



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

TEMA:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN DE LOS CONSUMIDORES EN NEGOCIOS COMERCIALES DE QUITO.

AUTOR/ES

ESPÍN GAMBOA MARÍA PILAR
VILLAMAR PADILLA MERY GRACE

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para alcanzar esta meta y superar cada uno de los desafíos que se presentaron durante este proceso académico.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante. Su confianza y acompañamiento fueron fundamentales para continuar adelante y culminar esta etapa de mi formación profesional.

Expreso también mi especial agradecimiento al Gobierno Nacional del Ecuador y al programa de Becas Futuro Femenino – Segunda Fase, por el apoyo brindado para fortalecer mi formación académica y contribuir a la continuidad de mis estudios superiores. Esta oportunidad representó un respaldo importante para avanzar en mi preparación profesional y alcanzar la culminación de esta etapa académica. El programa tiene entre sus propósitos favorecer el acceso, permanencia y culminación de estudios de tercer nivel técnico y tecnológico superior para mujeres.

Agradezco a mis docentes por compartir sus conocimientos, experiencias y orientación durante mi formación académica. Sus enseñanzas contribuyeron significativamente al desarrollo de mis capacidades y a la elaboración del presente trabajo.

A la institución educativa, por brindarme los conocimientos, herramientas y oportunidades necesarias para fortalecer mi preparación profesional y alcanzar los objetivos planteados.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo y culminación de este proyecto de investigación. A cada una de ellas, mi sincero reconocimiento y gratitud.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por ser nuestro apoyo y motivación durante todo este proceso, por su paciencia, confianza y palabras de aliento en cada momento; a Dios, por brindarnos fortaleza y sabiduría para continuar adelante; y a todas las personas que, de manera especial, nos acompañaron y contribuyeron para que pudiéramos culminar esta etapa de nuestra formación profesional. Con cariño, dedicamos este logro a quienes estuvieron presentes en este camino y creyeron en nosotras.

Índice General

Introducción	1
Definición y Justificación del Tema.....	2
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivo General	3
Objetivos Específicos.....	4
Metodología de la Investigación	4
Marco Teórico.....	9
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización	16
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	16
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	16
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social.....	17
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....	17
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	18
1.2.1. Descripción General	18
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa	18
1.2.3. Actores Involucrados.....	19
1.2.4. Roles y Perfiles Relevantes.....	20
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....	21
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto.....	21
1.3.2. Visión / Proyección Futura	22
1.3.3. Valores o Principios Rectores	22
1.3.4. Políticas Generales	23
1.3.5. Análisis PEST	23
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	25
1.3.6. Análisis FODA	27
1.3.7. Estrategias de Desarrollo	28
1.3.8. Objetivos Estratégicos.....	31
1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave	32
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno.....	33
2.1. Análisis de la demanda / necesidad	34
2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....	35
2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto.....	35
2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo.....	36
2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes.....	37
2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	37

2.1.5.1.	Encuestas.....	38
2.1.5.2.	Entrevistas	49
2.1.5.3.	Focus Group	50
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	50
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual	51
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	52
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	53
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	54
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta.....	55
2.3.2.	Comunicación y Difusión	57
2.3.3.	Distribución o Implementación	57
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	58
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	59
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	60
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	60
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos.....		62
3.1.	Procesos de Atención al Cliente y Control de Calidad	62
3.1.1.	Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”	63
1.	Estandarización de los procesos de atención	63
2.	Capacitación del talento humano	63
3.	incorporación de herramientas tecnológicas.....	63
4.	Evaluación continua de la satisfacción del cliente	63
3.1.2.	Componentes del Modelo Quito Atiende	65
3.1.3.	Mecanismos de Control y Seguimiento.....	68
3.2.	Capacidad Operativa	70
3.2.1.	Capacidad de Ejecución de la Propuesta.....	73
3.2.2.	Capacidad de atención	74
3.2.3.	Dimensionamiento del Proyecto.....	77
3.3.	Infraestructura y Recursos	78
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	79
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica.....	81
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores	82
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias.....	84
3.4.2.	Criterios de Selección	85
3.5.	Normativa Aplicable	87
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	89

3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	91
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	93
3.6.1.	Macro Localización	94
3.6.2.	Micro Localización	94
3.6.3.	Factores de Decisión	95
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	97
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	98
3.7.2.	Plan de Mitigación	101
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación Financiera.....		103
4.1.	Estructura Económica del Proyecto	103
4.1.1.	Plan de Inversiones	103
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	105
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	106
4.1.4.	Presupuesto de Costos	108
4.1.5.	Presupuesto de Gastos	109
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	110
4.1.7.	Punto de Equilibrio	112
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado	113
4.1.9.	Balance Proyectado	114
4.2.	Evaluación del Proyecto	116
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	116
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA		118
Matriz de Situaciones Adversas		118
Medidas de Mitigación y Alternativas		119
CONCLUSIONES		122
RECOMENDACIONES		124
BIBLIOGRAFÍA.....		125
ANEXOS.....		127

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta	39
Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta	40
Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta	41
Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta	42
Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta	42
Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta	44
Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta	45
Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta	46
Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta	47
Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta	48
Gráfico 11. Diagrama de flujo de procesos de atención al cliente	67
Gráfico 12 Preguntas de la encuesta aplicada.	127

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis PEST del entorno de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.....	23
Tabla 2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el sector comercial de Quito.	25
Tabla 3 Matriz FODA.	27
Tabla 4. Implementación de Estrategias de Desarrollo.....	30
Tabla 6. Pregunta 1 de la Encuesta.	38
Tabla 7. Pregunta 2 de la Encuesta.	39
Tabla 8. Pregunta 3 de la Encuesta.	40
Tabla 9. Pregunta 4 de la Encuesta.	41
Tabla 10. Pregunta 5 de la Encuesta.	42
Tabla 11. Pregunta 6 de la Encuesta.	43
Tabla 12. Pregunta 7 de la Encuesta.	44
Tabla 13. Pregunta 8 de la Encuesta.	45
Tabla 14. Pregunta 9 de la Encuesta.	46
Tabla 15. Pregunta 10 de la Encuesta.	47
Tabla 16. Variables demográficas y psicográficas del consumidor.	53
Tabla 17. Variables demográficas y psicográficas del consumidor.	54
Tabla 18. Estructura referencial de costos de la propuesta.	56
Tabla 19. Estructura referencial de costos de la propuesta.	58
Tabla 20. Plan de acción para la mejora de la atención al cliente.	65
Tabla 21. Etapas del proceso de atención al cliente y tiempos estándar.	68
Tabla 22. Indicadores de control y seguimiento del servicio.	69
Tabla 23. Capacidad operativa propuesta para la atención al cliente.....	72
Tabla 24. Cálculo del tiempo medio ponderado de atención.	76
Tabla 25. Resumen de la capacidad operativa del establecimiento tipo.	76
Tabla 27. Espacios, equipos y recursos necesarios para la implementación del modelo “Quito Atiende”.	80
Tabla 28. Espacios, equipos y recursos necesarios para la implementación del modelo “Quito Atiende”.	83
Tabla 29. Insumos, materiales y herramientas necesarias para el modelo “Quito Atiende”.....	84
Tabla 30. Matriz de evaluación y selección de proveedores.	86
Tabla 31. Matriz de evaluación y selección de proveedores.	88
Tabla 32. Normativa aplicable al proyecto en Quito.....	90
Tabla 33. Medidas de seguridad y cumplimiento.....	92
Tabla 34. Matriz de factores para la selección de negocios participantes.....	96
Tabla 35. Matriz de factores para la selección de negocios participantes.....	97
Tabla 36. Nivel de impacto.	99

Tabla 37. Matriz de impactos sociales, económicos y ambientales.	99
Tabla 38. Plan de mitigación de impactos.....	101
Tabla 39. Plan de inversiones.....	104
Tabla 40. Fuentes de financiamiento.....	105
Tabla 41. Tabla de amortización del crédito.	106
Tabla 42. Presupuesto de ingresos proyectado.....	107
Tabla 43. Presupuesto de costos del servicio.	108
Tabla 44. Presupuesto de gastos.....	109
Tabla 45. Estado de resultados proyectado.	111
Tabla 46. Punto de equilibrio.	112
Tabla 48. Balance general proyectado.	115
Tabla 49. Indicadores de viabilidad del proyecto.....	117
Tabla 50. Matriz de situaciones adversas.....	118
Tabla 51. Medidas de mitigación y alternativas de salida.....	119

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar estrategias de atención al cliente para fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. La investigación surge a partir de la necesidad de mejorar los procesos de atención, considerando que factores como los tiempos de respuesta, la capacitación del personal, la resolución de inconvenientes y la atención personalizada influyen en la experiencia de los consumidores. La metodología empleada tuvo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo, que permitió recopilar y analizar información cuantitativa y cualitativa mediante encuestas, entrevistas semiestructuradas y un grupo focal. Los resultados permitieron identificar debilidades relacionadas con la falta de capacitación, la ausencia de protocolos estandarizados y las limitaciones en la gestión de consultas y reclamos. Con base en estos hallazgos, se diseñó el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, que contempla procesos estandarizados de atención, capacitación continua, incorporación de herramientas tecnológicas y mecanismos de seguimiento y mejora continua. Finalmente, se establecieron indicadores para evaluar aspectos como la satisfacción de los consumidores, los tiempos de atención, la resolución de requerimientos y la gestión de quejas. La propuesta constituye una alternativa orientada a fortalecer la calidad del servicio y promover una atención más eficiente, organizada y centrada en las necesidades de los consumidores.

Palabras clave: atención al cliente, satisfacción del consumidor, calidad del servicio, estrategias de atención, mejora continua, negocios comerciales.

Abstract - Keywords

This research project aims to design customer service strategies to strengthen consumer satisfaction in commercial businesses in the Metropolitan District of Quito. The study arises from the need to improve customer service processes, considering that factors such as response times, staff training, problem-solving capacity, and personalized attention influence consumers' service experience. The research used a mixed-methods approach with a descriptive scope, allowing quantitative and qualitative information to be collected and analyzed through surveys, semi-structured interviews, and a focus group. The results identified weaknesses related to insufficient staff training, the lack of standardized service protocols, and limitations in the management of inquiries and complaints. Based on these findings, the "Quito Atiende" Comprehensive Customer Service Model was designed, incorporating standardized service processes, continuous staff training, technological tools, and monitoring and continuous improvement mechanisms. Finally, indicators were established to evaluate aspects such as consumer satisfaction, service response times, request resolution, and complaint management. The proposal represents an alternative aimed at strengthening service quality and promoting more efficient, organized, and consumer-centered customer service practices.

Keywords: customer service, consumer satisfaction, service quality, customer service strategies, continuous improvement, commercial businesses.

Introducción

En la actualidad, la atención al cliente constituye uno de los factores estratégicos más importantes para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. En un entorno caracterizado por una creciente competencia y consumidores cada vez más exigentes, los negocios deben ofrecer no solo productos y servicios de calidad, sino también experiencias de compra que respondan a las expectativas y necesidades de sus clientes. En este sentido, Kotler (2016) sostiene que las organizaciones orientadas a comprender y satisfacer las necesidades de los consumidores tienen mayores posibilidades de desarrollar ventajas competitivas y fortalecer su posicionamiento en el mercado.

Asimismo, la calidad de la atención al cliente influye en la percepción que los consumidores construyen sobre una organización y en su disposición a mantener una relación comercial con ella. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015), las experiencias generadas durante las diferentes interacciones con una organización influyen en la satisfacción y fidelización de los clientes, aspectos que pueden contribuir al crecimiento y permanencia de los negocios.

En el Distrito Metropolitano de Quito, los negocios comerciales enfrentan el reto de responder a las nuevas exigencias del mercado, en el que los consumidores valoran aspectos como la rapidez de la atención, la amabilidad del personal, la capacidad para resolver inquietudes y reclamos y la disponibilidad de canales de comunicación eficientes. En este contexto, Albrecht (2006) señala que una orientación hacia el servicio permite generar experiencias favorables para los clientes y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias de atención al cliente para fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales de Quito. Para alcanzar este propósito, se realizará un diagnóstico de la situación objeto de estudio mediante la aplicación de encuestas, entrevistas semiestructuradas y un grupo focal, con el propósito de identificar las principales necesidades, expectativas, percepciones y experiencias de los consumidores respecto a la atención recibida. Los resultados obtenidos constituirán la base para el diseño de una propuesta orientada a mejorar los procesos de atención, fortalecer las competencias del talento humano,

incorporar herramientas tecnológicas y establecer mecanismos de evaluación y mejora continua.

La investigación se desarrollará bajo un enfoque metodológico mixto, mediante la integración de técnicas cuantitativas y cualitativas que permitirán obtener una perspectiva amplia del problema de estudio. Asimismo, se fundamentará en los aportes teóricos de autores como Kotler (2016), Lovelock y Wirtz (2015), Albrecht (2006), Chiavenato (2019) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), cuyos planteamientos proporcionarán bases conceptuales relacionadas con la atención al cliente, la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y la gestión organizacional.

Se espera que la presente investigación constituya un aporte para los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, al proporcionar estrategias y herramientas orientadas a mejorar la calidad de la atención al cliente, fortalecer la experiencia del consumidor e incrementar los niveles de satisfacción y competitividad de las organizaciones en un entorno comercial dinámico y exigente.

Definición y Justificación del Tema

El desarrollo de estrategias para la atención al cliente abarca las acciones que una empresa puede implementar para mejorar su trato hacia los consumidores y responder efectivamente a sus necesidades. Brindar un servicio de calidad no se limita solo a ofrecer un producto o servicio, sino que también incluye la forma en que se recibe, se orienta y se atiende al cliente durante su interacción con la empresa. Albrecht (2006) subraya la relevancia de enfocar el servicio en el cliente como un medio para generar valor y distinguirse de la competencia.

Esta investigación se origina de la necesidad de entender cómo se desarrolla la atención al cliente en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano Quito y descubrir los factores que pueden influir en la satisfacción del consumidor. Para ello, se toman en cuenta las impresiones y los puntos de vista adquiridos a través de los métodos de investigación utilizados, con la finalidad de disponer de información que posibilite proponer estrategias que respondan a las necesidades detectadas.

La investigación también tiene un valor práctico, ya que las estrategias sugeridas tienen como objetivo ser una herramienta de apoyo para los negocios comerciales que

necesiten optimizar sus procesos de atención. Se toman en cuenta varios factores, como la capacitación del personal, la estandarización de los procesos, el empleo de instrumentos tecnológicos y el análisis de la satisfacción del cliente.

En consecuencia, el desarrollo de esta investigación permitirá establecer estrategias orientadas a fortalecer la atención al cliente y mejorar la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales de Quito, proporcionando una propuesta que pueda adaptarse a las características y condiciones de cada establecimiento.

Planteamiento del Problema

La atención al cliente es un elemento crucial para el crecimiento de los negocios; no obstante, gran cantidad de compañías muestran fallos en lo que respecta a la calidad del servicio, la comunicación con los clientes y la habilidad para responder a sus demandas. Estas circunstancias pueden dar lugar a descontento y tener un impacto negativo en la imagen de la organización.

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015), la manera en que los clientes perciben la calidad del servicio tiene un impacto directo en cómo actúan al comprar y en su grado de fidelidad. Cuando las expectativas del consumidor no se cumplen, hay más posibilidades de que busquen opciones en la competencia.

Ante esta situación, surge la necesidad de diseñar estrategias de atención al cliente que contribuyan a fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales de Quito y permitan mejorar su competitividad en el mercado.

Pregunta de investigación:

¿De qué manera el diseño de estrategias de atención al cliente contribuirá a fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito?

Objetivo General

Diseñar estrategias de atención al cliente para fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la atención al cliente en los negocios comerciales de Quito.
2. Identificar los factores generales que influyen en la satisfacción de los consumidores.
3. Determinar los principales aspectos de la atención al cliente que inciden en la satisfacción de los consumidores.
4. Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la calidad del servicio.
5. Proponer mecanismos de evaluación para medir la efectividad de las estrategias implementadas.

Metodología de la Investigación

La presente investigación tendrá un enfoque mixto, debido a que combinará procedimientos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral de la atención al cliente y de los factores que influyen en la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

El enfoque cuantitativo permitirá recopilar información mediante la aplicación de encuestas a consumidores, cuyos resultados serán organizados y analizados mediante frecuencias y porcentajes. Por otra parte, el enfoque cualitativo permitirá profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes mediante entrevistas semiestructuradas y un grupo focal.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2018), el enfoque mixto permite integrar procedimientos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más amplia del fenómeno estudiado. En este sentido, la combinación de ambos enfoques permitirá complementar la información obtenida y contribuirá al diseño de estrategias de atención al cliente acordes con las necesidades identificadas.

Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptivo, debido a que estará orientada a caracterizar la situación actual de la atención al cliente en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito e identificar los principales factores que influyen en la satisfacción de los consumidores.

La investigación descriptiva permitirá recopilar información relacionada con aspectos como la calidad de la atención, rapidez de respuesta, amabilidad del personal, capacidad para resolver inconvenientes, atención personalizada, gestión de reclamos y uso de canales digitales.

Según Hernández Sampieri et al. (2018), los estudios descriptivos buscan especificar las características y propiedades de personas, grupos, comunidades o fenómenos sometidos a análisis. Por esta razón, este tipo de investigación será pertinente para conocer las características de la atención al cliente y las percepciones de los consumidores.

Diseño de la investigación

El diseño será no experimental y de corte transversal. Será no experimental debido a que no se manipularán deliberadamente las variables de estudio, sino que se observará y analizará la situación tal como se presenta en su contexto natural.

Asimismo, será de corte transversal debido a que la información será recopilada en un período determinado, con el propósito de conocer la percepción de los consumidores respecto a la atención recibida en los negocios comerciales.

Hernández Sampieri et al. (2018) señalan que en los diseños no experimentales las variables no son manipuladas deliberadamente, mientras que los estudios de corte transversal permiten recolectar información en un momento determinado.

Población

La población estará conformada por consumidores mayores de 18 años que realicen o hayan realizado procesos de compra en negocios comerciales ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para efectos de la investigación, se considerarán consumidores que hayan tenido experiencias de atención presencial o mediante canales digitales, con la finalidad de obtener información relacionada con sus expectativas, percepciones y nivel de satisfacción respecto al servicio recibido.

Muestra y tipo de muestreo

Debido a la amplitud de la población de consumidores del Distrito Metropolitano de Quito, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo permitirá seleccionar participantes que cumplan con las características establecidas y que se encuentren disponibles para participar en la investigación.

Hernández Sampieri et al. (2018) explican que en el muestreo no probabilístico la selección de los participantes no depende de una probabilidad conocida, sino de criterios relacionados con las características y necesidades de la investigación.

Para el desarrollo del estudio se prevé trabajar con una muestra de 100 consumidores mayores de 18 años. La selección se realizará considerando como criterio principal que los participantes hayan tenido experiencia reciente con procesos de compra y atención en negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Adicionalmente, se prevé realizar cinco entrevistas semiestructuradas dirigidas a propietarios o administradores de negocios comerciales, con el propósito de conocer su percepción sobre la atención al cliente, las dificultades existentes y las prácticas utilizadas para mejorar la satisfacción de los consumidores.

De igual manera, se prevé desarrollar un grupo focal con un mínimo de 10 consumidores mayores de 18 años, quienes serán seleccionados de acuerdo con los criterios establecidos para la investigación. Esta técnica tendrá como finalidad profundizar en sus percepciones, expectativas y experiencias relacionadas con la atención al cliente.

Técnicas de recolección de información

Para la recopilación de información se utilizarán las siguientes técnicas:

Encuesta: se aplicará a los consumidores seleccionados con el propósito de obtener información cuantitativa sobre sus percepciones, experiencias y expectativas relacionadas con la atención al cliente.

Entrevista semiestructurada: se aplicará a propietarios o administradores de negocios comerciales para conocer sus opiniones respecto a la importancia de la atención al cliente, capacitación del personal, protocolos de servicio, gestión de reclamos y utilización de herramientas tecnológicas.

Grupo focal: se desarrollará con un mínimo de 10 consumidores mayores de 18 años, con el propósito de profundizar en sus percepciones, experiencias, expectativas y opiniones relacionadas con la atención al cliente y la satisfacción del consumidor.

Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizarán para la recopilación de información serán:

- Cuestionario estructurado para las encuestas.
- Guía de entrevista semiestructurada.
- Guía de preguntas para el grupo focal.
- Matrices para la organización y sistematización de la información.

Los instrumentos serán elaborados considerando los objetivos de la investigación y las dimensiones relacionadas con la atención al cliente y la satisfacción de los consumidores.

Procedimiento

La investigación se desarrollará mediante las siguientes etapas:

- Se realizará la revisión bibliográfica relacionada con atención al cliente, satisfacción del consumidor, calidad del servicio y estrategias de atención.
- Se diseñarán los instrumentos de recolección de información de acuerdo con los objetivos de la investigación.

- Se seleccionarán los participantes de acuerdo con los criterios establecidos.
- Se aplicarán las encuestas a los consumidores seleccionados.
- Se realizarán las entrevistas a propietarios o administradores de negocios comerciales.
- Se desarrollará el grupo focal con consumidores.
- Se organizará y tabulará la información cuantitativa obtenida.
- Se analizará y sistematizará la información cualitativa.
- Se realizará una triangulación de los resultados obtenidos mediante las diferentes técnicas.
- Finalmente, los resultados servirán como fundamento para el diseño de las estrategias de atención al cliente propuestas para los negocios comerciales de Quito.

Procesamiento y análisis de la información

La información cuantitativa obtenida mediante las encuestas será organizada y tabulada utilizando herramientas digitales. Los resultados serán presentados mediante tablas y gráficos, empleando frecuencias y porcentajes para facilitar su interpretación.

La información cualitativa obtenida mediante las entrevistas y el grupo focal será organizada mediante categorías relacionadas con la atención al cliente, entre ellas: capacitación del personal, tiempos de respuesta, protocolos de atención, resolución de problemas, atención personalizada y utilización de herramientas tecnológicas.

Finalmente, se realizará una triangulación de la información cuantitativa y cualitativa con el propósito de identificar coincidencias, necesidades y oportunidades de mejora. Los resultados obtenidos permitirán establecer los principales factores que deberán considerarse para el diseño de las estrategias de atención al cliente.

Correspondencia de la metodología con los objetivos

La metodología estará orientada al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. El primer objetivo específico, relacionado con el diagnóstico de la situación actual de la atención al cliente, será abordado mediante la aplicación de encuestas, entrevistas y grupo focal.

El segundo objetivo permitirá identificar los principales factores que influyen en la satisfacción de los consumidores, considerando sus percepciones, experiencias y expectativas respecto al servicio recibido.

Finalmente, los resultados obtenidos permitirán determinar las principales necesidades y oportunidades de mejora que serán consideradas para el diseño de estrategias de atención al cliente orientadas a fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Marco Teórico

1. Atención al Cliente

La atención al cliente es una pieza clave en las organizaciones, porque hace posible que la empresa y sus clientes tengan una relación directa. De acuerdo con Albrecht (2006), la atención al cliente se refiere a las actividades que tienen como objetivo cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes durante el momento en que interactúan con una organización. No solamente conlleva proporcionar información o responder preguntas esta función, sino también crear una experiencia positiva que ayude a reforzar la imagen de la empresa.

Hoy en día, la atención al cliente se ha vuelto un elemento clave para las empresas debido a la fuerte competencia que hay en los mercados. Las empresas que brindan un servicio de atención eficaz logran distinguirse de sus competidores y mejorar la confianza del consumidor. Una atención adecuada facilita detectar las necesidades de los clientes y reaccionar a tiempo a sus demandas, lo que refuerza la relación comercial.

La amabilidad, la rapidez en la respuesta, la capacidad de resolver problemas, la empatía y el diálogo efectivo son algunas de las propiedades más importantes de una atención al cliente apropiado. Estos componentes ayudan a crear una imagen positiva de

la empresa y posibilitan que los clientes se sientan apreciados a lo largo de todo el proceso de adquisición o uso del servicio.

En los negocios comerciales de Quito, prestar atención al cliente es una herramienta imprescindible para aumentar la satisfacción del consumidor y mejorar el nivel de competencia de las empresas. Las compañías que emplean tácticas enfocadas en el constante perfeccionamiento de la atención tienen la capacidad de crear experiencias positivas que beneficien la continuidad de sus clientes y el desarrollo sustentable del negocio.

2. Cliente

El cliente es la persona que adquiere, utiliza o demanda un producto o servicio con el propósito de satisfacer una necesidad o expectativa. Dentro de las organizaciones, constituye un elemento fundamental, debido a que sus decisiones de compra y sus percepciones influyen en la permanencia y desarrollo de los negocios. Kotler y Keller (2016) señalan que las empresas deben comprender las necesidades y expectativas de los consumidores para generar valor y establecer relaciones duraderas con ellos.

Las necesidades y expectativas de los clientes pueden variar de acuerdo con sus características, preferencias, experiencias previas y condiciones de compra. Por esta razón, las organizaciones deben conocer a sus consumidores y adaptar sus productos, servicios y procesos de atención a sus requerimientos. La capacidad de identificar estas necesidades permite ofrecer respuestas más oportunas y generar experiencias satisfactorias durante las diferentes etapas de la relación comercial.

Asimismo, el comportamiento del cliente está influenciado por factores como la calidad percibida, el precio, la rapidez de atención, la confianza, la amabilidad del personal y la capacidad de la empresa para resolver inquietudes o inconvenientes. Una experiencia positiva puede favorecer la satisfacción y fortalecer la relación entre el consumidor y la organización, mientras que una experiencia negativa puede afectar su percepción y disposición a continuar con la empresa.

En los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, comprender las características y necesidades de los clientes resulta importante para diseñar estrategias de atención que respondan a sus expectativas. El conocimiento de las percepciones y

experiencias de los consumidores permitirá identificar oportunidades de mejora y establecer acciones orientadas a fortalecer la satisfacción y la relación comercial con los clientes.

3. Calidad del Servicio

La calidad del servicio es uno de los factores más importantes para el éxito de las organizaciones, ya que influye directamente en la satisfacción, confianza y lealtad de los clientes. Se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir o superar las expectativas de los consumidores mediante un servicio eficiente, oportuno y orientado a sus necesidades. Lovelock y Wirtz (2015) sostienen que la calidad del servicio constituye un elemento fundamental para lograr la satisfacción del cliente y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo.

La calidad del servicio depende de aspectos como la rapidez en la atención, la capacidad de respuesta, la amabilidad del personal, la confiabilidad y la solución efectiva de problemas. Estos factores determinan la percepción que los clientes tienen sobre la empresa y afectan su decisión de volver a comprar o recomendar el negocio.

Asimismo, Hudson y Hudson (2022) señalan que una adecuada gestión de la calidad del servicio permite generar experiencias positivas para el cliente, fortalecer la imagen de la organización y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Los autores destacan que las empresas que priorizan un servicio personalizado y eficiente logran mayores niveles de satisfacción y fidelización, aspectos esenciales en mercados altamente competitivos.

Por ello, en los negocios comerciales de Quito resulta indispensable implementar estrategias orientadas a mejorar continuamente la calidad del servicio, capacitar al personal y establecer mecanismos de evaluación que permitan conocer la percepción de los consumidores y promover la mejora continua.

4. Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente se refiere al resultado de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con las expectativas que tenía el consumidor. Según Kotler y Keller (2016), la satisfacción surge de la comparación entre el desempeño percibido y las expectativas del cliente. Cuando el desempeño cumple con las

expectativas, el consumidor se encuentra satisfecho, mientras que, si las supera, puede alcanzar un nivel mayor de satisfacción. Por esta razón, la satisfacción constituye un aspecto importante para valorar la experiencia del consumidor.

Entre los aspectos que pueden influir en la satisfacción del consumidor se encuentran la calidad del producto o servicio, la atención recibida, el precio, la rapidez del servicio y la capacidad de respuesta de la empresa. La evaluación que realiza el consumidor sobre la experiencia recibida permite determinar si el servicio responde a sus expectativas y necesidades. En este sentido, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantean que la percepción de la calidad del servicio se relaciona con la evaluación que realizan los consumidores sobre el servicio recibido y sus expectativas.

Las empresas pueden utilizar diferentes herramientas para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, entre ellas las encuestas y otros mecanismos de recopilación de opiniones. La medición de la satisfacción permite obtener información sobre la experiencia del consumidor e identificar aspectos que requieren atención o mejora. La literatura especializada reconoce la medición de la satisfacción como un componente relevante para su gestión y análisis.

La satisfacción del cliente constituye un aspecto importante para la permanencia y desarrollo de los negocios. Una experiencia favorable puede contribuir a fortalecer la relación entre el consumidor y la empresa, mientras que una experiencia que no cumple con las expectativas puede generar una valoración negativa del servicio. Por ello, conocer y evaluar la satisfacción de los consumidores resulta relevante para identificar oportunidades de mejora y orientar las estrategias de atención al cliente.

5. Fidelización del Cliente

La fidelización del cliente es el proceso mediante el cual una empresa busca mantener relaciones duraderas con sus clientes y generar condiciones que favorezcan su permanencia y preferencia por la organización. Lovelock y Wirtz (2015) relaciona la gestión de las relaciones con los clientes con la generación de valor y el fortalecimiento de vínculos duraderos, aspectos que contribuyen a mantener relaciones comerciales a largo plazo.

Las estrategias de fidelización pueden incluir acciones como la atención personalizada, promociones, descuentos, programas de recompensas y comunicación continua con los clientes. Estas acciones buscan fortalecer la relación con el consumidor y favorecer su preferencia por la empresa frente a otras alternativas disponibles en el mercado. Kotler y Keller (2016) señalan la importancia de desarrollar relaciones sólidas con los clientes y generar valor superior para fortalecer su lealtad hacia la organización.

La conservación de clientes leales puede generar beneficios para las empresas, entre ellos la posibilidad de incrementar las compras repetidas y favorecer las recomendaciones de los consumidores. Kotler y Keller (2016) destacan que los clientes satisfechos pueden desarrollar una mayor disposición a continuar comprando y recomendar productos o servicios a otras personas.

Por lo tanto, la fidelización constituye un aspecto estratégico para las organizaciones que buscan fortalecer sus relaciones con los consumidores y mejorar su competitividad. Una atención adecuada y una experiencia satisfactoria pueden contribuir al establecimiento de relaciones comerciales duraderas y al desarrollo sostenible de los negocios.

6. Estrategias de Atención al Cliente

Las estrategias de atención al cliente comprenden un conjunto de acciones orientadas a mejorar la relación entre una organización y sus clientes, mediante prácticas que permitan responder de manera adecuada a sus necesidades y expectativas. Chiavenato (2019) señala que la gestión organizacional requiere establecer acciones y mecanismos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. En el ámbito comercial, estas acciones pueden orientarse al fortalecimiento de la calidad del servicio y a la satisfacción de los consumidores.

Entre las acciones que pueden contribuir al mejoramiento de la atención al cliente se encuentran la capacitación del personal, el establecimiento de canales de comunicación eficientes, la gestión de reclamos y la evaluación de la satisfacción de los consumidores. Estas prácticas permiten obtener información sobre las necesidades y percepciones de los clientes y facilitan la identificación de aspectos que requieren mejoras. Lovelock y Wirtz (2015) destaca la importancia de gestionar adecuadamente las interacciones con los clientes para fortalecer las relaciones y mejorar su experiencia con la organización.

La implementación de estrategias orientadas al cliente puede contribuir a mejorar su experiencia y fortalecer la percepción que tiene sobre la organización. Asimismo, una adecuada gestión de las relaciones con los clientes puede favorecer la eficiencia de los procesos relacionados con la prestación del servicio y contribuir al establecimiento de relaciones comerciales duraderas (Lovelock & Wirtz, 2015).

En los negocios comerciales de Quito, la implementación de estrategias de atención al cliente puede constituir una oportunidad para fortalecer la satisfacción de los consumidores y mejorar la competitividad de los establecimientos. Por esta razón, la atención al cliente debe considerarse como un elemento estratégico dentro de la gestión empresarial, orientado a generar experiencias satisfactorias y relaciones sostenibles con los consumidores.

7. Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente comprende el conjunto de percepciones que desarrolla el consumidor a partir de las diferentes interacciones que mantiene con una organización durante el proceso de adquisición y utilización de un producto o servicio. Esta experiencia no se limita al resultado de la compra, sino que también considera aspectos relacionados con la comunicación, el trato recibido, la facilidad del proceso y la capacidad de la organización para responder a las necesidades y expectativas del consumidor.

En los negocios comerciales, la experiencia del cliente se encuentra relacionada con la calidad de las interacciones que se producen entre el consumidor y el personal. Factores como la amabilidad, la rapidez en la atención, el conocimiento del producto, la capacidad para resolver inconvenientes y la atención personalizada pueden influir en la percepción que el consumidor desarrolla sobre el servicio recibido. Lovelock y Wirtz (2015) destacan la importancia de gestionar adecuadamente las interacciones con los clientes como parte de la prestación de los servicios.

Asimismo, la experiencia del cliente se relaciona con la satisfacción, debido a que una interacción que responde favorablemente a las expectativas del consumidor puede generar una valoración positiva del servicio. Por el contrario, dificultades durante el proceso de atención, tiempos de espera prolongados o respuestas poco satisfactorias ante consultas y reclamos pueden generar percepciones negativas y afectar la relación entre el consumidor y el establecimiento.

En este sentido, gestionar la experiencia del cliente requiere considerar de manera integral los diferentes puntos de contacto entre el consumidor y el negocio, tanto en los canales presenciales como en los digitales. Para los negocios comerciales de Quito, fortalecer estos aspectos representa una oportunidad para mejorar la percepción del servicio, favorecer la satisfacción de los consumidores y contribuir al establecimiento de relaciones comerciales duraderas.

8. Competitividad

La competitividad se relaciona con la capacidad de una organización para desarrollar ventajas frente a sus competidores y mantener una posición favorable en el mercado. Porter (2017) sostiene que la ventaja competitiva se fundamenta en la capacidad de una empresa para crear valor para sus clientes de una manera que le permita diferenciarse de sus competidores y obtener resultados favorables.

La competitividad empresarial puede estar relacionada con diversos factores, entre ellos la calidad de los productos y servicios, la innovación, la eficiencia de los procesos y la capacidad de responder a las necesidades de los consumidores. Estos elementos permiten a las organizaciones adaptarse a las condiciones del mercado y desarrollar ventajas frente a otras empresas.

La atención al cliente también puede constituir un elemento de diferenciación, debido a que influye en la percepción que los consumidores desarrollan sobre una organización y en su decisión de mantener una relación comercial con ella. Una experiencia de servicio favorable puede contribuir a fortalecer la percepción de valor y diferenciar a una empresa frente a otras alternativas del mercado (Lovelock & Wirtz, 2015).

En consecuencia, los negocios comerciales de Quito pueden fortalecer su competitividad mediante acciones orientadas al mejoramiento de la atención al cliente y al incremento de la satisfacción de los consumidores. Estas acciones pueden contribuir al fortalecimiento de las relaciones comerciales y al desarrollo sostenible de las organizaciones.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

La atención al cliente se ha vuelto un componente esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de los negocios. Las compañías necesitan poner en práctica tácticas que les faciliten brindar experiencias gratas y crear vínculos duraderos con sus clientes, en un contexto marcado por una competencia intensa y consumidores cada vez más exigentes. La satisfacción del cliente es, de acuerdo con Kotler y Keller (2016), un aspecto clave para obtener beneficios competitivos y consolidar la posición de una empresa.

La presente investigación se centra en crear estrategias de atención al cliente con el fin de reforzar la satisfacción de los clientes en los negocios comerciales de Quito. Para ello, se buscará identificar las principales expectativas y necesidades de los consumidores, así como las posibles deficiencias presentes en los procesos de atención, con la finalidad de establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad del servicio y al fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

En la ciudad de Quito, el sector comercial es una de las actividades económicas más relevantes, ya que aporta a la creación de empleo y al crecimiento económico local. Una extensa gama de empresas que se especializan en la venta de bienes y servicios compone este sector, el cual afronta retos permanentes vinculados a la competencia, a la innovación y a la satisfacción del consumidor.

En la actualidad, los consumidores demandan una atención rápida, eficiente y personalizada; por este motivo, la calidad del servicio se ha convertido en un elemento importante para la diferenciación de las empresas. Lovelock y Wirtz (2015) señala que una adecuada gestión de las interacciones con los clientes contribuye al fortalecimiento de las relaciones comerciales y a la generación de experiencias favorables para los consumidores.

En este contexto, resulta necesario que los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito fortalezcan sus procesos de atención al cliente mediante acciones

orientadas a mejorar la experiencia del consumidor, incrementar su confianza y favorecer el establecimiento de relaciones comerciales duraderas.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Desde una perspectiva económica y social, el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con un mercado activo donde los clientes tienen diversas opciones para cubrir sus necesidades. Esta situación genera la necesidad de que los negocios desarrollen procedimientos y prácticas que les permitan diferenciarse mediante un servicio de calidad (Kotler y Keller, 2016); (Lovelock & Wirtz, 2015).

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación también ha influido en las expectativas de los consumidores, quienes demandan respuestas rápidas, soluciones eficaces y atención personalizada. Según Albrecht (2006), una orientación hacia el servicio permite fortalecer las relaciones con los clientes y contribuir a una percepción favorable de la organización.

En este contexto, resulta importante que los negocios implementen estrategias orientadas a optimizar sus procesos de atención y responder de manera adecuada a las exigencias del mercado actual.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Si bien la atención al cliente es fundamental para el desarrollo de los negocios, numerosos establecimientos pueden presentar dificultades relacionadas con la capacitación del personal, la comunicación con los clientes, los tiempos de respuesta y la gestión de reclamos. Estas situaciones pueden generar experiencias desfavorables y afectar la satisfacción y la fidelización de los consumidores.

Kotler y Keller (2016) señalan que la satisfacción del cliente se relaciona con la comparación entre el desempeño percibido de un producto o servicio y las expectativas del consumidor. Cuando las expectativas no son satisfechas, la percepción sobre la empresa puede verse afectada negativamente, lo que puede influir en la relación comercial y en la valoración que el consumidor realiza de la organización.

En este contexto, se presenta la oportunidad de fortalecer la atención al cliente mediante el diseño de estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio, incrementar

la satisfacción de los consumidores y contribuir a la competitividad de los negocios comerciales de Quito. La implementación de estas estrategias podrá favorecer el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y el mejoramiento de la gestión del servicio.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

Los procesos de atención al cliente desarrollados en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito constituyen el objeto de estudio del presente trabajo. Estos establecimientos buscan ofrecer productos y servicios que respondan a las necesidades de los consumidores, estableciendo relaciones comerciales que contribuyan a su desarrollo y permanencia en el mercado.

La gestión de atención incluye todas las acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de la adquisición, como la recepción de preguntas, el asesoramiento, la solución de inconvenientes y el seguimiento de la satisfacción del cliente. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), una gestión apropiada de la atención al consumidor hace posible crear experiencias favorables y aumentar el compromiso de los consumidores.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

En Ecuador, los negocios comerciales desarrollan sus actividades dentro del marco jurídico establecido por la Constitución de la República del Ecuador, el Código de Comercio, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y demás normas y regulaciones aplicables a las actividades comerciales. Este marco establece disposiciones relacionadas con el desarrollo de las actividades económicas, los derechos de los consumidores y las obligaciones de los proveedores.

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor tiene como finalidad proteger los derechos de los consumidores y establecer disposiciones relacionadas con la calidad, información, seguridad y condiciones de los bienes y servicios ofrecidos por los proveedores (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000). Estas disposiciones son relevantes para la presente investigación, debido a que la atención al cliente debe desarrollarse respetando los derechos de los consumidores y proporcionando información adecuada sobre los productos y servicios.

Asimismo, los negocios comerciales deben cumplir con las obligaciones tributarias establecidas por la normativa ecuatoriana y las disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), de acuerdo con el régimen tributario que corresponda a cada establecimiento (SRI, 2024). De igual manera, deberán observar las disposiciones municipales y laborales aplicables al desarrollo de sus actividades económicas.

1.2.3. Actores Involucrados

Para el desarrollo de los procesos de atención al cliente intervienen diversos actores que desempeñan funciones específicas dentro de los negocios comerciales. Entre los principales se encuentran:

- Propietarios o administradores del negocio.
- Personal de atención al consumidor.
- Vendedores o asesores comerciales.
- Consumidores o clientes.
- Proveedores de bienes y servicios.
- Organismos de control y regulación.
- Comunidad y entorno comercial.

La interacción entre los diferentes actores involucrados es importante para el adecuado desarrollo de los procesos de atención al cliente, debido a que permite coordinar las actividades relacionadas con la prestación del servicio y responder a las necesidades de los consumidores. Lovelock y Wirtz (2015) destaca la importancia de gestionar adecuadamente las interacciones con los clientes para fortalecer las relaciones comerciales y mejorar su experiencia.

Estructura Organizacional o Funcional

La estructura organizacional de los negocios comerciales puede organizarse de manera jerárquica y funcional, permitiendo distribuir responsabilidades y coordinar las actividades administrativas, operativas y comerciales. Aunque su composición puede

variar de acuerdo con el tamaño y las características de cada establecimiento, generalmente puede estar conformada por los siguientes niveles:

Nivel Directivo

- Gerente general o propietario.
- Administrador.

Nivel Operativo

- Supervisor de ventas.
- Personal de atención al cliente.
- Vendedores.
- Personal de caja.

Nivel de Apoyo

- Contabilidad.
- Bodega e inventarios.
- Marketing y publicidad.

Esta estructura permite distribuir responsabilidades, coordinar funciones y supervisar las actividades relacionadas con el funcionamiento del negocio y la atención al cliente. Chiavenato (2019) destaca la importancia de establecer una estructura organizacional que facilite la coordinación de las funciones y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2.4. Roles y Perfiles Relevantes

Gerente o Administrador

Es responsable de planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y comerciales del negocio. Entre las competencias requeridas se

encuentran el liderazgo, la gestión administrativa, la orientación al servicio al cliente y la capacidad para tomar decisiones.

Personal de Atención al Cliente

Se encarga de proporcionar información, atender consultas, resolver inquietudes y responder a las necesidades de los clientes. Para desempeñar adecuadamente sus funciones requiere competencias como comunicación efectiva, paciencia, empatía y orientación al servicio.

Vendedor o Asesor Comercial

Su función principal es orientar y asesorar al cliente durante el proceso de compra, proporcionando información sobre los productos o servicios y contribuyendo al cierre de la venta. Para ello, requiere conocimientos relacionados con atención al cliente, ventas y negociación.

Cliente o Consumidor

Constituye un actor fundamental dentro del proceso comercial, debido a que adquiere los productos o servicios ofrecidos por el negocio. Conocer sus expectativas, percepciones y nivel de satisfacción permite obtener información relevante para valorar la calidad de la atención recibida. Lovelock y Wirtz (2015) destacan la importancia de la interacción con el cliente y de la gestión de las relaciones para favorecer experiencias satisfactorias y fortalecer la lealtad.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Diseñar estrategias de atención al cliente orientadas a fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la identificación de sus necesidades y expectativas, así como el mejoramiento de los procesos de servicio, promoviendo una gestión enfocada en la calidad, la fidelización y la competitividad empresarial.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Convertirse en una propuesta de referencia para los negocios comerciales de Quito, promoviendo estrategias innovadoras de atención al cliente que contribuyan a mejorar la experiencia del consumidor, fortalecer los niveles de satisfacción y favorecer la sostenibilidad de los establecimientos en un entorno comercial competitivo.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

El desarrollo del proyecto se fundamenta en los siguientes valores:

- **Orientación al cliente:** Priorizar las necesidades y expectativas de los consumidores para garantizar experiencias satisfactorias.
- **Calidad:** Promover la mejora continua en los procesos de atención y servicio.
- **Responsabilidad:** Actuar con compromiso y profesionalismo en el cumplimiento de las actividades propuestas.
- **Respeto:** Fomentar relaciones basadas en la consideración y valoración de las personas.
- **Empatía:** Comprender las necesidades y situaciones de los clientes para ofrecer una atención adecuada
- **Ética:** Mantener transparencia y honestidad en la gestión de la información y en la prestación del servicio.
- **Innovación:** Impulsar la implementación de nuevas estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la atención al cliente.
- **Transparencia:** Proporcionar información clara, veraz y oportuna sobre los productos y servicios ofrecidos.
- **Mejora continua:** Evaluar los procesos de atención para identificar oportunidades de mejora y fortalecer la satisfacción del cliente.

1.3.4. Políticas Generales

De acuerdo con Chiavenato (2019), las políticas organizacionales constituyen lineamientos que orientan el comportamiento institucional y favorecen el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de las estrategias de atención al cliente se plantean las siguientes políticas generales:

- Brindar una atención cordial, respetuosa y eficiente a todos los consumidores.
- Garantizar respuestas oportunas a consultas, sugerencias y reclamos.
- Promover la capacitación continua del personal involucrado en la atención al cliente.
- Mantener canales de comunicación efectivos entre la empresa y los consumidores.
- Implementar mecanismos de evaluación periódica de la satisfacción del cliente.
- Fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua del servicio.
- Cumplir con las disposiciones legales relacionadas con la protección de los derechos del consumidor.

1.3.5. Análisis PEST

Tabla 1 Análisis PEST del entorno de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Factor	Análisis del entorno
Político	Los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito desarrollan sus actividades dentro del marco normativo ecuatoriano, conformado por disposiciones constitucionales, comerciales, tributarias y de protección de los derechos de los consumidores. La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece disposiciones relacionadas con los

	derechos de los consumidores y las obligaciones de los proveedores respecto de los bienes y servicios ofrecidos (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000).
Económico	El desempeño de los negocios comerciales está condicionado por factores como el poder adquisitivo de los consumidores, el nivel de empleo, la inflación y las condiciones generales del mercado. Estos factores pueden influir en las decisiones de compra y en el comportamiento de los consumidores, por lo que las empresas deben procurar generar valor y mantener relaciones adecuadas con sus clientes (Kotler y Keller, 2016).
Social	Los cambios en las expectativas y hábitos de los consumidores han incrementado la importancia de aspectos como la rapidez, amabilidad, personalización y capacidad de respuesta durante la prestación del servicio. La adecuada gestión de las interacciones con los clientes puede contribuir a generar experiencias favorables y fortalecer las relaciones comerciales (Lovelock & Wirtz, 2015).
Tecnológico	El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación ha generado nuevas formas de interacción entre las empresas y los consumidores. Los canales digitales permiten ampliar las alternativas de comunicación y facilitar la gestión de las relaciones con los clientes. Estas herramientas pueden contribuir a mejorar la experiencia del consumidor cuando son utilizadas de manera adecuada (Lovelock & Wirtz, 2015).

Fuente: Elaboración Propia

El análisis PEST evidencia que los negocios comerciales de Quito se encuentran influenciados por factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que condicionan la relación con los consumidores. Estos elementos demuestran la necesidad de implementar estrategias de atención al cliente orientadas a mejorar la experiencia de compra, fortalecer la satisfacción y generar ventajas competitivas dentro del mercado.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Tabla 2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en el sector comercial de Quito.

Fuerza competitiva	Análisis del entorno
Amenaza de nuevos competidores	<p>El ingreso de nuevos negocios al sector comercial puede incrementar la competencia entre los establecimientos existentes. Además, las nuevas formas de comercialización y el uso de canales digitales facilitan que los negocios puedan llegar a los consumidores con mayor facilidad. Porter (2017) señala que la posibilidad de ingreso de nuevos competidores constituye una fuerza que puede ejercer presión sobre las empresas establecidas. Ante esta situación, los negocios pueden buscar elementos de diferenciación, entre ellos la calidad de la atención y la experiencia ofrecida al consumidor.</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>Los consumidores pueden comparar diferentes alternativas de productos, precios, calidad y servicio antes de realizar una compra. Esta disponibilidad de opciones incrementa su capacidad para elegir entre diferentes establecimientos. Porter (2017) establece que el poder de negociación de los compradores puede influir en las condiciones competitivas de un sector. Por ello, brindar una atención adecuada y responder a las necesidades de los consumidores puede contribuir a fortalecer su satisfacción y preferencia.</p>

<p>Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores depende de factores como la cantidad de oferentes disponibles, la diferenciación de los productos y el grado de dependencia que tengan los negocios respecto de determinados proveedores. Cuando existen diversas alternativas de abastecimiento, los establecimientos pueden contar con mayores posibilidades de negociación; mientras que una oferta limitada puede incrementar la dependencia de determinados proveedores (Porter, 2017).</p>
<p>Amenaza de productos o servicios sustitutos</p>	<p>Los consumidores pueden encontrar diferentes alternativas para satisfacer una misma necesidad, ya sea mediante otros establecimientos, canales digitales o productos y servicios similares. La existencia de estas alternativas puede generar presión sobre los negocios comerciales, debido a que los consumidores pueden cambiar de opción cuando consideran que otra alternativa ofrece mayores beneficios. En este contexto, la experiencia y la calidad de las interacciones con los clientes pueden constituir elementos de diferenciación (Lovelock y Wirtz, 2015).</p>
<p>Rivalidad entre competidores existentes</p>	<p>La presencia de diferentes negocios que ofrecen productos o servicios similares genera competencia entre los establecimientos del sector comercial. Esta rivalidad puede manifestarse mediante precios, promociones, variedad de productos, calidad del servicio y experiencia del consumidor. Porter (2017) señala que la rivalidad entre los competidores existentes constituye una de las principales fuerzas que determinan la intensidad competitiva de un sector. Por ello, la atención al cliente puede ser considerada un elemento de diferenciación frente a otras alternativas del mercado.</p>

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite identificar que los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito se encuentran en un entorno caracterizado por diferentes presiones competitivas. La presencia de nuevos competidores, la capacidad de elección de los consumidores, las condiciones de negociación con los proveedores, la existencia de alternativas sustitutas y la rivalidad entre establecimientos pueden influir en el desempeño de los negocios. En este contexto, la atención al cliente representa una oportunidad para generar diferenciación, fortalecer la satisfacción de los consumidores y establecer relaciones comerciales sostenibles.

1.3.6. Análisis FODA

Tabla 3 Matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
Atención directa y contacto cercano con los consumidores.	Crecimiento y utilización de canales digitales para la atención al cliente.
Conocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes habituales.	Uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación y seguimiento de clientes.
Posibilidad de ofrecer atención personalizada.	Mayor valoración de experiencias de servicio diferenciadas por parte de los consumidores.
Capacidad de adaptación a las necesidades del mercado.	Implementación de programas de capacitación para fortalecer las competencias del personal.
Relación directa entre el personal de atención y los consumidores.	Aplicación de mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente.
Debilidades	Amenazas
Falta de estandarización en los procesos de atención al cliente.	Incremento de la competencia entre negocios comerciales.
Capacitación insuficiente del personal en servicio al cliente.	Mayor facilidad de los consumidores para cambiar de establecimiento.
Ausencia o limitada aplicación de mecanismos para medir la satisfacción del consumidor.	Presencia de negocios que ofrecen experiencias de atención diferenciadas.
Deficiencias en la gestión y seguimiento de reclamos y sugerencias.	Cambios constantes en las expectativas y hábitos de los consumidores.
Uso limitado de herramientas tecnológicas para gestionar la relación con los clientes.	Influencia de las opiniones y experiencias de los consumidores difundidas en medios digitales.

Fuente: Elaboración Propia

El análisis FODA permite identificar factores internos y externos que pueden influir en la atención al cliente de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Entre las fortalezas se destaca la posibilidad de mantener contacto directo con los consumidores y ofrecer una atención personalizada. Sin embargo, existen debilidades relacionadas con la falta de estandarización de los procesos, la capacitación del personal y la limitada utilización de mecanismos para evaluar la satisfacción.

En cuanto al entorno externo, se identifican oportunidades relacionadas con el uso de herramientas digitales, la capacitación del talento humano y la implementación de mecanismos de evaluación de la satisfacción. Por otra parte, la creciente competencia, el cambio en las expectativas de los consumidores y la facilidad para acceder a diferentes alternativas de compra representan amenazas que pueden afectar la permanencia y competitividad de los negocios.

En este sentido, el análisis FODA permite establecer una base para el posterior diseño de estrategias de atención al cliente orientadas a aprovechar las oportunidades, fortalecer las capacidades internas, reducir las debilidades y responder a las amenazas del entorno.

1.3.7. Estrategias de Desarrollo

A partir del análisis FODA realizado, se plantean estrategias de desarrollo orientadas a fortalecer la atención al cliente en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, reducir las debilidades existentes y responder a las amenazas presentes en el entorno competitivo.

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

- Aprovechar el contacto directo con los consumidores para ofrecer una atención personalizada y fortalecer su satisfacción.
- Utilizar canales digitales para ampliar las alternativas de comunicación y mejorar la relación con los clientes.
- Aprovechar el conocimiento de las necesidades de los consumidores para desarrollar experiencias de servicio diferenciadas.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

- Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias del personal de atención al cliente.
- Incorporar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la comunicación y el seguimiento de los consumidores.
- Establecer mecanismos de evaluación de la satisfacción para identificar oportunidades de mejora en el servicio.
- Estandarizar los procesos de atención mediante protocolos que orienten al personal en las diferentes situaciones de servicio.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

- Utilizar la atención personalizada como elemento de diferenciación frente a los competidores.
- Fortalecer la relación con los clientes para favorecer su preferencia frente a otras alternativas del mercado.
- Aprovechar la capacidad de adaptación de los negocios para responder a los cambios en las expectativas de los consumidores.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

- Mejorar la gestión de reclamos y sugerencias para reducir experiencias negativas que puedan afectar la percepción del negocio.
- Fortalecer la capacitación del personal para responder de manera adecuada a las nuevas exigencias de los consumidores.
- Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan detectar oportunamente deficiencias en la atención.
- Mejorar el uso de canales de comunicación para mantener una relación continua con los consumidores.

Estas estrategias constituyen una base para el desarrollo posterior de acciones orientadas al mejoramiento de la atención al cliente. Su aplicación permitirá fortalecer los procesos de servicio, mejorar la experiencia de los consumidores y contribuir al incremento de su satisfacción en los negocios comerciales de Quito.

Tabla 4. Implementación de Estrategias de Desarrollo.

Tipo de estrategia	Estrategia
FO Fortalezas – Oportunidades	Aprovechar el contacto directo con los consumidores para ofrecer una atención personalizada y fortalecer su satisfacción.
FO Fortalezas – Oportunidades	Utilizar canales digitales para ampliar las alternativas de comunicación y mejorar la relación con los clientes.
FO Fortalezas – Oportunidades	Aprovechar el conocimiento de las necesidades de los consumidores para desarrollar experiencias de servicio diferenciadas.
DO Debilidades – Oportunidades	Implementar programas de capacitación para mejorar las competencias del personal de atención al cliente.
DO Debilidades – Oportunidades	Incorporar herramientas tecnológicas que permitan mejorar la comunicación y el seguimiento de los consumidores.
DO Debilidades – Oportunidades	Establecer mecanismos de evaluación de la satisfacción para identificar oportunidades de mejora en el servicio.
DO Debilidades – Oportunidades	Estandarizar los procesos de atención mediante protocolos que orienten al personal en las diferentes situaciones de servicio.
FA Fortalezas – Amenazas	Utilizar la atención personalizada como elemento de diferenciación frente a los competidores.
FA Fortalezas – Amenazas	Fortalecer la relación con los clientes para favorecer su preferencia frente a otras alternativas del mercado.
FA Fortalezas – Amenazas	Aprovechar la capacidad de adaptación de los negocios para responder a los cambios en las expectativas de los consumidores.
DA Debilidades – Amenazas	Mejorar la gestión de reclamos y sugerencias para reducir experiencias negativas que puedan afectar la percepción del negocio.
DA Debilidades – Amenazas	Fortalecer la capacitación del personal para responder adecuadamente a las nuevas exigencias de los consumidores.

DA Debilidades – Amenazas	Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan detectar oportunamente deficiencias en la atención.
DA Debilidades – Amenazas	Mejorar el uso de canales de comunicación para mantener una relación continua con los consumidores.

Fuente: Elaboración Propia, con base en los resultados de la investigación (2026).

Las estrategias planteadas permiten establecer líneas de acción orientadas al fortalecimiento de la atención al cliente. Estas se enfocan principalmente en la capacitación del personal, la estandarización de los procesos, el uso de herramientas tecnológicas y la evaluación de la satisfacción de los consumidores. Estas líneas servirán como base para el desarrollo de la propuesta de estrategias de atención al cliente.

1.3.8. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se establecen como lineamientos orientados al fortalecimiento de la atención al cliente y al incremento de la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

- Mejorar los procesos de atención al cliente mediante acciones orientadas a incrementar la satisfacción de los consumidores.
- Fortalecer las competencias del personal mediante programas de capacitación en atención al cliente, comunicación, empatía y resolución de conflictos.
- Incorporar herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación, gestión y seguimiento de las solicitudes de los consumidores.
- Establecer mecanismos periódicos de evaluación que permitan medir la satisfacción de los consumidores y la calidad del servicio.
- Fortalecer la fidelización de los consumidores mediante acciones orientadas a generar experiencias satisfactorias y relaciones comerciales duraderas.

1.3.9. Alianzas o Articulaciones Clave

Para facilitar el desarrollo de las estrategias de atención al cliente, se considera importante establecer relaciones con diversos actores vinculados al sector comercial y al fortalecimiento de las capacidades empresariales:

Entidades académicas

Instituciones educativas y universidades que puedan colaborar mediante programas de formación y capacitación en gestión empresarial, marketing, atención al cliente y desarrollo de competencias del talento humano.

Entidades públicas

Organismos públicos relacionados con el desarrollo empresarial y la protección de los derechos de los consumidores, que puedan proporcionar información, orientación y apoyo dentro del ámbito de sus competencias.

Cámaras de comercio

Organizaciones que puedan brindar espacios de capacitación, asesoramiento, intercambio de experiencias y fortalecimiento de las capacidades empresariales.

Compañías de tecnología

Proveedores de herramientas y soluciones digitales que puedan contribuir al seguimiento de la satisfacción del cliente, la gestión de información, la comunicación con los consumidores y la optimización de los procesos de atención.

Clientes o consumidores

Participación activa de los consumidores mediante encuestas, sugerencias, opiniones y otros mecanismos de retroalimentación que permitan identificar necesidades, conocer su nivel de satisfacción y detectar oportunidades de mejora.

Estas articulaciones pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los negocios comerciales y facilitar el desarrollo de acciones orientadas a mejorar la atención al cliente y la satisfacción de los consumidores.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

El presente capítulo desarrollará el análisis del entorno en el que se inscribe el diseño de estrategias de atención al cliente para fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. A partir del diagnóstico planteado en el Capítulo I, se analizarán la demanda y las necesidades de los consumidores, la oferta y las condiciones actuales relacionadas con la atención al cliente, así como los factores del entorno que pueden influir en el desarrollo de las estrategias propuestas.

El análisis considerará información primaria que será obtenida mediante la aplicación de encuestas a consumidores, entrevistas semiestructuradas a propietarios o administradores de negocios comerciales y un grupo focal con consumidores. Asimismo, se tomarán como referencia los aportes teóricos relacionados con la atención al cliente, la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y la fidelización.

Con el propósito de fundamentar conceptualmente el análisis, se presentan a continuación algunos de los principales referentes teóricos que orientarán el estudio:

Karl Albrecht (1920-2014)

Fue un consultor y autor estadounidense reconocido por sus aportes al ámbito de la gestión del servicio y la orientación hacia el cliente. Sus planteamientos destacan la importancia de desarrollar una estrategia de servicio, contar con personal orientado al cliente y disponer de sistemas que faciliten la prestación del servicio. Estos aportes permitirán sustentar el análisis de la atención al cliente y su importancia dentro de las organizaciones (Albrecht, 2006).

Jan Carlzon (1941)

Es un empresario sueco reconocido por sus aportes a la gestión del servicio y por el concepto de “momentos de la verdad”, relacionado con las diferentes interacciones que se producen entre los clientes y una organización. Este enfoque permitirá considerar la importancia de cada contacto con el consumidor en la construcción de su percepción sobre el servicio recibido (Carlzon, 1991).

Philip Kotler (1931)

Es reconocido por sus aportes al campo del marketing y la orientación hacia el consumidor. Sus planteamientos señalan la importancia de comprender las necesidades y expectativas de los clientes para generar satisfacción y establecer relaciones duraderas con ellos. Estos fundamentos serán considerados para analizar la satisfacción de los consumidores y su relación con la atención al cliente (Kotler y Keller, 2016).

Christopher Lovelock (1940-2008)

Fue un reconocido especialista en marketing de servicios. Sus aportes destacan la importancia de la calidad del servicio, la experiencia del consumidor y las interacciones que se producen entre la organización y sus clientes. Estos planteamientos servirán como referencia para analizar la percepción de los consumidores respecto a la atención recibida (Lovelock & Wirtz, 2015).

Parasuraman, Zeithaml y Berry

Desarrollaron el modelo SERVQUAL, utilizado para evaluar la calidad del servicio a partir de las percepciones y expectativas de los consumidores. El modelo considera cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estos elementos serán considerados como referentes para analizar aspectos relacionados con la calidad de la atención al cliente en los negocios comerciales (Parasuraman et al., 1988).

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

El análisis de la demanda permitirá comprender las necesidades, expectativas y motivaciones de los consumidores que acuden a los negocios comerciales de Quito. En un mercado caracterizado por una alta competencia y por consumidores cada vez más informados, la atención al cliente constituye en un factor determinante de la decisión de compra y de la permanencia del cliente. Por ello, identificar con precisión quién es el público objetivo y qué valora permitirá establecer estrategias pertinentes (Kotler y Keller, 2016).

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios o usuarios potenciales de las estrategias de atención al cliente serán los consumidores mayores de 18 años que adquieran bienes y servicios en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Se considerarán consumidores que hayan tenido experiencias de atención tanto presencial como mediante canales digitales, debido a que estas interacciones permitirán conocer sus necesidades, expectativas y percepciones relacionadas con el servicio recibido.

Entre las principales expectativas de los consumidores se considerarán la rapidez en la atención, el trato amable, la comunicación efectiva, la atención personalizada y la capacidad de responder adecuadamente a consultas, sugerencias y reclamos. De acuerdo con Albrecht (2006), la experiencia del cliente se encuentra relacionada con las diferentes interacciones que mantiene con la organización, por lo que la atención recibida constituye un aspecto relevante en su percepción del servicio.

De manera indirecta, las estrategias también beneficiarán a los negocios comerciales, al proporcionar herramientas orientadas al mejoramiento de sus procesos de atención, y al personal encargado del servicio, mediante el fortalecimiento de sus competencias y conocimientos relacionados con la atención al cliente.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

El estudio se desarrollará en un mercado caracterizado por la competencia entre negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, donde diferentes establecimientos ofrecen bienes y servicios dirigidos a consumidores con diversas necesidades y expectativas. Esta situación genera la necesidad de que los negocios busquen elementos de diferenciación, entre ellos la calidad de la atención, la experiencia del consumidor y la capacidad de responder oportunamente a sus necesidades. Este aspecto se relaciona con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter desarrollado en el Capítulo I (Porter, 2017).

El contexto comercial también estará influenciado por el uso creciente de canales digitales en la relación entre las empresas y los consumidores. Herramientas como WhatsApp, redes sociales y otras plataformas digitales permiten establecer nuevos medios de comunicación y atención. En este escenario, la experiencia del cliente adquiere

importancia dentro de la gestión del servicio, debido a las diferentes interacciones que pueden producirse entre el consumidor y la organización (Lovelock & Wirtz, 2015).

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

A partir del perfil de los beneficiarios y usuarios potenciales, se podrán identificar diferentes segmentos de consumidores considerando variables demográficas, conductuales y relacionadas con sus preferencias de atención. La segmentación permitirá organizar las características de los consumidores y facilitará el planteamiento de estrategias que respondan a sus diferentes necesidades y expectativas (Kotler y Keller, 2016). Tabla 5. Segmentación del público objetivo.

Segmento de cliente	Características principales	Expectativa central de atención
Cliente joven digital	Utiliza redes sociales y aplicaciones de mensajería, y puede consultar información sobre productos y servicios mediante canales digitales antes de realizar una compra.	Rapidez en la respuesta, disponibilidad de canales digitales y atención oportuna.
(18-30 años)		
Cliente profesional	Puede priorizar procesos eficientes debido a sus actividades laborales y requerir soluciones oportunas durante el proceso de compra.	Rapidez, eficiencia y capacidad para resolver inquietudes o inconvenientes.
(31-45 años)		
Cliente adulto tradicional	Puede valorar una interacción cercana, la comunicación directa y la orientación durante el proceso de compra.	Amabilidad, confianza y asesoría personalizada.
(46-65 años)		
Cliente recurrente o fidelizado	Realiza compras frecuentes y mantiene una relación continua con el negocio.	Reconocimiento, continuidad en la calidad del servicio y atención personalizada.

Fuente: Elaboración Propia

Para efectos de la investigación, estos segmentos permitirán organizar y analizar las diferentes características y expectativas de los consumidores. La identificación del segmento o grupo que presente mayor relevancia para el diseño de las estrategias se determinará posteriormente a partir de la información obtenida mediante las encuestas, entrevistas y grupo focal.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

El comportamiento de los consumidores de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito constituye un aspecto relevante para el diseño de estrategias de atención al cliente. La decisión de compra puede estar relacionada no solo con el precio o las características del producto, sino también con la experiencia de servicio y la forma en que el consumidor es atendido durante su interacción con el negocio. Asimismo, aspectos como los tiempos de respuesta, el trato recibido y la capacidad para solucionar inquietudes pueden influir en la percepción del consumidor y en su decisión de mantener una relación comercial con el establecimiento (Lovelock & Wirtz, 2015).

Asimismo, las recomendaciones y opiniones de los consumidores pueden influir en la percepción que otros clientes desarrollan sobre un negocio, especialmente mediante los canales digitales y las redes sociales. En este sentido, cada interacción entre el consumidor y la organización puede constituir un momento relevante para la formación de una percepción sobre el servicio recibido (Carlzon, 1991).

La información obtenida mediante las encuestas, entrevistas y el grupo focal permitirá posteriormente identificar los comportamientos, hábitos y patrones que presenten mayor relevancia entre los consumidores de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Para obtener información primaria sobre las necesidades, percepciones y experiencias de los consumidores, se utilizarán tres instrumentos complementarios, en coherencia con el enfoque metodológico planteado en la investigación: el cuestionario estructurado para la encuesta, la guía de entrevista semiestructurada y la guía de preguntas para el grupo focal. Estos instrumentos permitirán recopilar información cuantitativa y

cualitativa relacionada con la atención al cliente y la satisfacción de los consumidores (Hernández Sampieri et al.,, 2018).

2.1.5.1. Encuestas

Se aplicaron 100 encuestas estructuradas, conformadas por diez preguntas, a consumidores mayores de 18 años que hayan realizado procesos de compra en negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Los participantes serán seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El objetivo del instrumento será recopilar información relacionada con la importancia que los consumidores otorgan a la atención al cliente, sus percepciones y expectativas respecto al servicio, los aspectos que consideran relevantes durante la atención y su disposición a mantener una relación comercial con negocios que mejoren la calidad del servicio.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas serán organizados y analizados mediante tablas de frecuencia, porcentajes y representaciones gráficas, con el propósito de identificar las principales necesidades y expectativas de los consumidores.

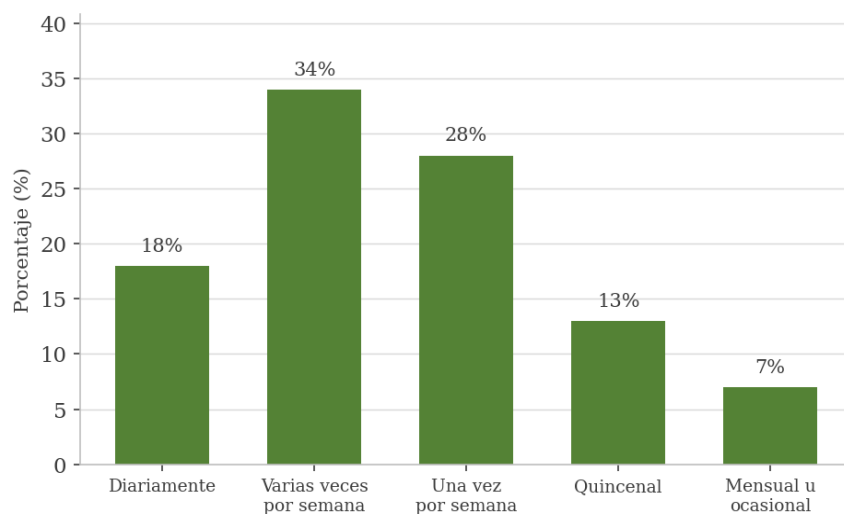
Pregunta 1: ¿Con qué frecuencia realiza compras en los negocios comerciales de la ciudad de Quito?

Tabla 6. Pregunta 1 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	18	18%
Varias veces por semana	34	34%
Una vez por semana	28	28%
Quincenalmente	13	13%
Mensualmente u ocasionalmente	7	7%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 1. Pregunta 1 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El (80 %) de los encuestados realiza compras en los negocios comerciales de Quito diariamente, varias veces por semana o una vez por semana, lo que evidencia una interacción frecuente entre consumidores y establecimientos. Esto demuestra que la atención al cliente constituye un elemento permanente en la experiencia de compra y que cualquier deficiencia en el servicio puede afectar directamente la satisfacción y fidelización del consumidor. Estos resultados respaldan la necesidad de implementar estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio (Kotler y Keller, 2016).

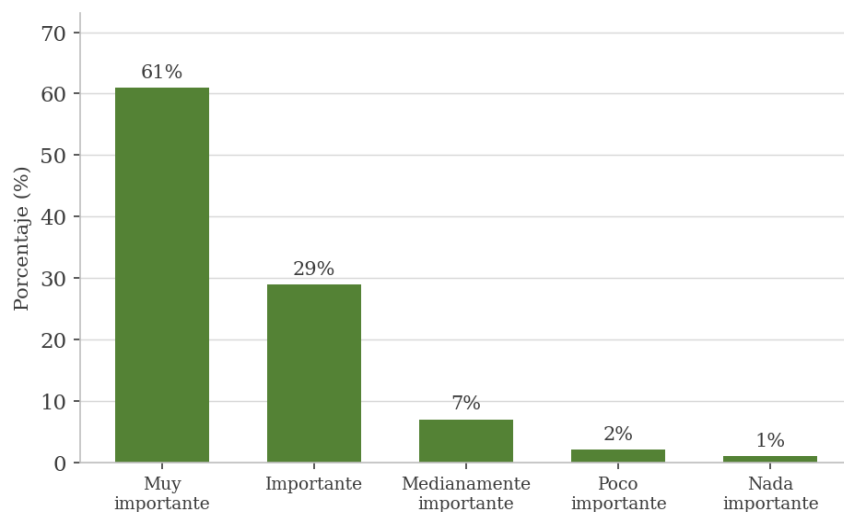
Pregunta 2: Al elegir un negocio comercial, ¿qué tan importante es para usted la calidad de la atención al cliente?

Tabla 7. Pregunta 2 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	61	61%
Importante	29	29%
Medianamente importante	7	7%
Poco importante	2	2%
Nada importante	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2. Pregunta 2 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 90 % de los participantes considera que la atención al cliente es importante o muy importante al momento de elegir un negocio comercial. Este resultado confirma que la calidad del servicio representa un factor decisivo en el proceso de compra y constituye una ventaja competitiva para las empresas que buscan diferenciarse en el mercado. Lo anterior coincide con lo planteado por (Albrecht, 2006), quien sostiene que el servicio al cliente es un elemento fundamental para fortalecer la relación entre la empresa y sus consumidores.

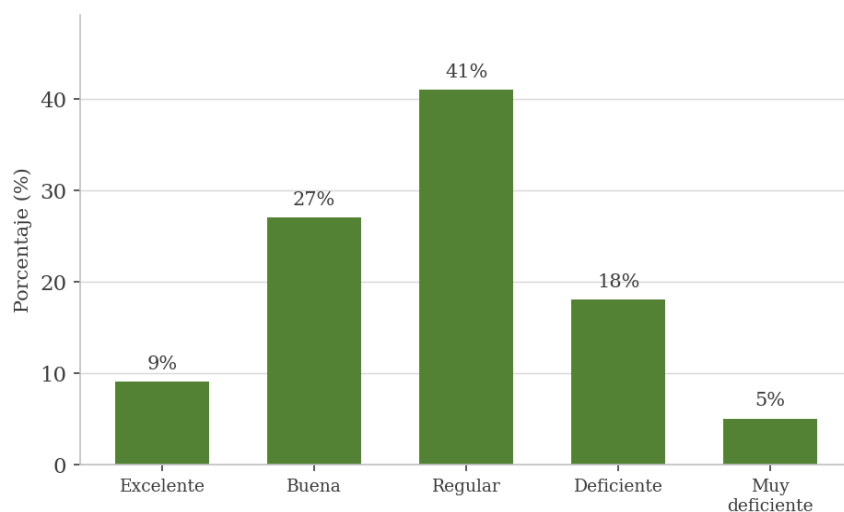
Pregunta 3: ¿Cómo califica, en general, la atención al cliente que ha recibido en los negocios comerciales de Quito?

Tabla 8. Pregunta 3 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	9%
Buena	27	27%
Regular	41	41%
Deficiente	18	18%
Muy deficiente	5	5%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 3. Pregunta 3 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 41 % de los encuestados calificó la atención recibida como regular y el 23 % como deficiente o muy deficiente, lo que evidencia que aún existen importantes oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente. Estos resultados justifican el desarrollo de estrategias orientadas a elevar la calidad del servicio y fortalecer la satisfacción del consumidor.

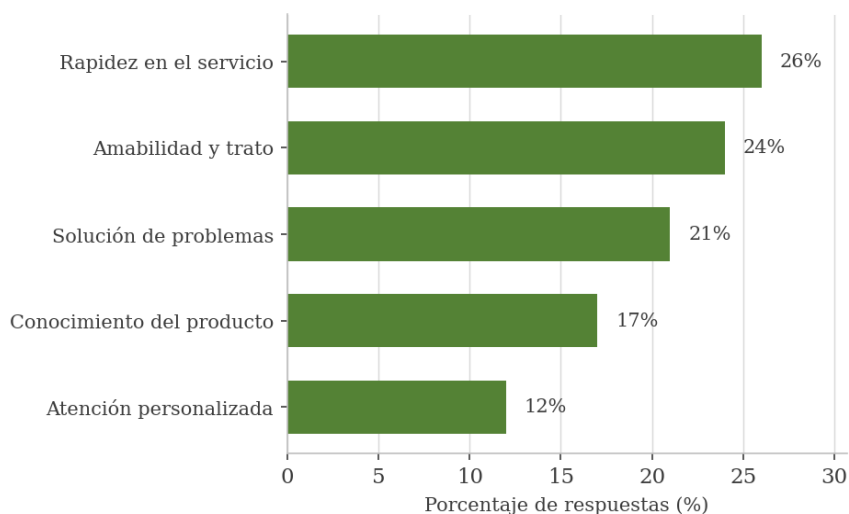
Pregunta 4: ¿Cuál es el principal aspecto que valora en la atención al cliente?

Tabla 9. Pregunta 4 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Rapidez en el servicio	26	26%
Amabilidad y trato	24	24%
Solución efectiva de problemas	21	21%
Conocimiento del producto	17	17%
Atención personalizada	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 4. Pregunta 4 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

Los aspectos más valorados por los consumidores son la rapidez en el servicio, la amabilidad del personal y la capacidad para resolver problemas. Estos resultados evidencian que la satisfacción del cliente depende no solo del producto adquirido, sino también de la experiencia integral durante el proceso de atención, en concordancia con las dimensiones del modelo SERVQUAL propuestas por (Parasuraman et al., 1988).

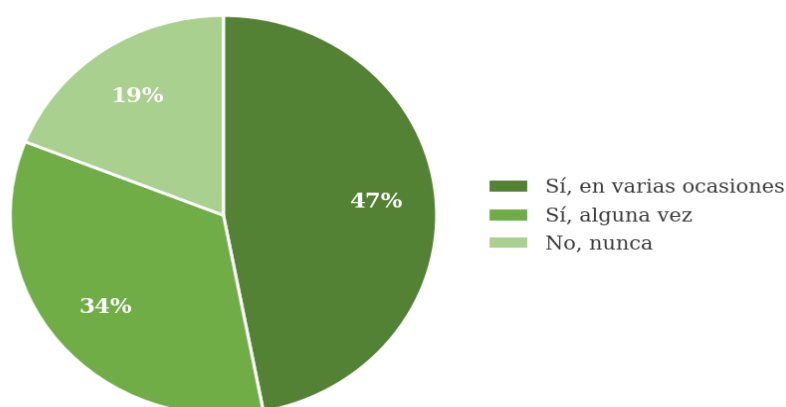
Pregunta 5: ¿Ha dejado de comprar en un negocio debido a una mala atención al cliente?

Tabla 10. Pregunta 5 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, en varias ocasiones	47	47%
Sí, alguna vez	34	34%
No, nunca	19	19%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 5. Pregunta 5 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 81 % de los encuestados manifestó haber dejado de comprar en un negocio debido a una mala atención al cliente, lo que demuestra el impacto directo que tiene la calidad del servicio sobre la permanencia de los consumidores. Este resultado confirma que una atención deficiente puede generar pérdidas económicas y afectar la competitividad de los negocios comerciales.

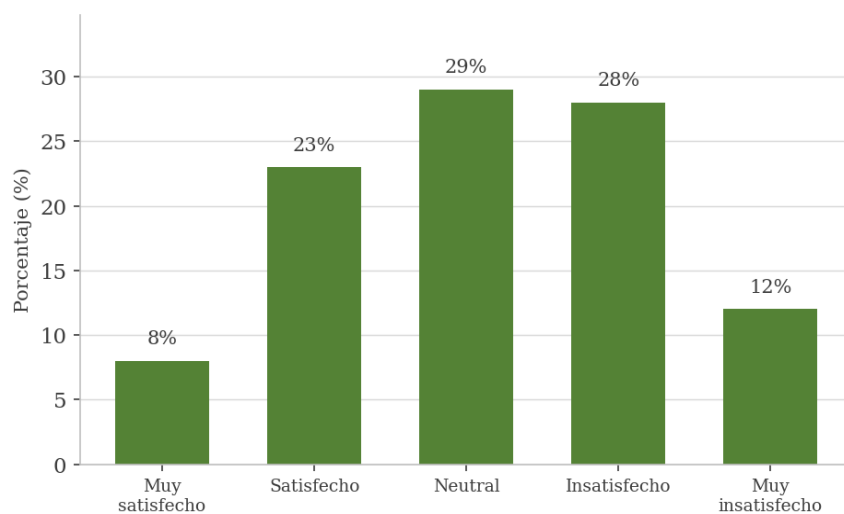
Pregunta 6: ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo de respuesta a sus consultas o reclamos?

Tabla 11. Pregunta 6 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	8	8%
Satisfecho	23	23%
Neutral	29	29%
Insatisfecho	28	28%
Muy insatisfecho	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6. Pregunta 6 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 40 % de los participantes se encuentra insatisfecho con el tiempo de respuesta a consultas y reclamos, mientras que únicamente el 31 % manifestó sentirse satisfecho. Estos resultados reflejan debilidades en la capacidad de respuesta de los establecimientos comerciales y evidencian la necesidad de implementar procesos más eficientes que permitan brindar soluciones oportunas a los clientes.

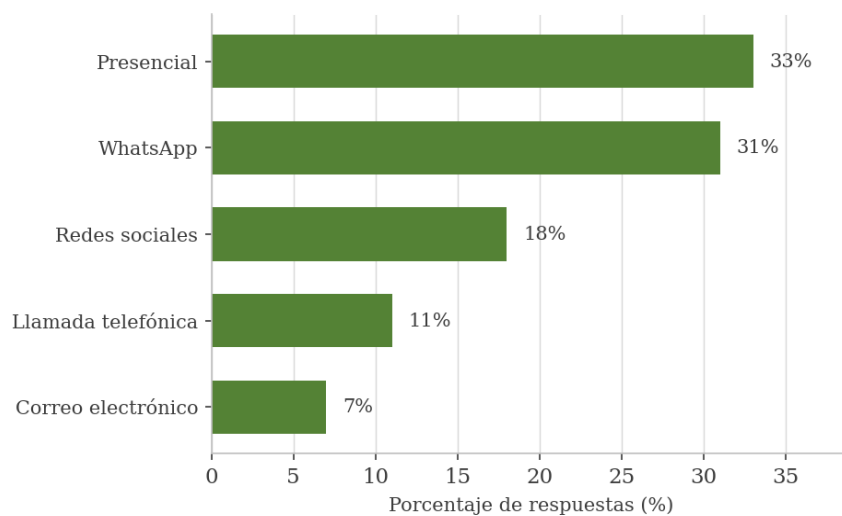
Pregunta 7: ¿A través de qué canal prefiere ser atendido?

Tabla 12. Pregunta 7 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	33	33%
WhatsApp	31	31%
Redes sociales	18	18%
Llamada telefónica	11	11%
Correo electrónico	7	7%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 7. Pregunta 7 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

La atención presencial (33%) y la atención mediante WhatsApp (31%) son los canales preferidos por los consumidores, seguidos de las redes sociales (18%). Lo que evidencia la importancia de combinar la atención tradicional con herramientas digitales. En consecuencia, los negocios comerciales deben fortalecer ambos canales para ofrecer una experiencia de servicio más eficiente y accesible.

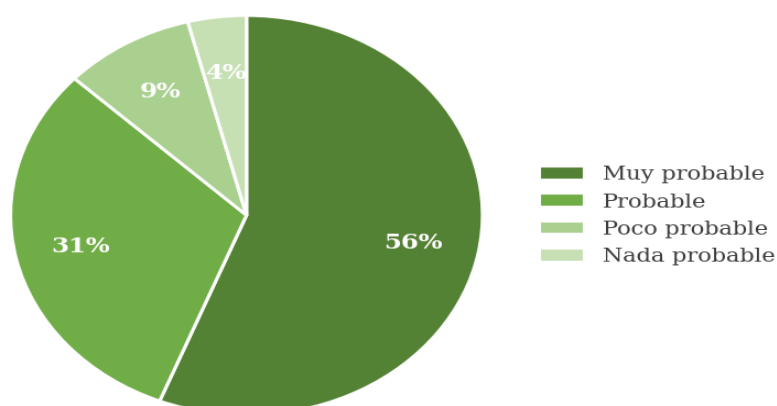
Pregunta 8: Cuando recibe una buena atención, ¿qué tan probable es que recomiende el negocio a otras personas?

Tabla 13. Pregunta 8 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy probable	56	56%
Probable	31	31%
Poco probable	9	9%
Nada probable	4	4%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 8. Pregunta 8 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 87 % de los encuestados afirmó que recomendaría un negocio que le brinde una buena atención. Este resultado demuestra que la satisfacción del cliente favorece la recomendación y contribuye a la captación de nuevos consumidores mediante la voz a voz, fortaleciendo la imagen y reputación del negocio.

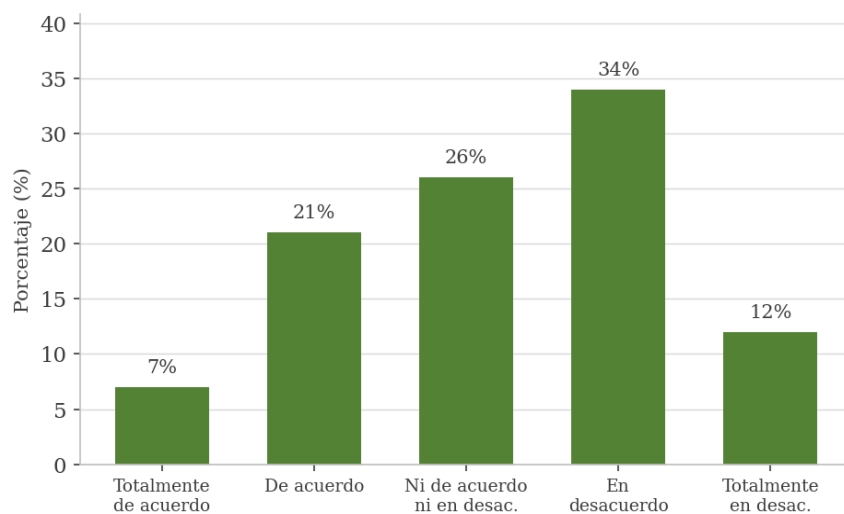
Pregunta 9: ¿Considera que el personal de los negocios comerciales está debidamente capacitado para atenderle?

Tabla 14. Pregunta 9 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	7%
De acuerdo	21	21%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	26%
En desacuerdo	34	34%
Totalmente en desacuerdo	12	12%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 9. Pregunta 9 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 46 % de los participantes considera que el personal no se encuentra debidamente capacitado para brindar un servicio de calidad. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer las competencias del talento humano mediante programas de capacitación continua que permitan mejorar la atención y satisfacer las expectativas de los consumidores.

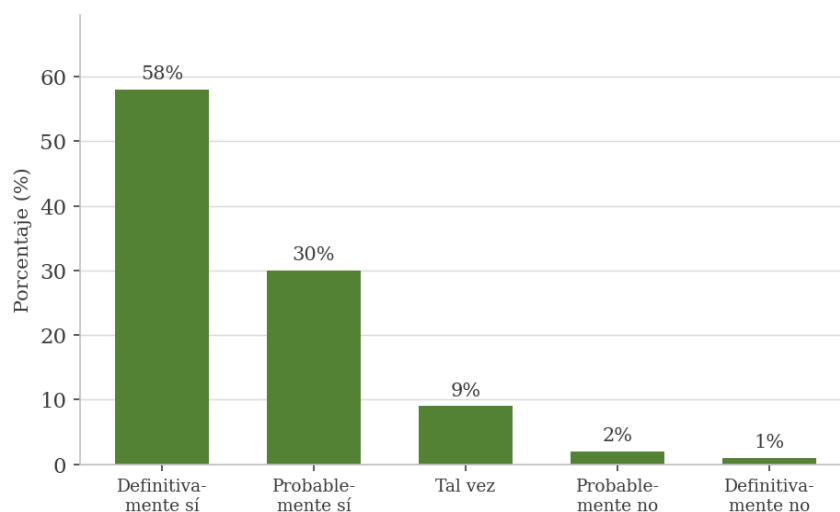
Pregunta 10: ¿Estaría dispuesto a regresar y fidelizarse con un negocio que implemente mejoras en su atención al cliente?

Tabla 15. Pregunta 10 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí	58	58%
Probablemente sí	30	30%
Tal vez	9	9%
Probablemente no	2	2%
Definitivamente no	1	1%
Total	100	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 10. Pregunta 10 de la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia

El 88 % de los encuestados manifestó que regresaría y se fidelizaría con un negocio que implemente mejoras en la atención al cliente. Este resultado demuestra que invertir en estrategias orientadas al servicio puede incrementar la satisfacción, fortalecer la fidelización y mejorar la competitividad de los negocios comerciales de Quito, justificando plenamente la propuesta planteada en la presente investigación.

Conclusión General de las Encuestas

Los resultados obtenidos mediante las 100 encuestas evidencian que la atención al cliente constituye un factor relevante para los consumidores de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. El 90 % de los encuestados considera que la calidad de la atención es importante o muy importante al momento de elegir un negocio, mientras que el 64 % califica la atención recibida como regular, deficiente o muy deficiente.

Asimismo, el 81 % de los participantes manifestó haber dejado de comprar en algún negocio debido a una mala atención, evidenciando que las deficiencias en el servicio pueden influir en la permanencia de los consumidores. De igual manera, el 87 % indicó que probablemente o definitivamente recomendaría un negocio cuando recibe una buena atención.

Los resultados también permiten identificar áreas prioritarias de mejora, principalmente relacionadas con la capacitación del personal, los tiempos de respuesta y la combinación de canales presenciales y digitales. El 46 % de los encuestados considera que el personal no se encuentra debidamente capacitado, mientras que el 40 % manifiesta insatisfacción con el tiempo de respuesta a sus consultas o reclamos.

Finalmente, el 88 % de los participantes señaló que definitivamente o probablemente regresaría a un negocio que implemente mejoras en su atención al cliente. En consecuencia, los resultados obtenidos respaldan la necesidad de diseñar estrategias orientadas a fortalecer la calidad del servicio, incrementar la satisfacción de los consumidores y favorecer la fidelización en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

2.1.5.2. Entrevistas

Se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a propietarios y administradores de negocios comerciales ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a su experiencia en la gestión de establecimientos comerciales y su contacto permanente con los clientes. El propósito de las entrevistas fue conocer su percepción sobre la importancia de la atención al cliente, las principales dificultades que enfrentan en la prestación del servicio y las estrategias que aplican para fortalecer la satisfacción y fidelización de los consumidores.

Las entrevistas se estructuraron en torno a tres ejes temáticos: la importancia de la atención al cliente como factor competitivo, la capacitación del personal y el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación con los consumidores.

Los entrevistados coincidieron en señalar que la atención al cliente representa uno de los principales factores para mantener la competitividad de los negocios comerciales. Sin embargo, reconocieron que existen limitaciones relacionadas con la falta de capacitación continua del personal, la inexistencia de protocolos estandarizados de atención y la escasa evaluación de la satisfacción de los clientes.

Asimismo, manifestaron que la implementación de herramientas tecnológicas, como WhatsApp Business, redes sociales y sistemas de gestión de clientes (CRM), podría contribuir a mejorar los tiempos de respuesta, fortalecer la comunicación con los

consumidores y aumentar la fidelización. Estos hallazgos coinciden con Albrecht (2006), quien sostiene que la calidad del servicio constituye un elemento estratégico para generar ventajas competitivas y fortalecer las relaciones con los clientes.

2.1.5.3. Focus Group

Se desarrolló un grupo focal conformado por diez consumidores habituales de negocios comerciales de la ciudad de Quito, seleccionados por su experiencia frecuente en procesos de compra. El objetivo fue profundizar en las percepciones, expectativas y experiencias relacionadas con la atención al cliente, complementando la información obtenida mediante las encuestas y entrevistas.

Durante la sesión, los participantes manifestaron que valoran especialmente la rapidez en la atención, la amabilidad del personal, la capacidad para resolver problemas y el trato personalizado. De igual manera, indicaron que una experiencia negativa influye directamente en su decisión de cambiar de establecimiento y compartir comentarios desfavorables con familiares, amigos o mediante redes sociales.

Los participantes también señalaron que esperan recibir respuestas oportunas tanto en la atención presencial como en los canales digitales, especialmente a través de WhatsApp y redes sociales. Además, consideraron que la capacitación permanente del personal constituye un aspecto fundamental para mejorar la calidad del servicio y fortalecer la confianza del consumidor.

Los resultados obtenidos mediante el grupo focal complementan los hallazgos cuantitativos de la investigación y respaldan la necesidad de implementar estrategias integrales de atención al cliente orientadas a mejorar la experiencia del consumidor, fortalecer la fidelización y favorecer la competitividad de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Estos resultados se relacionan con el concepto de “momentos de la verdad” planteado por Carlzon (1991), según el cual cada interacción entre el cliente y la organización puede influir en su percepción sobre el servicio.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

El análisis conjunto de los instrumentos aplicados permite establecer conclusiones consistentes. Los resultados cuantitativos demuestran que la atención al cliente es altamente valorada por los consumidores, ya que el 90 % de los encuestados la considera

importante o muy importante al momento de elegir un negocio comercial. Sin embargo, la percepción del servicio actual presenta oportunidades de mejora, debido a que el 64 % de los participantes calificó la atención recibida como regular, deficiente o muy deficiente. Asimismo, se identificaron debilidades relacionadas con los tiempos de respuesta y la capacitación del personal.

Los resultados cualitativos obtenidos mediante las entrevistas y el grupo focal coinciden con estas percepciones, ya que los participantes señalaron dificultades relacionadas con la falta de capacitación continua, la ausencia de protocolos estandarizados y la necesidad de mejorar los canales de comunicación y los tiempos de respuesta.

La triangulación de la información permite identificar una brecha entre las expectativas de los consumidores y la percepción del servicio recibido, aspecto relacionado con el enfoque del modelo SERVQUAL, que considera la comparación entre las expectativas y las percepciones del cliente como un elemento para evaluar la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1988).

No obstante, los resultados también muestran un alto potencial de mejora, debido a que el 88 % de los encuestados manifestó que definitivamente o probablemente regresaría y se fidelizaría con un negocio que implemente mejoras en su atención al cliente. En consecuencia, los hallazgos obtenidos sustentan la pertinencia de diseñar estrategias de atención al cliente orientadas a mejorar la calidad del servicio, fortalecer la satisfacción del consumidor y favorecer la fidelización en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El análisis de la oferta permite describir la situación actual de la atención al cliente en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito e identificar las principales características de los servicios que ofrecen a los consumidores. La oferta de atención presenta diferencias entre los establecimientos, debido a que algunos negocios cuentan con prácticas orientadas al servicio, mientras que otros presentan oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de los procesos, la capacitación del personal y el seguimiento de la satisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y el grupo focal evidencian que existen debilidades en la atención al cliente, principalmente en los tiempos de respuesta, la capacitación del personal y la existencia de procedimientos estandarizados. En las encuestas, el 46 % de los participantes manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el personal se encuentre debidamente capacitado, mientras que el 40 % expresó estar insatisfecho o muy insatisfecho con el tiempo de respuesta a sus consultas o reclamos.

Asimismo, las entrevistas permitieron identificar la necesidad de fortalecer la capacitación continua, establecer protocolos de atención y mejorar los mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente. Por su parte, los participantes del grupo focal señalaron que valoran especialmente la rapidez, la amabilidad, la resolución de problemas y la atención personalizada.

En este sentido, la situación actual de la oferta evidencia oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente, lo que justifica el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la calidad del servicio, mejorar la experiencia del consumidor y favorecer la fidelización en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El actor principal de la oferta de atención al cliente está constituido por los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, representados por sus propietarios, administradores y, especialmente, por el personal encargado de mantener el contacto directo con los consumidores. Estos actores participan en las diferentes etapas del proceso de atención y tienen responsabilidad directa en la comunicación, asesoramiento, resolución de inquietudes y seguimiento de las necesidades de los clientes.

Una de las principales fortalezas identificadas en estos establecimientos es la posibilidad de mantener una relación cercana con los consumidores y ofrecer un trato personalizado. Sin embargo, los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y grupo focal evidencian oportunidades de mejora relacionadas con la capacitación del personal, los tiempos de respuesta y la estandarización de los procesos de atención.

El personal de contacto desempeña un papel fundamental en la experiencia del consumidor, debido a que representa uno de los principales puntos de interacción entre la

organización y sus clientes. Albrecht (2006) destaca la importancia del personal de contacto dentro de su enfoque del triángulo del servicio, junto con la estrategia de servicio y los sistemas orientados al cliente. Por ello, el desempeño del personal constituye un elemento relevante para fortalecer la calidad de la atención y la satisfacción de los consumidores.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

La caracterización de los consumidores que participan en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito considera variables demográficas, psicográficas y conductuales que permiten comprender sus características, necesidades, expectativas y comportamientos de compra. Las variables demográficas permiten identificar características generales de los consumidores, mientras que las variables psicográficas y conductuales permiten conocer sus preferencias, percepciones y formas de relacionarse con los establecimientos comerciales. Estas variables constituyen elementos relevantes para la segmentación y el diseño de estrategias orientadas al cliente (Kotler y Keller, 2016); (Lovelock & Wirtz, 2015).

Tabla 16. Variables demográficas y psicográficas del consumidor.

Tipo de variable	Descripción
Demográficas	Consumidores mayores de 18 años que realizan compras en negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. La caracterización puede considerar variables como edad, sexo y otras características sociodemográficas recopiladas mediante el instrumento de investigación.
Psicográficas	Consumidores que valoran la calidad de la atención, el trato recibido, la rapidez, la solución de problemas y la atención personalizada. Sus expectativas se relacionan con obtener experiencias satisfactorias durante el proceso de compra.
Conductuales	Consumidores con diferentes frecuencias de compra que pueden modificar su decisión de adquirir productos o servicios cuando reciben una atención deficiente. Además, muestran preferencias por diferentes canales de atención, tanto presenciales como digitales.

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Plan de Acción o Propuesta

Con base en los resultados obtenidos mediante el análisis de la demanda y de la oferta, así como en la información recopilada mediante las encuestas, entrevistas y grupo focal, se plantea un plan de acción orientado a fortalecer la satisfacción de los consumidores y mejorar la atención al cliente en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

La propuesta contempla estrategias dirigidas a atender las principales necesidades identificadas en la investigación, entre ellas la capacitación del personal, la mejora de los tiempos de respuesta, la estandarización de los procesos de atención, el fortalecimiento de los canales de comunicación y la incorporación de herramientas tecnológicas. Asimismo, se plantea establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan conocer la percepción de los consumidores y promover la mejora continua del servicio.

El plan de acción se encuentra articulado con los objetivos estratégicos establecidos en el Capítulo I y busca contribuir al fortalecimiento de la calidad del servicio, la satisfacción y fidelización de los consumidores, así como a la competitividad de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 17. Variables demográficas y psicográficas del consumidor.

Estrategia	Acción propuesta	Responsable	Indicador
Capacitación del personal	Realizar capacitaciones en atención, comunicación, empatía y resolución de conflictos.	Administrador / Propietario	Número de capacitaciones realizadas
Estandarización de procesos	Diseñar protocolos básicos para la atención, reclamos y seguimiento.	Administrador	Protocolo implementado
Mejora de tiempos de respuesta	Establecer tiempos máximos para responder consultas y reclamos.	Personal de atención	Tiempo promedio de respuesta
Uso de tecnología	Implementar WhatsApp Business, redes sociales y herramientas de seguimiento.	Administrador / Personal de atención	Canales implementados
Evaluación de satisfacción	Aplicar encuestas periódicas de satisfacción.	Administrador	Nivel de satisfacción obtenido

Fidelización	Crear acciones de seguimiento, reconocimiento y beneficios para clientes recurrentes.	Área comercial	Tasa de clientes recurrentes
--------------	---	----------------	------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

La intervención propuesta consiste en el diseño de un modelo de estrategias de atención al cliente denominado “Quito Atiende”, orientado a fortalecer la satisfacción de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. El modelo surge a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico y busca responder a las principales necesidades identificadas en relación con la capacitación del personal, los tiempos de respuesta, la gestión de consultas y reclamos, el uso de canales de comunicación y la evaluación de la satisfacción.

La propuesta se estructura en cuatro componentes complementarios:

- 1. Estandarización del servicio:** diseño de protocolos de atención que establezcan pautas para el trato al cliente, los tiempos de respuesta, la recepción de consultas y la gestión de reclamos, con el propósito de favorecer una atención organizada y consistente.
- 2. Capacitación del personal:** desarrollo de actividades de formación continua en comunicación, empatía, resolución de conflictos, manejo de objeciones y orientación al servicio, dirigidas al personal que mantiene contacto directo con los consumidores.
- 3. Incorporación de tecnología:** utilización de herramientas digitales, como WhatsApp Business, redes sociales, sistemas de gestión de clientes (CRM) y encuestas digitales, que permitan facilitar la comunicación, realizar seguimiento de solicitudes y recopilar información sobre la percepción de los consumidores.
- 4. Evaluación y mejora continua:** establecimiento de mecanismos de medición de la satisfacción, recopilación de opiniones y seguimiento de indicadores que permitan identificar oportunidades de mejora y ajustar las

estrategias de atención. Este componente se relaciona con el enfoque del modelo SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman et al. (1988), que permite evaluar la calidad del servicio a partir de las percepciones y expectativas de los clientes.

La implementación del modelo “Quito Atiende” requiere recursos económicos destinados principalmente a la capacitación del personal, la estandarización de los procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas y la evaluación de la satisfacción de los consumidores. Los valores presentados son referenciales y pueden variar de acuerdo con el tamaño del negocio, el número de trabajadores, las herramientas seleccionadas y el nivel de implementación.

Tabla 18. Estructura referencial de costos de la propuesta.

Componente	Descripción	Costo referencial
Capacitación del personal	Desarrollo de talleres de formación en atención al cliente, comunicación efectiva, manejo de conflictos y experiencia del consumidor.	\$150 – \$300
Estandarización de procesos	Diseño de protocolos de atención, procedimientos de respuesta y lineamientos para mejorar la calidad del servicio.	\$50 – \$150
Herramientas tecnológicas	Incorporación de herramientas digitales como CRM, plataformas de mensajería y encuestas digitales para facilitar la comunicación y el seguimiento de clientes.	\$30 – \$100 mensuales
Evaluación de la satisfacción	Aplicación de encuestas, indicadores de medición y mecanismos de retroalimentación para identificar oportunidades de mejora.	\$20 – \$50
Total, referencial inicial		\$250 – \$600

Fuente: Elaboración Propia

La estructura de costos permite plantear una implementación progresiva del modelo “Quito Atiende”. Los negocios comerciales pueden iniciar con acciones de bajo costo, como la estandarización de procesos y la evaluación de la satisfacción, y

posteriormente incorporar programas de capacitación y herramientas tecnológicas de acuerdo con sus posibilidades y necesidades. Esta implementación gradual permite optimizar los recursos disponibles y facilitar la adopción de las estrategias propuestas.

2.3.2. Comunicación y Difusión

La estrategia de comunicación y difusión del modelo “Quito Atiende” tiene como finalidad dar a conocer las acciones orientadas al mejoramiento de la atención al cliente, tanto al interior de los negocios comerciales como entre los consumidores. En el ámbito interno, se propone socializar los protocolos de atención, los procedimientos establecidos y los objetivos del modelo, así como reconocer las buenas prácticas del personal para fortalecer una cultura organizacional orientada al servicio.

En el ámbito externo, se plantea comunicar a los consumidores los compromisos y mejoras implementadas en la atención mediante los canales disponibles en cada establecimiento. De acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, los canales preferidos por los participantes fueron la atención presencial (33 %), WhatsApp (31 %) y las redes sociales (18 %), por lo que estos medios pueden constituir canales relevantes para comunicar información, atender consultas y recopilar opiniones de los consumidores.

Asimismo, la comunicación con los clientes debe facilitar la recepción de sugerencias, comentarios y reclamos, permitiendo obtener información útil para mejorar continuamente el servicio. Lovelock y Wirtz (2015) destacan la importancia de gestionar adecuadamente las interacciones con los clientes para fortalecer su experiencia y las relaciones con la organización.

La aplicación de esta estrategia permitirá fortalecer la comunicación entre los negocios y sus consumidores, favorecer la retroalimentación y contribuir a proyectar una imagen orientada a la calidad del servicio.

2.3.3. Distribución o Implementación

La implementación del modelo “Quito Atiende” se plantea de manera progresiva y organizada en diferentes fases, con el propósito de facilitar su adaptación a las características, necesidades y recursos de cada negocio comercial. En una primera fase se realizará el diagnóstico interno del establecimiento y el diseño de los protocolos de

atención. En una segunda fase se desarrollará la capacitación del personal y se incorporarán progresivamente las herramientas tecnológicas seleccionadas. Finalmente, en una tercera fase se realizará el seguimiento y evaluación de la satisfacción de los consumidores, así como los ajustes necesarios para promover la mejora continua de los procesos de atención.

Este enfoque por etapas permitirá que los negocios comerciales implementen las estrategias de manera gradual, optimizando los recursos disponibles y facilitando la incorporación de nuevas prácticas de servicio. Asimismo, la participación activa de los propietarios, administradores y personal de contacto será fundamental para la aplicación efectiva de las estrategias, debido a que estos actores intervienen directamente en las interacciones con los consumidores. Albrecht (2006) destaca la importancia del personal de contacto y de los sistemas orientados al cliente dentro de la gestión del servicio.

Tabla 19. Estructura referencial de costos de la propuesta.

Fase	Actividades principales	Responsable	Resultado esperado
Fase 1. Diagnóstico y planificación	Diagnóstico interno, identificación de problemas y diseño de protocolos de atención.	Propietario / Administrador	Protocolos de atención establecidos
Fase 2. Capacitación e implementación	Capacitación del personal e incorporación de herramientas tecnológicas.	Administrador / Personal de atención	Personal capacitado y canales implementados
Fase 3. Evaluación y mejora	Aplicación de encuestas, revisión de indicadores y ajustes a los procesos.	Administrador	Mejoramiento continuo del servicio

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

El entorno en el que se desarrollan los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito presenta oportunidades para la implementación del modelo “Quito Atiende”, especialmente debido a la importancia que los consumidores otorgan a la calidad del servicio y a la necesidad de fortalecer los procesos de atención. Los resultados obtenidos mediante las encuestas, entrevistas y grupo focal evidencian

oportunidades de mejora relacionadas con la capacitación del personal, los tiempos de respuesta, la comunicación con los consumidores y la evaluación de la satisfacción.

Asimismo, factores como la incorporación de herramientas digitales, el uso de canales de comunicación como WhatsApp y redes sociales y la creciente importancia de la experiencia del cliente favorecen la aplicación de estrategias orientadas al servicio. Sin embargo, también existen factores que pueden limitar su implementación, entre ellos la disponibilidad de recursos económicos, la resistencia al cambio, la falta de capacitación y las diferencias en la estructura y capacidad de cada negocio.

En este contexto, la presente sección analiza las ventajas diferenciales de “Quito Atiende”, las oportunidades y amenazas provenientes del entorno, así como las principales barreras y restricciones que podrían presentarse durante su implementación.

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La ventaja diferencial del modelo “Quito Atiende” radica en orientar la atención al cliente como un elemento de diferenciación para los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. La diferenciación permite que las organizaciones desarrollen características valoradas por los consumidores y generen una posición competitiva frente a otras alternativas del mercado (Porter, 2017)

La propuesta de valor se sustenta en tres pilares fundamentales: la estandarización del servicio, la capacitación del personal y la incorporación de herramientas tecnológicas. La estandarización busca favorecer una atención consistente; la capacitación permite fortalecer las competencias del personal para brindar un trato cordial, empático y eficiente; mientras que la tecnología facilita la comunicación y el seguimiento de las solicitudes de los consumidores.

La integración de estos componentes permite responder a las necesidades identificadas mediante la investigación, particularmente en aspectos relacionados con la rapidez de atención, la amabilidad del personal, la solución de problemas y el uso de canales de comunicación accesibles. De esta manera, “Quito Atiende” busca contribuir al fortalecimiento de la satisfacción, fidelización y competitividad de los negocios comerciales.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

Los factores del entorno analizados mediante las herramientas PEST y las cinco fuerzas de Porter en el Capítulo I configuran un escenario que presenta oportunidades y desafíos para la implementación del modelo “Quito Atiende”. En el ámbito tecnológico, la disponibilidad de herramientas digitales permite fortalecer la comunicación y el seguimiento de las solicitudes de los consumidores. En el ámbito social, las expectativas de los clientes respecto a la rapidez, amabilidad, solución de problemas y atención personalizada generan oportunidades para mejorar la experiencia de servicio.

En el ámbito económico, la necesidad de mantener relaciones comerciales con los consumidores hace que la satisfacción y fidelización adquieran importancia para los negocios. Asimismo, el entorno competitivo obliga a los establecimientos a buscar mecanismos de diferenciación que les permitan generar mayor valor para sus clientes (Porter, 2017).

Respecto de las cinco fuerzas competitivas, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores representan factores que pueden impulsar la implementación de estrategias orientadas a mejorar el servicio. Los consumidores cuentan con diferentes alternativas de compra, mientras que los negocios deben diferenciarse mediante factores como la calidad de la atención, la rapidez de respuesta y la experiencia ofrecida.

Por otra parte, el crecimiento de los canales digitales y la existencia de productos o servicios sustitutos incrementan las alternativas disponibles para los consumidores. Ante este escenario, “Quito Atiende” propone fortalecer tanto la atención presencial como los canales digitales, buscando generar una experiencia coherente y satisfactoria en los diferentes puntos de contacto con el cliente.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

A pesar de las oportunidades que presenta el entorno, se identifican algunas barreras y restricciones que pueden condicionar la implementación del modelo “Quito Atiende” en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Entre las principales se encuentran la resistencia al cambio por parte de algunos propietarios y colaboradores, las limitaciones de recursos económicos y de tiempo, la falta de

capacitación formal y el limitado uso de mecanismos para evaluar la satisfacción de los consumidores.

Asimismo, factores externos como las condiciones económicas pueden limitar la capacidad de inversión de los negocios, mientras que la evolución de las expectativas de los consumidores exige una actualización permanente de los procesos de atención y de los canales de comunicación.

El reconocimiento de estas restricciones permite establecer medidas de mitigación que faciliten la implementación progresiva de la propuesta. Entre ellas se consideran la aplicación gradual de las estrategias, la utilización de herramientas tecnológicas de bajo costo, la capacitación continua del personal y el seguimiento periódico de los resultados. De esta manera, se busca reducir las posibles dificultades y favorecer el fortalecimiento de la atención al cliente.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

3.1. Procesos de Atención al Cliente y Control de Calidad

Para garantizar una atención al cliente uniforme, eficaz y orientada a la satisfacción del consumidor, es necesario establecer procesos claros y estandarizados que permitan organizar las actividades relacionadas con el servicio. De acuerdo con Chiavenato (2019), los procesos organizacionales comprenden un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman recursos en resultados orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales. En este sentido, una adecuada gestión de los procesos contribuye al fortalecimiento de la calidad del servicio y a la eficiencia de las operaciones.

La gestión por procesos permite organizar y estandarizar las actividades que se desarrollan dentro de una organización, facilitando el control de los resultados y la identificación de oportunidades de mejora. Harrington (1993) señala que la mejora de los procesos constituye un elemento fundamental para incrementar la eficiencia y generar valor para los clientes. Por ello, la definición de procedimientos claros permite reducir variaciones en la prestación del servicio y establecer criterios uniformes para la atención.

En el ámbito del servicio al cliente, resulta necesario establecer procedimientos que orienten la interacción entre los colaboradores y los consumidores en los diferentes puntos de contacto. Según Albrecht (2006), las organizaciones orientadas al cliente deben desarrollar sistemas que permitan generar experiencias positivas y fortalecer las relaciones comerciales a largo plazo. En consecuencia, la estandarización de la atención permite establecer pautas de actuación para situaciones frecuentes, consultas, reclamos, solicitudes y procesos de seguimiento.

El control de calidad constituye un mecanismo fundamental para verificar el cumplimiento de los procedimientos y estándares establecidos. Deming (1989) plantea la importancia de la mejora continua mediante la evaluación sistemática de los procesos, con el propósito de identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas. En este sentido, la implementación de indicadores y mecanismos de seguimiento permite conocer el desempeño del servicio y generar información para la toma de decisiones.

En función de lo anterior, la presente propuesta plantea, como parte de la implementación del modelo de atención integral ‘Quito Atiende’, el establecimiento de

procedimientos estandarizados para la atención al cliente, acompañados de mecanismos de control, seguimiento y evaluación.

3.1.1. Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”

A partir de los hallazgos obtenidos en el Capítulo II, la presente propuesta se concreta en un modelo operativo denominado Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, diseñado para su implementación progresiva en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. El modelo articula cuatro componentes fundamentales:

1. Estandarización de los procesos de atención
2. Capacitación del talento humano
3. incorporación de herramientas tecnológicas
4. Evaluación continua de la satisfacción del cliente

Estos componentes se integran en un proceso sistemático, medible y replicable, orientado a fortalecer la calidad de la atención, mejorar la experiencia del consumidor y contribuir a su satisfacción y fidelización.

El elemento diferenciador del modelo es la trazabilidad híbrida de la atención, mediante la cual cada contacto con el cliente, ya sea presencial o digital, puede generar un registro identificado mediante un número de ticket y asociado a una ficha única de cliente. Este mecanismo busca responder a una de las principales debilidades identificadas en el diagnóstico: la dependencia de la disposición individual de cada colaborador y la ausencia de evidencias sistemáticas sobre las interacciones realizadas con los clientes.

El registro de las interacciones permitirá disponer de información para realizar el seguimiento de solicitudes, consultas y reclamos; identificar posibles desviaciones en los procedimientos; evaluar el desempeño del servicio y establecer acciones de mejora. De esta manera, el modelo incorpora un enfoque de mejora continua basado en la planificación, ejecución, verificación y actuación correctiva, en concordancia con el ciclo de mejora propuesto por Deming (1989).

La implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” se desarrollará mediante seis fases consecutivas, con una duración total de veintiséis semanas, equivalentes aproximadamente a seis meses. Cada fase contempla actividades específicas y un entregable verificable, lo que permitirá evaluar el nivel de cumplimiento, identificar dificultades y realizar los ajustes necesarios antes de avanzar hacia la siguiente etapa.

Las seis fases propuestas son:

1. Diagnóstico y planificación: revisión de los procesos actuales de atención, identificación de necesidades y establecimiento de la línea base.
2. Estandarización de procesos: diseño de protocolos, procedimientos y guías para los principales puntos de contacto con el cliente.
3. Capacitación del talento humano: formación del personal en servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía, manejo de reclamos y aplicación de los protocolos.
4. Implementación tecnológica: incorporación progresiva de herramientas como CRM, WhatsApp Business, formularios digitales y sistemas de registro y seguimiento (herramientas que podrán adaptarse según los recursos y capacidad de cada negocio).
5. Evaluación y control: aplicación de indicadores, encuestas de satisfacción y mecanismos de seguimiento para medir el desempeño de la atención.
6. Mejora continua: análisis de los resultados obtenidos, identificación de oportunidades de mejora y actualización periódica de los procedimientos.

De esta manera, el modelo “Quito Atiende” no se limita a la implementación aislada de estrategias, sino que propone un sistema integrado de gestión de la atención al cliente, en el cual los procesos, las personas, la tecnología y la evaluación se articulan para generar una experiencia de servicio más consistente y orientada a las necesidades del consumidor.

Tabla 20. Plan de acción para la mejora de la atención al cliente.

Fase	Actividades principales	Tiempo estimado	Entregable
Diagnóstico y planificación	Revisión de los procesos actuales de atención, identificación de necesidades, aplicación de encuestas, medición de la línea base y evaluación mediante cliente incógnito.	Semanas 1 a 3	Informe de diagnóstico y línea base del servicio.
Estandarización de procesos	Diseño de protocolos, procedimientos y guías para los principales puntos de contacto con el cliente, definición de tiempos estándar y creación de una ficha única de registro.	Semanas 4 a 6	Manual de protocolos y ficha de estándares de atención.
Capacitación del talento humano	Desarrollo de talleres sobre servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía, manejo de reclamos y aplicación de los protocolos establecidos.	Semanas 7 a 9	Registros de asistencia y resultados de evaluación del personal.
Implementación tecnológica	Incorporación progresiva de herramientas como CRM, WhatsApp Business, formularios digitales y sistemas de registro y seguimiento, adaptadas a los recursos, capacidades y necesidades de cada negocio.	Semanas 10 a 13	Herramientas tecnológicas operativas y sistema de registro implementado.
Evaluación y control	Aplicación de indicadores, encuestas de satisfacción y mecanismos de seguimiento para medir el desempeño de la atención y el cumplimiento de los estándares establecidos.	Semanas 14 a 17	Tablero de indicadores e informe de evaluación.
Mejora continua	Análisis de los resultados obtenidos, identificación de oportunidades de mejora, reuniones de seguimiento y actualización periódica de los procedimientos.	Semanas 18 a 26	Informe de mejora continua y procedimientos actualizados.

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Componentes del Modelo Quito Atiende

El modelo de atención integral “Quito Atiende” está conformado por cuatro componentes que se articulan para fortalecer la calidad del servicio y mejorar la experiencia de los consumidores en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Estos componentes responden a las necesidades identificadas en el diagnóstico

y permiten establecer una atención organizada, estandarizada y orientada a la satisfacción del cliente.

1. Estandarización de los procesos de atención

Este componente comprende el diseño y aplicación de procedimientos y protocolos que orienten al personal durante los diferentes momentos de contacto con el cliente. Se establecerán pautas para la recepción, identificación de necesidades, orientación, resolución de solicitudes, gestión de reclamos y cierre de la atención. La estandarización permitirá reducir diferencias en la prestación del servicio y establecer criterios comunes para brindar una atención consistente.

2. Capacitación del talento humano

La capacitación estará orientada al fortalecimiento de las competencias del personal que mantiene contacto directo con los consumidores. Se desarrollarán actividades formativas relacionadas con comunicación efectiva, empatía, escucha activa, manejo de reclamos, resolución de conflictos y aplicación de los protocolos establecidos. Este componente busca que los colaboradores cuenten con herramientas prácticas para responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes.

3. Incorporación de herramientas tecnológicas

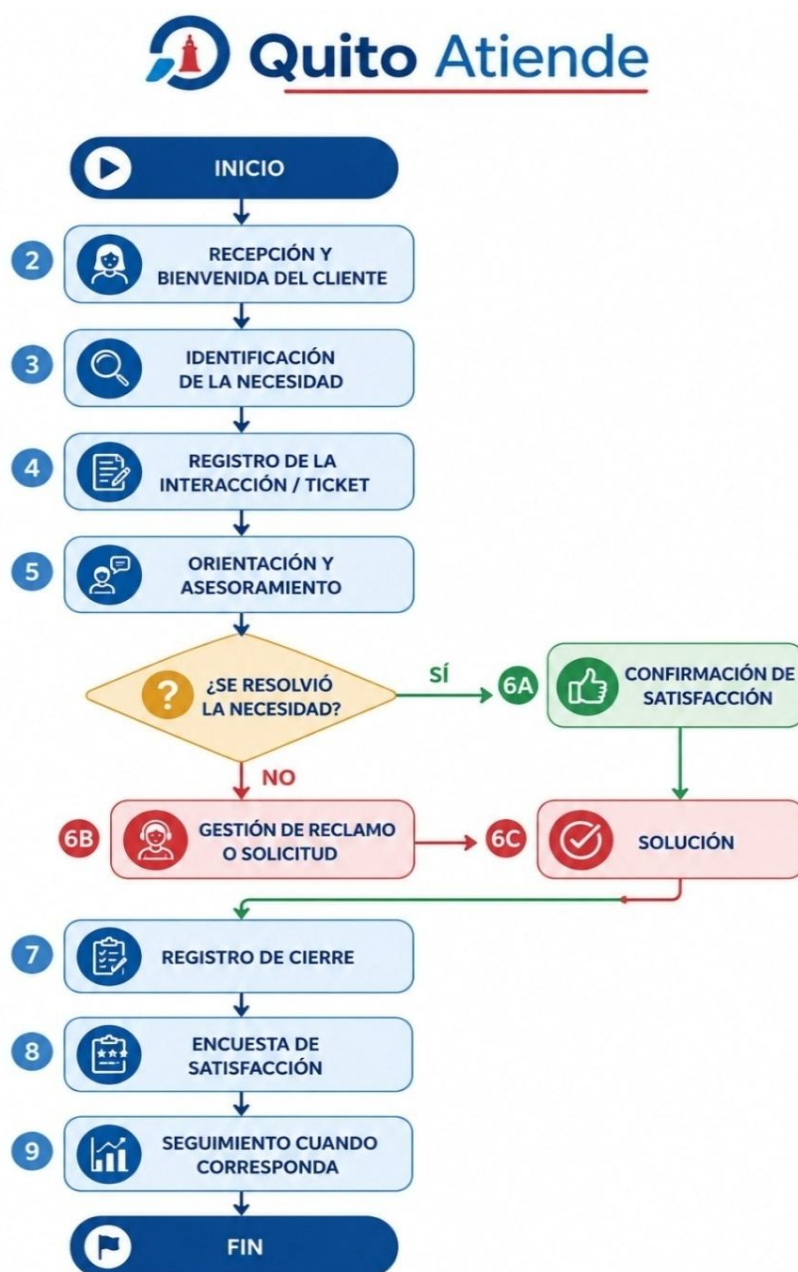
Este componente contempla la utilización progresiva de herramientas tecnológicas que faciliten el registro, organización y seguimiento de las interacciones con los clientes. Entre las herramientas consideradas se encuentran CRM, WhatsApp Business, formularios digitales y sistemas de registro y seguimiento. Su implementación se adaptará a los recursos, capacidades y necesidades de cada negocio, procurando facilitar la gestión de consultas, solicitudes, reclamos y seguimiento de la atención.

4. Evaluación continua de la satisfacción del cliente

Este componente permitirá medir y dar seguimiento a la percepción de los consumidores respecto a la atención recibida. Para ello, se utilizará encuestas de satisfacción, indicadores de servicio, registro de reclamos y mecanismos de seguimiento. Los resultados obtenidos permitirán identificar fortalezas y oportunidades de mejora, facilitando la toma de decisiones y la actualización de los procedimientos de atención.

En conjunto, los cuatro componentes del modelo “Quito Atiende” permiten integrar procesos, talento humano, tecnología y evaluación dentro de un sistema orientado a la mejora continua. Su aplicación busca generar una experiencia de atención más uniforme, eficiente y centrada en las necesidades del consumidor.

Gráfico 11. Diagrama de flujo de procesos de atención al cliente



Fuente: Elaboración Propia

Al implementar este procedimiento, se conseguirá normalizar las tareas vinculadas con la atención al cliente, acortar los tiempos de respuesta y optimizar la

experiencia del consumidor, lo que a su vez reforzará la calidad del servicio brindado por los negocios comerciales.

El procedimiento comprende seis etapas de atención directa al cliente y dos actividades posteriores de carácter automático y de control. La definición de un tiempo estándar por etapa permite identificar cuellos de botella y sustenta el cálculo de la capacidad operativa desarrollado en el apartado siguiente.

Tabla 21. Etapas del proceso de atención al cliente y tiempos estándar.

N.º	Etapas del proceso	Responsable	Tiempo estándar	Evidencia generada
1	Recepción y saludo protocolario al cliente	Asesor de atención	0,5 min	Apertura de ticket
2	Identificación del cliente mediante ficha única	Asesor de atención	1,0 min	Registro en ficha del cliente
3	Escucha activa y determinación de la necesidad	Asesor de atención	1,5 min	Registro del motivo de atención
4	Presentación de la solución o alternativa disponible	Asesor de atención	2,0 min	Detalle de la solución proporcionada
5	Confirmación de la conformidad del cliente	Asesor de atención	1,0 min	Registro de conformidad
6	Cierre y despedida protocolaria	Asesor de atención	0,5 min	Cierre del ticket de atención
7	Envío automático de encuesta de satisfacción	Sistema Digital	Automático	Calificación del servicio de 1 a 5
8	Registro de resultados en tablero de indicadores	Responsable de servicio	Automático	Indicadores actualizados

Fuente: Elaboración Propia

La suma de los tiempos estándar de las etapas atendidas por el personal asciende a 6,5 minutos, valor que se toma como referencia para el dimensionamiento. Cuando la atención corresponde a una queja o a un reclamo, se activa un subproceso de recuperación del servicio que añade un plazo máximo de veinticuatro horas para entregar una respuesta formal al cliente.

3.1.3. Mecanismos de Control y Seguimiento

Los mecanismos de supervisión y control posibilitan la valoración de la eficacia de las estrategias puestas en marcha y aseguran que se cumplan los estándares de calidad

fijados por la organización. De acuerdo con Deming (1989), la evaluación y medición de manera continua son componentes fundamentales para el perfeccionamiento constante de los procesos y el fortalecimiento del rendimiento organizativo.

El control permite verificar que las actividades se ejecuten conforme a los objetivos establecidos y facilita la identificación oportuna de desviaciones para implementar acciones correctivas. Un adecuado sistema de seguimiento contribuye a mejorar continuamente el desempeño organizacional (Chiavenato, 2019).

Se sugiere aplicar encuestas de satisfacción de manera regular, registrar y analizar quejas, monitorear los tiempos de respuesta y evaluar el rendimiento del personal responsable de la atención al cliente para comprobar la calidad del servicio. Cuando sea necesario, estas herramientas brindarán información pertinente para tomar decisiones e implementar acciones correctivas.

Además, se propone emplear indicadores de gestión que hagan posible evaluar los resultados logrados de manera objetiva. El porcentaje de satisfacción del cliente, el total de quejas atendidas, el promedio de tiempo de respuesta y la tasa de fidelización de clientes son algunos de los indicadores más importantes. Estos indicadores ayudarán a monitorear si se están alcanzando los objetivos propuestos.

Los encargados del negocio examinarán con regularidad los datos obtenidos a través de los mecanismos de control para detectar oportunidades de optimización y afianzar constantemente la calidad del servicio. De esta manera, se contribuirá al fortalecimiento de la satisfacción de los consumidores y de la competitividad de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

El seguimiento se realiza mediante seis indicadores que se alimentan de forma automática del registro de atenciones. Cada indicador cuenta con una fórmula de cálculo, una meta, una frecuencia de medición y un responsable, lo que evita evaluaciones subjetivas del desempeño.

Tabla 22. Indicadores de control y seguimiento del servicio.

Indicador	Fórmula de cálculo	Meta	Frecuencia	Responsable
Satisfacción del cliente	Promedio de calificaciones obtenidas	$\geq 85\%$	Mensual	Responsable de servicio

	dividido para la calificación máxima posible $\times 100$			
Resolución en el primer contacto	Número de atenciones resueltas en el primer contacto dividido para el total de atenciones $\times 100$	$\geq 80\%$	Mensual	Responsable de servicio
Tasa de quejas	Número de atenciones que generaron quejas dividido para el total de atenciones $\times 100$	$\leq 5\%$	Mensual	Encargado del negocio
Tiempo medio de atención	Promedio de duración de las atenciones registradas	$\leq 6,5$ minutos	Semanal	Responsable de servicio
Tiempo de respuesta a solicitudes y reclamos	Número de solicitudes o reclamos respondidos dentro del tiempo establecido / total de solicitudes o reclamos $\times 100$	$\geq 90\%$	Mensual	Responsable de servicio
Cobertura del registro	Número de atenciones con ficha completa / total de atenciones $\times 100$	$\geq 95\%$	Mensual	Personal de atención

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados se consolidan en un tablero de indicadores que clasifica cada medición en tres estados: cumple, en riesgo o no cumple. El comité mensual de mejora continua analiza los indicadores que no alcanzan la meta, determina sus causas y define acciones correctivas con responsable y plazo, cerrando así el ciclo de control.

3.2. Capacidad Operativa

La capacidad operativa de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito se refiere al conjunto de recursos humanos, tecnológicos, físicos y organizacionales disponibles para ejecutar de manera adecuada las actividades relacionadas con la atención al cliente y alcanzar los resultados establecidos. Desde esta perspectiva, la capacidad operativa está relacionada con la posibilidad de transformar los recursos disponibles en acciones concretas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (2017) señala que la gestión organizacional requiere una adecuada articulación de los recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, una capacidad operativa adecuada permite que las

actividades de atención al cliente se desarrollen de manera organizada, coordinada y consistente.

Por su parte, Lovelock y Wirtz (2015) plantea que la prestación de servicios requiere la coordinación de diferentes recursos y capacidades para responder de manera eficiente a las necesidades de los consumidores. Aplicado al Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, esto implica disponer de personal capacitado, procedimientos estandarizados, herramientas tecnológicas y mecanismos de seguimiento que permitan garantizar la continuidad y calidad de la atención.

En este contexto, la capacidad operativa propuesta se estructura en cuatro elementos principales:

Recurso humano: asesores y responsables de atención con conocimientos y competencias en servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía y manejo de reclamos.

Recursos tecnológicos: herramientas como CRM, WhatsApp Business, formularios digitales y sistemas de registro y seguimiento de las interacciones con los clientes.

Recursos físicos: espacios, mobiliario, equipos y condiciones necesarias para desarrollar adecuadamente la atención presencial.

Recursos organizacionales: protocolos, procedimientos, indicadores, registros y mecanismos de control que permitan estandarizar y evaluar la prestación del servicio.

La adecuada articulación de estos recursos permite generar las condiciones necesarias para implementar de manera ordenada las estrategias propuestas y mantener estándares de atención consistentes. Asimismo, facilita la identificación de necesidades de recursos y posibles limitaciones que puedan afectar la calidad del servicio.

Por ello, la capacidad operativa constituye un soporte fundamental para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, ya que permite establecer las condiciones necesarias para que los cuatro componentes del modelo estandarización de los procesos de atención, capacitación del talento humano,

incorporación de herramientas tecnológicas y evaluación continua de la satisfacción del cliente puedan desarrollarse de manera coordinada.

De esta manera, la capacidad operativa no se limita a disponer de recursos, sino que implica utilizarlos de manera articulada y eficiente para generar resultados orientados a mejorar la experiencia del consumidor, fortalecer la calidad del servicio y contribuir al cumplimiento de los objetivos de satisfacción del cliente.

Tabla 23. Capacidad operativa propuesta para la atención al cliente

CONCEPTO	VALOR	CÁLCULO/ OBSERVACIÓN
Número de asesores de atención	3	Personal disponible para la atención
Jornada diaria por asesor	8 horas	$8 \times 60 = 480$ minutos
Tiempo disponible diario	1.440 min	$3 \text{ asesores} \times 480 \text{ min}$
Tiempo estándar por atención	6,5 min	Según Tabla 19
Capacidad teórica diaria	221 atenciones	$1.440 \div 6,5 = 221,54$
Factor de utilización	75%	Considera pausas, tiempos improductivos y variaciones de la demanda
Capacidad efectiva diaria	166 atenciones	$221 \times 75 \% = 165,75$

Capacidad efectiva semanal	830 atenciones	166×5 días
Capacidad efectiva mensual	3.320 atenciones	166×20 días

Fuente: Elaboración Propia

La capacidad efectiva se calcula considerando una jornada de cinco días por semana y un promedio de 20 días laborables al mes. Los valores constituyen una referencia para el dimensionamiento de la capacidad operativa y pueden ajustarse de acuerdo con las características y recursos de cada negocio.

3.2.1. Capacidad de Ejecución de la Propuesta

La capacidad de ejecución de la propuesta hace referencia a la disponibilidad y articulación de los recursos necesarios para poner en práctica las estrategias propuestas y desarrollar de manera eficiente las actividades relacionadas con la atención al cliente. En el contexto de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, este concepto se orienta principalmente a la capacidad de ejecutar servicios e interacciones con los consumidores, más que a la producción de bienes físicos.

La capacidad de una organización depende de la adecuada utilización de sus recursos humanos, tecnológicos, físicos y organizacionales. Chiavenato (2017) señala la importancia de coordinar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos establecidos y generar resultados eficientes. En este sentido, una adecuada capacidad de ejecución permite que las estrategias de atención al cliente sean aplicadas de manera organizada, constante y conforme a los procedimientos establecidos.

Para el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, la capacidad de ejecución se sustenta en la disponibilidad de los recursos necesarios para implementar sus cuatro componentes: estandarización de procesos, capacitación del talento humano, incorporación de tecnología y evaluación continua.

En cuanto al recurso humano, se considera necesario contar con colaboradores responsables de la atención al cliente, quienes deberán recibir capacitación en comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos, manejo de reclamos y aplicación de los protocolos establecidos.

Respecto a los recursos tecnológicos, se contempla el uso progresivo de herramientas que faciliten el registro, seguimiento y evaluación de las interacciones con los clientes, entre ellas CRM, WhatsApp Business, formularios digitales y mecanismos de generación y seguimiento de tickets.

Los recursos físicos comprenden los espacios, equipos y condiciones necesarias para garantizar una atención presencial adecuada. Por su parte, los recursos organizacionales incluyen protocolos de atención, procedimientos, formatos de registro, indicadores y mecanismos de control que permitan desarrollar y evaluar las actividades propuestas.

La adecuada integración de estos recursos permitirá que los negocios comerciales cuenten con las condiciones necesarias para ejecutar las estrategias de atención al cliente de manera sistemática. Asimismo, facilitará la identificación de limitaciones operativas y la adopción de medidas correctivas durante el proceso de implementación.

En consecuencia, la capacidad de ejecución o producción constituye un elemento de soporte para el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, debido a que permite determinar si los recursos disponibles son suficientes para implementar las actividades previstas y mantener un nivel de atención acorde con las necesidades de los consumidores.

Para efectos de la presente propuesta, la capacidad de ejecución se complementa con la capacidad de atención, mediante la cual se estima el número de interacciones que un establecimiento comercial tipo puede gestionar en un periodo determinado. Esta relación permite vincular los recursos disponibles con el volumen de atención esperado y establecer parámetros para la planificación operativa del modelo.

3.2.2. Capacidad de atención

La capacidad de atención en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito hace referencia al número de clientes o interacciones que pueden ser atendidos

durante un periodo determinado, considerando los recursos humanos, el tiempo disponible y las características de los canales de atención. Una adecuada planificación de esta capacidad permite distribuir eficientemente las actividades, reducir los tiempos de espera y evitar la sobrecarga del personal, contribuyendo a mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva de la gestión de operaciones, Heizer (2017) considera la capacidad como el nivel máximo de producción o prestación que un sistema puede alcanzar bajo condiciones normales de funcionamiento y con los recursos disponibles. Aplicado al servicio al cliente, este concepto permite determinar el número de interacciones que pueden ser atendidas durante una jornada, tomando en consideración el número de colaboradores, las horas efectivas de trabajo y el tiempo requerido para atender cada solicitud.

Para efectos de la presente propuesta, la capacidad de atención se dimensiona mediante un establecimiento comercial tipo del Distrito Metropolitano de Quito, utilizado como escenario referencial para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”. Este escenario contempla tres asesores de atención, quienes desarrollan sus actividades de lunes a sábado en una jornada laboral de diez horas diarias. De esta jornada se consideran ocho horas efectivas de atención por asesor, una vez descontadas las pausas, actividades administrativas y otros tiempos no directamente relacionados con la atención al cliente.

Por lo tanto, el tiempo efectivo disponible por cada asesor se determina de la siguiente manera:

$$8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos} = 480 \text{ minutos efectivos por asesor al día}$$

Al considerar los tres asesores:

$$480 \text{ minutos} \times 3 \text{ asesores} = 1.440 \text{ minutos efectivos de atención al día}$$

En consecuencia, el establecimiento tipo dispone de 1.440 minutos efectivos diarios para gestionar las interacciones con los clientes.

Determinación del tiempo medio ponderado de atención

Debido a que el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” contempla tanto atención presencial como atención digital, se establece una distribución referencial de 55 % de interacciones presenciales y 45 % de interacciones digitales.

Para efectos del cálculo, se establece un tiempo promedio referencial de 8 minutos para las atenciones presenciales y de 5 minutos para las atenciones digitales. Estos valores se utilizan como parámetros técnicos de la propuesta para determinar el tiempo medio ponderado de atención.

Tabla 24. Cálculo del tiempo medio ponderado de atención.

Canal de atención	Participación	Tiempo promedio	Tiempo ponderado
Atención presencial	55%	8 minutos	4,40 minutos
Atención digital	45%	5 minutos	2,25 minutos
Total	100%	—	6,65 minutos

Fuente: Elaboración Propia

El tiempo medio ponderado se obtiene mediante la siguiente operación:

$$(0,55 \times 8) + (0,45 \times 5) = 6,65 \text{ minutos por interacción.}$$

El tiempo estándar de 6,5 minutos establecido en la Tabla 19 corresponde a las etapas de atención directa contempladas en el protocolo “Quito Atiende”. Por su parte, el tiempo medio ponderado de 6,65 minutos corresponde al parámetro utilizado para dimensionar la capacidad operativa, considerando la distribución referencial entre los canales presencial y digital.

Por lo tanto, para efectos de la presente propuesta, se establece un tiempo medio ponderado de 6,65 minutos por atención.

Tabla 25. Resumen de la capacidad operativa del establecimiento tipo.

Concepto	Valor	Observación
Número de asesores de atención	3	Se considera un establecimiento comercial tipo del Distrito Metropolitano de Quito.

Horas efectivas por asesor al día	8 horas	Jornada laboral de 10 horas.
Tiempo efectivo diario	1.440 min	$3 \times 8 \times 60$
Tiempo medio ponderado	6,65 minutos	Según Tabla 22
Capacidad teórica diaria de atención	217 atenciones	Calculada con base en 1.440 minutos disponibles y un tiempo medio de 6,65 minutos por interacción.
Factor de utilización	75%	Parámetro referencial que considera variaciones en la demanda y tiempos improductivos.
Capacidad efectiva diaria	163 atenciones	Capacidad teórica ajustada mediante el factor de utilización de $217 * 75 \%$.
Días de atención al mes	26 días	Lunes a sábado
Capacidad efectiva mensual	4.238 atenciones	Proyección considerando $163 * 26$ días de atención al mes.
Capacidad efectiva anual	50.856 atenciones	Proyección correspondiente a $4.238 * 12$ meses de operación.

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos constituyen una referencia técnica para el dimensionamiento de la capacidad operativa del establecimiento comercial tipo. Estos valores pueden ajustarse de acuerdo con el número de colaboradores, los horarios de atención, la demanda real y la distribución de las interacciones entre los canales presencial y digital.

3.2.3. Dimensionamiento del Proyecto

El dimensionamiento del proyecto implica determinar la magnitud apropiada para poner en marcha las estrategias de atención al cliente en los negocios comerciales de Quito, según el tamaño de la demanda de clientes y la capacidad operativa disponible.

Este procedimiento incluye establecer cuál es el tamaño ideal de la operación, tomando en cuenta variables como los recursos disponibles, la demanda proyectada y el nivel de servicio que se necesita, con el objetivo de garantizar sostenibilidad y eficiencia (Sapag Chain N. , Preparación y evaluación de proyectos., 2011).

Un dimensionamiento apropiado permite mantener un equilibrio entre la demanda y los recursos disponibles, evitando tanto la sobrecarga del personal como la subutilización de la capacidad operativa.

Además, el dimensionamiento posibilita la garantía de que las estrategias planteadas sean viables y sostenibles a largo plazo, lo cual ayuda a optimizar los recursos y mejorar la satisfacción del cliente, que es el propósito principal de este estudio.

El dimensionamiento se plantea en tres escenarios que permiten adaptar el modelo al tamaño del negocio comercial. Esta gradualidad responde a la barrera de recursos limitados identificada en el Capítulo II y facilita que los establecimientos de menor tamaño adopten la propuesta de forma progresiva.

Tabla 26. Dimensionamiento del proyecto por escenarios.

Escenario	Perfil del negocio	Número de asesores	Capacidad mensual estimada	Componentes del modelo
Básico	Microempresa con hasta 5 trabajadores	1	1.413 atenciones	Implementación de protocolos de atención, ficha única del cliente y encuesta de satisfacción.
Estándar	Pequeña empresa con 6 a 20 trabajadores	3	4.238 atenciones	Incluye el escenario básico más capacitación del personal, sistema de gestión de clientes y tablero de indicadores.
Ampliado	Mediana empresa o cadena comercial con más de 20 trabajadores	6	8.476 atenciones	Incluye el escenario estándar más auditoría del servicio y certificación interna de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

El escenario estándar constituye la configuración de referencia del proyecto, por corresponder al perfil predominante de los negocios comerciales de Quito y por permitir la implementación completa de los cuatro componentes del modelo. Los escenarios básico y ampliado se derivan de él mediante el ajuste proporcional del número de asesores y del alcance de los componentes.

3.3. Infraestructura y Recursos

Para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, es necesario disponer de

infraestructura y recursos que permitan desarrollar las actividades de atención al cliente de manera organizada, eficiente y orientada a la satisfacción del consumidor. Estos elementos comprenden los recursos humanos, tecnológicos, físicos y organizacionales requeridos para garantizar condiciones adecuadas en los diferentes puntos de contacto con los clientes.

La disponibilidad de infraestructura adecuada y de recursos tecnológicos constituye un elemento esencial para favorecer la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio ofrecido al cliente (Lovelock & Wirtz, 2015). En este sentido, los recursos deben responder a las características y necesidades de cada establecimiento, considerando su tamaño, capacidad operativa, volumen de atención y posibilidades de inversión.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Para poner en práctica estrategias de atención al cliente, las empresas necesitan contar con espacios físicos apropiados para que los clientes puedan interactuar y con equipos y recursos que hagan más eficiente el proceso de atención.

Los puntos de atención al cliente, el mobiliario ergonómico, la señalización informativa, los sistemas de registro de clientes y la tecnología como computadoras o sistemas para manejar las ventas son algunos de los recursos más importantes. Estos componentes permiten optimizar la organización del servicio y disminuir los periodos de espera.

Además, la experiencia del cliente se ve afectada por la calidad del ambiente físico; un espacio limpio, ordenado y cómodo ayuda a que el servicio sea percibido de manera más positiva (Kotler y Keller, 2016). Por esta razón, proporcionar adecuadamente recursos es fundamental para aumentar la satisfacción del consumidor.

Los recursos requeridos para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” comprenden equipos, mobiliario, herramientas tecnológicas y adecuaciones necesarias para facilitar la capacitación del personal y el desarrollo de las actividades de atención al cliente. Estos recursos se consideran de carácter referencial y podrán ajustarse de acuerdo con el tamaño, capacidad y condiciones de cada negocio comercial.

Tabla 27. Espacios, equipos y recursos necesarios para la implementación del modelo “Quito Atiende”.

RECURSO	CANTIDAD REFERENCIAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	DESTINO
Computador portátil o de escritorio	1	\$750,00	\$750,00	Registro, gestión y seguimiento de clientes
Tableta para registro de atención	1	\$250,00	\$250,00	Registro de clientes y aplicación de encuestas
Impresora multifunción	1	\$250,00	\$250,00	Documentación y material de apoyo
Mobiliario para punto de atención	1	\$600,00	\$600,00	Área de atención al cliente
Señalética informativa	1	\$150,00	\$150,00	Orientación de los clientes
Adecuación del espacio de atención	1	\$500,00	\$500,00	Organización y acondicionamiento del área
Sistema de gestión de clientes (CRM)	1	\$30,00	\$30,00	Registro y seguimiento de interacciones
WhatsApp Business	1	\$0,00	\$0,00	Atención y comunicación digital
Formularios digitales y encuestas	1	\$0,00	\$0,00	Medición de satisfacción
Sistema de tickets y seguimiento	1	\$20,00	\$20,00	Control de solicitudes y reclamos
Material de capacitación y protocolos	1	\$100,00	\$100,00	Capacitación y aplicación de procedimientos
Total, referencial				\$2.650,00

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los espacios físicos, cada negocio deberá disponer de un área de atención adecuada, organizada, limpia, accesible y equipada de acuerdo con sus características y volumen de atención. Para las actividades de capacitación, podrán utilizarse espacios propios, aulas alquiladas o instalaciones disponibles mediante alianzas

institucionales, evitando establecer una infraestructura única obligatoria para todos los establecimientos.

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

La distribución y organización, tanto física como lógica, se refiere a la manera en que se estructuran los espacios, recursos y procedimientos de atención dentro de los negocios comerciales, con el propósito de facilitar el flujo de atención, reducir los tiempos de espera y favorecer una interacción adecuada entre el personal y los clientes.

Desde la perspectiva de la administración de operaciones, el diseño adecuado de las instalaciones contribuye a optimizar la productividad y mejorar la experiencia del usuario (Slack, 2019). En este contexto, la distribución de los espacios debe responder a criterios de accesibilidad, funcionalidad, comodidad y continuidad del servicio, considerando las características y posibilidades de cada establecimiento.

Asimismo, la organización lógica de los procesos de atención, que comprende la asignación de turnos cuando sea necesario, la señalización, la clasificación de solicitudes y la atención preferencial de acuerdo con las condiciones establecidas, contribuye a mejorar la eficiencia del servicio y favorecer la satisfacción del cliente.

Para la implementación del modelo “Quito Atiende”, la distribución física podrá organizarse de acuerdo con las características y dimensiones de cada negocio. Como referencia, se consideran las siguientes áreas funcionales:

Zona de recepción: espacio destinado a la bienvenida del cliente, identificación de su necesidad y apertura del ticket de atención. Cuando el establecimiento lo requiera, podrá incorporar sistemas de asignación de turnos.

Zona de espera: área destinada a los clientes que requieren esperar para ser atendidos. Deberá contar, cuando sea posible, con asientos, información visible sobre los servicios y condiciones adecuadas de comodidad.

Zona de atención: espacio donde se desarrolla la interacción entre el cliente y el personal responsable. Deberá disponer de los equipos y herramientas necesarios para realizar el registro, seguimiento y cierre de las atenciones.

Espacio de capacitación: área que podrá ubicarse dentro del establecimiento o gestionarse mediante espacios externos, de acuerdo con las posibilidades del negocio. Se utilizará para desarrollar las actividades formativas previstas en el modelo.

Zona administrativa: espacio destinado, cuando las características del negocio lo permitan, a la gestión de registros, revisión de indicadores, seguimiento de reclamos y organización de la documentación relacionada con el servicio.

En cuanto a la organización lógica, el modelo se sustenta en la asignación ordenada de las atenciones, el registro mediante tickets, la clasificación de los requerimientos y la distribución de los contactos digitales entre el personal disponible. Esta organización permite equilibrar la carga de trabajo, facilitar el seguimiento de las solicitudes y mantener los tiempos estándar establecidos en el proceso de atención.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

La adecuada selección y gestión de proveedores constituye un elemento importante para garantizar la disponibilidad, calidad y continuidad de los recursos requeridos para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”. Una selección adecuada permite comparar alternativas, controlar costos y establecer relaciones que contribuyan al funcionamiento eficiente de las actividades de atención al cliente.

Desde la perspectiva de la administración de operaciones, la gestión de los recursos y proveedores influye en la eficiencia de los procesos, debido a que permite asegurar la disponibilidad oportuna de los equipos, herramientas tecnológicas, materiales y servicios necesarios para desarrollar las actividades planificadas (Heizer, 2017). En este sentido, la selección de proveedores deberá considerar criterios como calidad, precio, tiempo de entrega, soporte técnico, confiabilidad y capacidad de respuesta.

Para la implementación del modelo “Quito Atiende”, los principales proveedores estarán relacionados con la adquisición de equipos informáticos, herramientas tecnológicas, mobiliario, materiales de capacitación y servicios de soporte. La selección podrá realizarse mediante la comparación de diferentes alternativas disponibles en el mercado, priorizando aquellas que ofrezcan una relación adecuada entre costo, calidad y funcionalidad.

Asimismo, debido a que el modelo está dirigido a negocios comerciales de diferentes tamaños, la adquisición de recursos podrá realizarse de manera progresiva, de acuerdo con las necesidades y capacidades económicas de cada establecimiento. De esta manera, se busca evitar inversiones innecesarias y facilitar la implementación gradual de los componentes del modelo.

Tabla 28. Espacios, equipos y recursos necesarios para la implementación del modelo “Quito Atiende”.

Recurso	Proveedor o tipo de proveedor	Finalidad	Criterio de selección
Equipos de cómputo	Proveedores de tecnología	Registro y gestión de clientes	Precio, calidad y garantía
CRM	Proveedor de software	Seguimiento de clientes	Funcionalidad y costo
Mobiliario	Proveedores de muebles comerciales	Adecuación del área de atención	Ergonomía y durabilidad
Señalética	Proveedores de publicidad y señalización	Orientación del cliente	Visibilidad y calidad
Capacitación	Consultores o instituciones especializadas	Formación del personal	Experiencia y metodología
Internet	Proveedores de telecomunicaciones	Atención y gestión digital	Cobertura y estabilidad
Soporte tecnológico	Proveedores especializados	Mantenimiento y asistencia	Tiempo de respuesta y soporte

Fuente: Elaboración Propia

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Para implementar estrategias de atención al cliente en los negocios comerciales de Quito, se necesita un conjunto de materiales, herramientas e insumos que ayuden a realizar correctamente los procesos de servicio.

Los recursos fundamentales incluyen formularios de atención, sistemas para registrar clientes, equipos tecnológicos como computadoras, impresoras y software de administración, además de materiales informativos y artículos de oficina. Estos factores permiten el perfeccionamiento de la interacción con los clientes y la optimización de los procesos internos.

Además, la inclusión de instrumentos tecnológicos ayuda a que el servicio sea más eficiente, pues facilita la automatización de procesos, disminuye los errores y mejora la experiencia del cliente; lo que es un elemento fundamental de la calidad del servicio (Kotler y Keller, 2016).

Tabla 29. Insumos, materiales y herramientas necesarias para el modelo “Quito Atiende”.

Tipo	Insumo o herramienta	Frecuencia de adquisición	Destino
Tecnológico	Licencia o suscripción del sistema de gestión de clientes (CRM)	Mensual o anual	Registro, gestión y seguimiento de clientes
Tecnológico	Servicio de mensajería empresarial para atención digital	Mensual	Gestión de canales digitales de comunicación con clientes
Tecnológico	Plataforma o herramientas digitales para capacitación	Según necesidad	Capacitación y actualización del personal
Tecnológico	Formularios digitales y encuestas de satisfacción	Según necesidad	Medición y seguimiento de la satisfacción del cliente
Documental	Manual de protocolos de atención en formato físico y digital	Por implementación	Aplicación de los procedimientos de atención

Documental	Fichas de registro de clientes y formatos de quejas y reclamos	Por implementación o actualización	Registro y seguimiento de las atenciones
Material	Material didáctico para capacitación	Por taller	Formación del personal
Material	Señalética y elementos de identificación	Por implementación	Orientación y organización del área de atención
Material	Suministros de oficina y consumibles de impresión	Mensual	Gestión administrativa y documental
Material	Material informativo para clientes	Según necesidad	Comunicación de servicios, procesos y canales de atención

Fuente: Elaboración Propia

La composición de los insumos evidencia la importancia de los recursos tecnológicos y documentales para la implementación del modelo “Quito Atiende”. La utilización de herramientas digitales permite reducir el consumo de materiales físicos, facilitar el registro y seguimiento de las atenciones y favorecer la escalabilidad del modelo hacia diferentes negocios comerciales. Asimismo, la adquisición de los recursos podrá realizarse de manera progresiva, de acuerdo con las necesidades, características y capacidad económica de cada establecimiento.

3.4.2. Criterios de Selección

Para garantizar la eficacia y sostenibilidad del servicio, es necesario que la elección de los proveedores y recursos esté fundamentada en aspectos técnicos, económicos y de calidad. Los criterios fundamentales incluyen la fiabilidad del proveedor, el costo, la calidad del servicio o producto brindado y el acatamiento de los plazos de entrega.

(Heizer, 2017) sostiene que la selección apropiada de proveedores, conforme a la teoría de la gestión de operaciones, hace posible la optimización de costos, el

aseguramiento del servicio continuo y el fortalecimiento de la capacidad competitiva de una organización.

En este contexto, es necesario que las empresas de Quito den prioridad a los proveedores que sean capaces de brindar estabilidad y calidad constante, así como capacidad de respuesta, porque estos aspectos impactan directamente en la satisfacción del cliente y en la efectividad de las estrategias implementadas para atenderlo.

La selección de proveedores se realiza mediante una matriz de evaluación ponderada que traduce en un puntaje objetivo los criterios técnicos, económicos y de servicio. Cada criterio recibe un peso según su incidencia en la calidad del servicio final y cada proveedor se califica en una escala de uno a diez.

Tabla 30. Matriz de evaluación y selección de proveedores.

Criterio de evaluación	Peso	Prov. A	Prov. B	Prov. C	Justificación del peso
Calidad del producto o servicio	25%	9	8	7	Representa el factor principal debido a su influencia directa en la experiencia del cliente y resultados esperados.
Precio y condiciones de pago	20%	7	9	8	Permite determinar la viabilidad económica y sostenibilidad de la implementación.
Cumplimiento de plazos de entrega	20%	9	7	6	Influye en el cumplimiento del cronograma establecido para la ejecución del proyecto.

Soporte técnico y posventa	15%	8	6	7	Garantiza continuidad operativa y atención ante posibles inconvenientes.
Experiencia y referencias verificables	10%	9	7	6	Reduce riesgos asociados al incumplimiento y permite validar la capacidad del proveedor.
Ubicación en Quito y capacidad de respuesta	10%	9	8	5	Favorece una respuesta rápida y disminuye tiempos y costos relacionados con la logística.
Puntaje total ponderado	100%	8,45	7,6	6,7	Se selecciona el proveedor con mayor puntuación obtenida.

Fuente: Elaboración Propia

La selección de proveedores se plantea mediante una matriz de evaluación ponderada que permite asignar un puntaje objetivo a diferentes alternativas, considerando criterios técnicos, económicos y de servicio. Cada criterio recibe un peso de acuerdo con su importancia para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, mientras que las alternativas son calificadas en una escala de uno a diez.

3.5. Normativa Aplicable

El marco regulatorio aplicable a los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito está compuesto por un conjunto de disposiciones legales, administrativas y técnicas orientadas a garantizar el adecuado funcionamiento de los establecimientos y la protección de los consumidores. El cumplimiento de estas

disposiciones permite desarrollar las actividades comerciales bajo condiciones de seguridad, transparencia y responsabilidad.

Desde la perspectiva de la administración organizacional, el cumplimiento de la normativa contribuye al fortalecimiento de la reputación de las organizaciones, genera confianza en los clientes y permite reducir riesgos asociados a la operación y a la prestación del servicio (Chiavenato I. , 2017).

Asimismo, el respeto de las disposiciones relacionadas con la protección de los consumidores favorece prácticas comerciales transparentes y responsables, contribuyendo a fortalecer la confianza y la satisfacción de los clientes (Kotler y Keller, 2016).

Para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, se deberán considerar las disposiciones legales y administrativas que guarden relación con la actividad comercial, la protección de los consumidores, el tratamiento de datos personales y las obligaciones de los establecimientos.

Tabla 31. Matriz de evaluación y selección de proveedores.

Normativa	Ámbito de aplicación	Relación con el modelo “Quito Atiende”
Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Protección de los derechos de los consumidores	Garantizar información adecuada, trato digno y atención de reclamos
Ley Orgánica de Protección de Datos Personales	Tratamiento y protección de datos personales	Regular el registro, almacenamiento y uso de la información de los clientes

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	Actividades productivas y comerciales	Marco general para el desarrollo de actividades comerciales
Ordenanzas y disposiciones del Distrito Metropolitano de Quito	Funcionamiento de establecimientos comerciales	Cumplimiento de requisitos y condiciones municipales aplicables
Normativa tributaria vigente	Obligaciones de los establecimientos comerciales	Cumplimiento de obligaciones tributarias y emisión de comprobantes
Normas de seguridad y prevención aplicables	Seguridad de trabajadores y usuarios	Garantizar condiciones adecuadas en los espacios de atención

Fuente: Elaboración Propia

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Los negocios comerciales están obligados a cumplir con las regulaciones técnicas vinculadas con la calidad del servicio, la infraestructura y el trato al cliente, además de las disposiciones sanitarias que aseguran condiciones apropiadas de salubridad e higiene en los locales.

Además, las regulaciones sectoriales fijan pautas específicas en función de la naturaleza de la actividad comercial; y las normativas ambientales determinan el manejo apropiado de los desechos y el uso responsable de los recursos. La implementación de estas normativas contribuye a la sustentabilidad de la empresa y mejora la percepción del servicio brindado por parte del cliente.

Según la administración de operaciones, el acatamiento de estándares normativos afecta directamente la eficacia organizativa y la calidad del servicio que recibe el cliente (Heizer, 2017).

En el caso específico del Distrito Metropolitano de Quito, la operación de un negocio comercial está sujeta a un conjunto identificable de obligaciones nacionales y municipales, cuyo cumplimiento constituye una condición previa para la implementación del modelo.

Tabla 32. Normativa aplicable al proyecto en Quito.

Ámbito	Norma o requisito	Entidad competente	Obligación para el proyecto
Municipal	Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Obtener y renovar la autorización correspondiente para el funcionamiento de la actividad económica.
Municipal	Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito	Cumplir con inspecciones de prevención de incendios, seguridad y señalización de evacuación.
Municipal	Patente municipal y uso de suelo	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	Registrar la actividad económica y verificar la compatibilidad del establecimiento con el uso autorizado.
Tributario	Registro Único de Contribuyentes (RUC) y facturación electrónica	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Emitir comprobantes de venta autorizados y cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes.
Consumidor	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor	Defensoría del Pueblo	Garantizar información clara, atención adecuada de reclamos y respeto de los

			derechos de los consumidores.
Protección de datos personales	Ley Orgánica de Protección de Datos Personales	Superintendencia de Protección de Datos Personales	Obtener autorización para el tratamiento de datos personales y garantizar la confidencialidad de la información registrada en la ficha del cliente.
Laboral	Código del Trabajo y afiliación a la seguridad social	Ministerio del Trabajo e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)	Garantizar contratación formal, afiliación y cumplimiento de beneficios laborales establecidos por la normativa vigente.
Seguridad laboral	Reglamento de seguridad y salud en el trabajo	Ministerio del Trabajo	Implementar medidas de prevención de riesgos laborales y capacitación del personal.

Fuente: Elaboración Propia

Merece especial atención la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales, debido a que el modelo propuesto contempla el registro y seguimiento de información de los clientes mediante una ficha única. En consecuencia, los negocios deberán gestionar dicha información de acuerdo con los principios y obligaciones establecidos en la normativa vigente, definiendo la finalidad del tratamiento, aplicando las medidas de seguridad correspondientes y garantizando los derechos de los titulares de los datos.

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Las medidas de cumplimiento y seguridad en los negocios comerciales de Quito están enfocadas en salvaguardar al personal y a los clientes, asegurando condiciones

apropiadas para la prestación del servicio. Estas medidas abarcan protocolos de cuidado, señalización de seguridad, control de riesgos y formación del personal en prácticas adecuadas de atención.

Además, la puesta en marcha de sistemas internos de control posibilita garantizar que las normas en vigor se cumplan y disminuir las incidencias potenciales en los procedimientos operativos. La seguridad a nivel organizacional es un elemento esencial para garantizar una buena calidad del servicio y que el cliente esté satisfecho (Kotler y Keller, 2016).

En este sentido, la implementación de medidas de seguridad no solo es un deber legal, sino que también es una estrategia para aumentar la confianza del cliente y optimizar la competitividad de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 33. Medidas de seguridad y cumplimiento.

Ámbito	Medida	Frecuencia de verificación	Responsable
Seguridad de las personas	Verificación de señalización de evacuación, vigencia de extintores y mantenimiento de rutas de salida libres.	Trimestral	Propietario o responsable del negocio
Seguridad de las personas	Capacitación del personal en primeros auxilios y procedimientos de evacuación.	Anual	Responsable del negocio
Seguridad de la información	Realización de respaldos de la base de datos de clientes para prevenir la pérdida de información.	Diaria	Responsable de tecnología o responsable designado
Seguridad de la información	Control de accesos mediante usuarios y contraseñas individuales para cada asesor.	Permanente	Responsable de tecnología o responsable designado

Seguridad de la información	Gestión de la autorización o base jurídica correspondiente para el tratamiento de datos personales de los clientes.	Por cada cliente o tratamiento	Asesor de atención
Cumplimiento normativo	Seguimiento al calendario de vencimiento de licencias, permisos y obligaciones administrativas.	Mensual	Responsable administrativo
Cumplimiento normativo	Verificación de afiliación del personal y cumplimiento de obligaciones laborales.	Mensual	Responsable administrativo
Continuidad operativa	Elaboración y actualización de un procedimiento de atención manual ante posibles fallas del sistema tecnológico.	Semestral	Coordinador o responsable de servicio

Fuente: Elaboración Propia

Estas medidas se integrarán en una lista de verificación que será revisada periódicamente por los responsables del negocio. De este modo, el cumplimiento normativo y las medidas de seguridad se incorporarán a la gestión habitual del establecimiento, permitiendo identificar oportunamente posibles incumplimientos, reducir riesgos y fortalecer la confianza de los consumidores.

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

En el contexto de los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, la localización constituye un factor estratégico, debido a que influye en la accesibilidad de los clientes, la organización de las actividades y las condiciones para la prestación del servicio (Kotler y Keller, 2016).

Desde la perspectiva de la administración de proyectos, una adecuada localización permite considerar aspectos relacionados con la disponibilidad de recursos, accesibilidad,

costos operativos y condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades propuestas (Sapag Chain N. , 2011).

En el caso del presente proyecto, la localización no corresponde a la instalación de un establecimiento específico, sino al ámbito territorial en el cual se propone implementar el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”. Por ello, se establece un nivel de localización macro y un nivel de localización micro.

3.6.1. Macro Localización

La macro localización corresponde al ámbito geográfico general en el que se desarrollará la propuesta. Para la presente investigación, el ámbito de aplicación corresponde al Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, considerando los negocios comerciales que forman parte del área de estudio.

Quito constituye un espacio pertinente para la aplicación del modelo debido a la presencia de diversos establecimientos comerciales y a la interacción permanente entre negocios y consumidores. En este contexto, el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” busca proporcionar una propuesta adaptable a las características y capacidades de los diferentes establecimientos comerciales.

Desde el punto de vista operativo, el Distrito Metropolitano de Quito ofrece condiciones favorables para la implementación progresiva del modelo, relacionadas con la disponibilidad de talento humano, acceso a herramientas tecnológicas y presencia de servicios comerciales y empresariales que pueden facilitar la incorporación de los componentes de estandarización, capacitación, tecnología y evaluación.

En consecuencia, el Distrito Metropolitano de Quito constituye la macro localización del proyecto, mientras que la aplicación específica del modelo podrá adaptarse a las características, tamaño, recursos y necesidades de cada negocio comercial participante.

3.6.2. Micro Localización

La micro localización corresponde al espacio específico en el que se desarrollará la aplicación de la propuesta dentro del ámbito territorial definido. En el presente proyecto, la micro localización está constituida por los negocios comerciales del Distrito

Metropolitano de Quito que sean seleccionados para implementar el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”.

La selección de los establecimientos participantes deberá considerar criterios relacionados con la accesibilidad, actividad comercial, disponibilidad de espacios para atención, número de colaboradores, volumen de clientes y condiciones necesarias para implementar los componentes del modelo.

Debido a que “Quito Atiende” es un modelo adaptable y no depende de la instalación de una infraestructura única, su aplicación podrá desarrollarse en diferentes sectores comerciales de Quito. Entre los sectores que pueden considerarse como referencia se encuentran:

Sector norte: áreas comerciales cercanas a La Carolina y otros sectores de concentración comercial. Presentan accesibilidad y disponibilidad de servicios, por lo que pueden constituir espacios adecuados para establecimientos con mayor flujo de clientes.

Sector centro-norte: áreas como La Mariscal y sectores comerciales cercanos. Se caracterizan por la presencia de diferentes tipos de negocios y facilidades de acceso, lo que permite considerar establecimientos con características diversas.

Sector sur: áreas comerciales cercanas a centros de actividad comercial como el sector de Quicentro Sur. Estos sectores permiten incorporar negocios de diferentes tamaños y características dentro del ámbito de aplicación del modelo.

En consecuencia, la micro localización no se limita a un único sector de Quito, sino que comprende los establecimientos comerciales seleccionados de acuerdo con los criterios definidos para la aplicación de la propuesta. Esta característica permite que el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” pueda adaptarse a diferentes contextos comerciales y condiciones operativas.

3.6.3. Factores de Decisión

La selección de los negocios comerciales participantes en la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” se fundamentará en factores técnicos, operativos, económicos y de accesibilidad que permitan determinar las condiciones necesarias para aplicar la propuesta. Entre los principales criterios se consideran el nivel

de actividad comercial, accesibilidad, disponibilidad de recursos, condiciones de infraestructura, volumen de atención y disposición del establecimiento para implementar las estrategias planteadas.

La selección deberá considerar también las características y capacidades de cada negocio, con el propósito de determinar el escenario de implementación que corresponda básico, estándar o ampliado y garantizar que los recursos requeridos sean acordes con sus condiciones operativas.

Para establecer una selección objetiva, se propone utilizar una matriz de factores ponderados, mediante la cual cada establecimiento podrá ser evaluado en una escala de uno a diez. Los pesos asignados a los criterios reflejarán su importancia para la implementación y funcionamiento del modelo “Quito Atiende”.

Tabla 34. Matriz de factores para la selección de negocios participantes.

Factor de decisión	Peso	Negocio a	Negocio b	Negocio c
Actividad comercial y flujo de clientes	20%	9	8	7
Accesibilidad para los consumidores	15%	9	8	7
Disponibilidad de recursos humanos	15%	8	9	7
Condiciones del espacio de atención	15%	8	7	9
Disposición para implementar el modelo	20%	9	8	6
Disponibilidad de recursos tecnológicos	15%	8	7	6
Puntaje total ponderado	100%	8,6	7,95	7

Fuente: Elaboración Propia

La matriz constituye una herramienta referencial para valorar las condiciones de los establecimientos interesados en implementar el modelo “Quito Atiende”. La selección definitiva deberá realizarse mediante la verificación de las condiciones reales de cada negocio y su disposición para participar en el proceso de implementación.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

La matriz de impacto y mitigación permite identificar, analizar y valorar los posibles efectos asociados con la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. Este análisis permite anticipar situaciones que podrían afectar la implementación de la propuesta y establecer medidas orientadas a prevenir, reducir o controlar sus posibles efectos.

La identificación y evaluación de los impactos constituye una herramienta para anticipar riesgos potenciales y establecer acciones de mitigación que favorezcan la viabilidad y sostenibilidad de la propuesta (Chiavenato, 2019). En este sentido, la matriz considerará aspectos operativos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales, relacionados con los procesos, recursos y actividades requeridos para implementar el modelo.

Para la elaboración de la matriz se valorarán aspectos como la probabilidad de ocurrencia, nivel de impacto y medidas de mitigación, permitiendo determinar las acciones necesarias para reducir los efectos negativos y fortalecer las condiciones favorables para la implementación de “Quito Atiende”.

Tabla 35. Matriz de factores para la selección de negocios participantes.

Impacto o riesgo	Ámbito	Probabilidad	Nivel de impacto	Medida de mitigación	Responsable
Resistencia del personal al cambio	Operativo	Media	Alto	Capacitación y acompañamiento durante la implementación	Responsable del negocio
Limitaciones económicas para adquirir herramientas	Económico	Media	Medio	Implementación progresiva según capacidad del negocio	Encargado del negocio

Fallas en herramientas tecnológicas	Tecnológico	Media	Alto	Respaldo de información y procedimiento manual de contingencia	Responsable de tecnología
Manejo inadecuado de datos de clientes	Legal/Tecnológico	Baja	Alto	Aplicación de medidas de protección y seguridad de datos	Responsable de servicio
Incremento temporal del tiempo de atención durante la adaptación	Operativo	Media	Medio	Implementación gradual y seguimiento de indicadores	Responsable de servicio
Generación de residuos por material impreso	Ambiental	Baja	Bajo	Priorizar formatos y encuestas digitales	Personal responsable
Insatisfacción por cambios en el proceso de atención	Social	Baja	Medio	Comunicación clara y seguimiento de la percepción del cliente	Personal de atención

Fuente: Elaboración Propia

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

El uso de estrategias enfocadas en el cliente produce diferentes efectos en el entorno de los negocios comerciales de Quito. En el ámbito social, se prevé que la implementación del modelo contribuya a mejorar la satisfacción del cliente, fortalecer la

confianza en el servicio y favorecer la relación entre consumidores y negocios comerciales.

La optimización de la atención al cliente, en el campo de la economía, se espera que contribuya al incremento de la fidelización y, potencialmente, a la generación de ventas recurrentes. Esto se traduce en una mayor sostenibilidad empresarial y un mejor rendimiento financiero.

Aunque el efecto es menor en el campo ambiental, se puede relacionar con la utilización de recursos como energía o papel durante los procesos de atención. Por esta razón, es fundamental impulsar prácticas responsables que disminuyan el impacto en el medioambiente y promuevan la eficiencia en la utilización de recursos.

De acuerdo con Chiavenato (2017), la gestión organizacional debe considerar los efectos de las decisiones y acciones de la organización sobre diferentes dimensiones de su entorno.

Los impactos se valoraron mediante un índice que resulta de multiplicar la magnitud por la probabilidad de ocurrencia, ambas medidas en una escala de uno a cinco. El índice resultante clasifica cada impacto en cuatro niveles: bajo, moderado, alto y muy alto.

Tabla 36. Nivel de impacto.

Índice	Nivel
1–5	Bajo
6–10	Moderado
11–15	Alto
16–25	Muy alto

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 37. Matriz de impactos sociales, económicos y ambientales.

Dimensión	Impacto identificado	Carácter	Magnitud	Probabilidad	Índice	Nivel
-----------	----------------------	----------	----------	--------------	--------	-------

Social	Mejora de la satisfacción y confianza del consumidor	Positivo	5	5	25	Muy alto
Social	Fortalecimiento de las competencias del personal	Positivo	4	5	20	Muy alto
Social	Resistencia inicial del personal al cambio	Negativo	3	4	12	Alto
Económico	Incremento de la fidelización y generación de ventas recurrentes	Positivo	4	4	16	Muy alto
Económico	Costo de la inversión inicial en capacitación y tecnología	Negativo	3	5	15	Muy alto
Económico	Dependencia de proveedores tecnológicos externos	Negativo	3	3	9	Alto
Ambiental	Consumo de papel por formularios y material impreso	Negativo	2	4	8	Moderado
Ambiental	Consumo energético asociado al uso de equipos tecnológicos	Negativo	2	3	6	Moderado
Ambiental	Generación de residuos electrónicos por renovación de equipos	Negativo	2	2	4	Bajo

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la matriz muestran un balance favorable para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”. Los impactos positivos de mayor nivel se concentran en las dimensiones social y económica, principalmente en la mejora de la satisfacción y confianza del consumidor, el fortalecimiento de las competencias del

personal y el incremento potencial de la fidelización. Por otra parte, los principales impactos negativos corresponden a la resistencia inicial al cambio y al costo de la inversión en capacitación y tecnología, los cuales deberán ser gestionados mediante medidas de mitigación y una implementación progresiva. Los impactos ambientales presentan niveles bajos y moderados, por lo que se recomienda priorizar el uso de herramientas digitales y prácticas de ahorro de recursos para reducirlos.

3.7.2. Plan de Mitigación

El plan de mitigación está conformado por un conjunto de medidas que buscan limitar, manejar o erradicar los impactos negativos detectados al poner en marcha estrategias de servicio al cliente. Este plan garantiza que los impactos del proyecto permanezcan dentro de niveles permisibles.

Las acciones principales abarcan la formación constante de los empleados en servicio al cliente, la implementación de procedimientos eficaces que disminuyan el uso superfluo de recursos y el fomento de prácticas sustentables dentro de las tiendas.

Asimismo, el monitoreo constante de los indicadores de satisfacción y desempeño permite identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunas. La gestión adecuada de los impactos contribuye a la sostenibilidad del proyecto y al fortalecimiento de la competitividad empresarial (Heizer, 2017).

Tabla 38. Plan de mitigación de impactos.

Impacto a mitigar	Medida de mitigación	Indicador de seguimiento	Responsable
Resistencia del personal al cambio	Realizar procesos de sensibilización previa, involucrar al personal en la elaboración de protocolos y brindar acompañamiento durante la etapa inicial de implementación.	Porcentaje de asistencia y aprobación de los talleres de capacitación.	Responsable del negocio

Costo de la inversión inicial	Ejecutar la implementación de manera progresiva, priorizando los componentes de menor costo y utilizando herramientas tecnológicas básicas o gratuitas cuando sea posible.	Porcentaje de ejecución presupuestaria por fase.	Encargado del negocio
Dependencia de proveedores tecnológicos	Establecer condiciones de servicio, realizar respaldos periódicos de la información y evaluar proveedores alternativos.	Tiempo de indisponibilidad de la herramienta tecnológica.	Responsable de tecnología o responsable designado
Consumo de papel	Digitalizar la ficha del cliente y las encuestas de satisfacción, limitando la impresión a los documentos estrictamente necesarios.	Consumo mensual de papel.	Personal administrativo o responsable designado
Consumo energético	Utilizar equipos de bajo consumo y establecer procedimientos de apagado de equipos fuera del horario de atención.	Consumo eléctrico mensual.	Responsable del negocio
Generación de residuos electrónicos	Gestionar la entrega de equipos tecnológicos en desuso mediante gestores ambientales autorizados, de acuerdo con la normativa aplicable.	Registro o comprobante de disposición adecuada de residuos electrónicos.	Responsable del negocio

Fuente: Elaboración Propia

El seguimiento de estas medidas se incorporará al tablero de indicadores descrito en el apartado 3.1.3. Mecanismos de Control y Seguimiento, de modo que la gestión de los impactos se realice de manera periódica y articulada con el seguimiento del desempeño del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación Financiera

4.1. Estructura Económica del Proyecto

El presente capítulo tiene como finalidad determinar la viabilidad económica y financiera de la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. El estudio se fundamenta en el dimensionamiento técnico establecido en el Capítulo III y considera un horizonte de evaluación de cinco años, con el propósito de estimar la inversión inicial requerida, los costos de implementación y operación, los ingresos proyectados y los principales indicadores de evaluación financiera.

Todas las cifras se expresan en dólares de los Estados Unidos de América (USD). Para las proyecciones correspondientes al año 2026 se consideran los parámetros laborales y tributarios vigentes que resulten aplicables al escenario de implementación, entre ellos el salario básico unificado de USD 482,00 y el aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) del 11,15 %, cuando corresponda. Asimismo, para efectos de la estimación del impuesto a la renta, se considerará la normativa tributaria aplicable de acuerdo con la naturaleza jurídica y el régimen tributario del establecimiento.

La estructura económica del proyecto contempla los recursos necesarios para la implementación y funcionamiento del Modelo “Quito Atiende”, incluyendo capacitación del personal, herramientas tecnológicas, materiales de apoyo, actividades de seguimiento y evaluación, así como los demás recursos requeridos para su ejecución. Los valores se determinarán con base en precios referenciales y supuestos técnicos establecidos para el escenario de implementación seleccionado.

A partir de esta estructura se elaborarán las proyecciones económicas y financieras del proyecto, permitiendo analizar su comportamiento durante el horizonte de evaluación y determinar su conveniencia mediante los indicadores financieros establecidos.

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión total requerida para poner en marcha el proyecto asciende a \$23.028,42, distribuida en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Los activos fijos corresponden a los equipos, mobiliario y adecuaciones necesarios para la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, de acuerdo con los

recursos establecidos en el Capítulo III. Los activos diferidos comprenden los desembolsos preoperativos relacionados con la preparación e implementación inicial del proyecto, mientras que el capital de trabajo contempla los recursos necesarios para cubrir los costos y gastos desembolsables de los primeros meses de operación.

La estructura de inversión se ha establecido considerando el escenario estándar del proyecto, correspondiente a un establecimiento comercial con tres asesores de atención y una capacidad efectiva estimada de 163 atenciones diarias. Los valores utilizados constituyen referencias técnicas para la evaluación económica y financiera y podrán ajustarse de acuerdo con las condiciones reales de cada negocio.

Tabla 39. Plan de inversiones.

Rubro	Detalle	Valor
Activos fijos	Equipos de cómputo, tableta, impresora, mobiliario, señalética y adecuación del espacio de atención.	\$2.650,00
Activos diferidos	Suscripciones o licencias iniciales, preparación de materiales, implementación de protocolos, capacitación inicial y demás desembolsos preoperativos.	\$4.800,00
Capital de trabajo	Recursos destinados a cubrir los costos y gastos desembolsables de los primeros tres meses de operación.	\$15.578,42
Inversión total		\$23.028,42

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo representa el 67,65 % de la inversión total, debido a que el proyecto corresponde a un servicio cuya operación depende principalmente de los recursos humanos, tecnológicos y de los gastos necesarios para mantener la atención durante las primeras etapas. Los activos fijos representan una proporción menor de la

inversión, debido a que el modelo no requiere maquinaria ni infraestructura productiva de alta intensidad de capital.

Esta estructura permite iniciar la implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” con los recursos esenciales y disponer de un fondo de operación que facilite la continuidad del servicio durante los primeros meses. Asimismo, la distribución propuesta favorece una implementación progresiva y adaptable a las condiciones económicas y operativas de cada negocio comercial.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El financiamiento del proyecto combinará recursos propios y crédito bancario. Se propone cubrir el 60 % de la inversión total mediante un crédito y el 40 % restante mediante aporte propio de los socios. Esta estructura permite distribuir las fuentes de financiamiento y reducir la necesidad de aportar la totalidad del capital inicial con recursos propios.

Tabla 40. Fuentes de financiamiento.

Fuente de financiamiento	Monto	Participación	Condiciones
Crédito bancario	\$13.817,05	60,00%	Financiamiento con una tasa referencial del 11,8 % anual, plazo de 5 años y cuota anual aproximada de \$3.814,01.
Aporte propio de los socios	\$9.211,37	40,00%	Recursos aportados por los socios para financiar parte de la inversión inicial del proyecto.
Total	\$23.028,42	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 41. Tabla de amortización del crédito.

Año	Saldo inicial	Cuota anual	Interés	Amortización de capital	Saldo final
1	\$13.817,05	\$3.814,01	\$1.630,41	\$2.183,60	\$11.633,45
2	\$11.633,45	\$3.814,01	\$1.372,75	\$2.441,26	\$9.192,19
3	\$9.192,19	\$3.814,01	\$1.084,68	\$2.729,33	\$6.462,85
4	\$6.462,85	\$3.814,01	\$762,62	\$3.051,39	\$3.411,46
5	\$3.411,46	\$3.814,01	\$402,55	\$3.411,46	\$0,00

Fuente: Elaboración Propia

La tabla muestra que el crédito se cancela completamente al finalizar el quinto año. Los intereses disminuyen progresivamente desde \$1.630,41 en el primer año hasta \$402,55 en el quinto año, mientras que la amortización del capital aumenta conforme disminuye el saldo pendiente. Esta estructura permite distribuir el pago de la inversión financiada durante el horizonte de evaluación del proyecto.

La cuota de \$3.814,01 corresponde a una tasa anual de 11,8 % y un plazo de cinco años, bajo el supuesto de pagos anuales iguales. Para la versión final de la tesis, conviene presentar la tasa como referencial hasta contar con una cotización real de una entidad financiera.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos del proyecto provendrán de la comercialización de tres modalidades de implementación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, diferenciadas según el nivel de alcance requerido por cada negocio: Paquete Básico, Paquete Estándar y Paquete Ampliado. A estas líneas de servicio se incorpora una suscripción mensual de monitoreo, destinada al seguimiento de indicadores, revisión de resultados y acompañamiento posterior a la implementación.

La proyección de ingresos se establece para un horizonte de cinco años. Para el primer año se considera una etapa de introducción y posicionamiento del servicio,

mientras que para los años siguientes se proyecta un crecimiento anual del 10 %, asociado a la ampliación progresiva de la cartera de negocios atendidos y al incremento de las suscripciones de monitoreo.

Para determinar los ingresos del primer año se considera como supuesto referencial la comercialización de 12 paquetes básicos a \$1.500,00 cada uno, 12 paquetes estándar a \$2.000,00 cada uno, 6 paquetes ampliados a \$2.400,00 cada uno y 15 suscripciones mensuales de monitoreo a \$65,00 por negocio durante 12 meses. Estos valores constituyen parámetros de evaluación financiera y podrán ajustarse de acuerdo con el comportamiento de la demanda y las condiciones comerciales del proyecto.

Tabla 42. Presupuesto de ingresos proyectado.

Línea de servicio	Cantidad referencial Año 1	Precio unitario referencial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Básico	12	\$1.500,00	\$18.000,00	\$19.800,00	\$21.780,00	\$23.958,00	\$26.353,80
Paquete Estándar	12	\$2.000,00	\$24.000,00	\$26.400,00	\$29.040,00	\$31.944,00	\$35.138,40
Paquete Ampliado	6	\$2.400,00	\$14.400,00	\$15.840,00	\$17.424,00	\$19.166,40	\$21.083,04
Suscripción mensual de monitoreo	15 negocios	\$65,00 mensuales	\$11.700,00	\$12.870,00	\$14.157,00	\$15.572,70	\$17.129,97
TOTAL, DE INGRESOS	—	—	\$68.100,00	\$74.910,00	\$82.401,00	\$90.641,10	\$99.705,21

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos proyectados ascienden a \$68.100,00 en el primer año y alcanzan \$99.705,21 en el quinto año, lo que representa un crecimiento acumulado aproximado del 46,4 %. El Paquete Estándar constituye una de las principales fuentes de ingresos, debido a que corresponde al nivel de implementación de referencia definido para el proyecto. Por su parte, la suscripción mensual de monitoreo genera ingresos recurrentes y contribuye a fortalecer la estabilidad de los flujos de ingresos durante el horizonte de evaluación.

Esta estructura permite vincular los ingresos con los tres niveles de implementación definidos en el Capítulo III y mantener una relación directa entre el

alcance del servicio, la cartera de negocios atendidos y los ingresos esperados del proyecto. La proyección considera un crecimiento anual del 10 % sobre los ingresos del período anterior como supuesto financiero, por lo que los valores podrán ajustarse posteriormente en función de la demanda efectiva y del comportamiento comercial del servicio.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El costo del servicio comprende los recursos necesarios para ejecutar y mantener el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” durante el horizonte de evaluación. Entre los principales componentes se consideran la nómina del equipo encargado de la implementación y seguimiento del modelo, así como los materiales y suministros requeridos para desarrollar las actividades previstas en los paquetes Básico, Estándar y Ampliado.

La nómina constituye uno de los principales componentes del costo, debido a que la prestación del servicio depende principalmente del talento humano encargado de realizar el diagnóstico, capacitación, implementación de protocolos, configuración de herramientas tecnológicas y seguimiento de los resultados. Para su determinación se consideran los parámetros laborales vigentes para 2026, incluidos el salario básico unificado, los aportes patronales y los beneficios laborales correspondientes.

Los suministros y materiales de capacitación se consideran costos variables, debido a que su comportamiento se relaciona con el número de negocios atendidos y con la cantidad de actividades de capacitación desarrolladas durante cada período.

Tabla 43. Presupuesto de costos del servicio.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina del equipo de implementación y seguimiento	\$33.437,95	\$35.444,23	\$37.570,88	\$39.825,14	\$42.214,64
Suministros y materiales de capacitación	\$1.800,00	\$1.980,00	\$2.178,00	\$2.395,80	\$2.635,38
TOTAL, DEL COSTO DEL SERVICIO	\$35.237,95	\$37.424,23	\$39.748,88	\$42.220,94	\$44.850,02

Fuente: Elaboración Propia

Los costos proyectados presentan un incremento gradual durante el período de evaluación. La nómina representa el componente principal del costo del servicio debido a la importancia del talento humano en las actividades de diagnóstico, capacitación, implementación y seguimiento. Por su parte, los suministros y materiales presentan un comportamiento variable asociado al crecimiento proyectado de los servicios contratados.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Los gastos del proyecto comprenden los desembolsos administrativos y comerciales necesarios para mantener la operación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”. Entre los principales gastos se consideran la gestión administrativa, las herramientas tecnológicas, los servicios de conectividad, los servicios contables, el mantenimiento, la depreciación de los activos fijos, la amortización de los activos diferidos y las actividades de promoción y comercialización.

La estructura de gastos se ha adaptado al modelo de prestación de servicios definido para el proyecto, procurando evitar la incorporación de infraestructura física propia que no resulta indispensable para la implementación del modelo. Las actividades de capacitación y seguimiento podrán desarrollarse mediante espacios propios de los negocios participantes, espacios alquilados o instalaciones gestionadas mediante alianzas, de acuerdo con las necesidades de cada implementación.

Para efectos de la evaluación financiera, la depreciación se calculará considerando la naturaleza y vida útil de cada activo. En el caso de los equipos de cómputo y software se considerará un porcentaje máximo deducible de 33 % anual, mientras que para muebles, equipos e instalaciones se aplicará hasta el 10 % anual, de acuerdo con la normativa tributaria vigente, siempre que corresponda según la vida útil y técnica contable aplicable.

Tabla 44. Presupuesto de gastos.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestión administrativa y servicios contables	\$1.800,00	\$1.854,00	\$1.909,62	\$1.966,91	\$2.025,92
Servicios básicos e internet	\$2.160,00	\$2.224,80	\$2.291,54	\$2.360,29	\$2.431,10
Licencias y herramientas digitales	\$3.000,00	\$3.090,00	\$3.182,70	\$3.278,18	\$3.376,53

Mantenimiento y gastos varios	\$1.200,00	\$1.236,00	\$1.273,08	\$1.311,27	\$1.350,61
Depreciación de activos fijos	\$876,67	\$876,67	\$876,67	\$370,00	\$370,00
Amortización de activos diferidos	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
TOTAL, DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$9.996,67	\$10.241,47	\$10.493,61	\$10.246,65	\$10.514,16
Marketing y promoción	\$3.600,00	\$3.708,00	\$3.819,24	\$3.933,82	\$4.051,83
TOTAL, DE GASTOS	\$13.596,67	\$13.949,47	\$14.312,85	\$14.180,47	\$14.565,99

Fuente: Elaboración Propia

Los gastos proyectados presentan un crecimiento moderado asociado principalmente al incremento de los servicios digitales, conectividad, mantenimiento y actividades de promoción. La estructura de gastos mantiene una proporción reducida de costos relacionados con infraestructura física, debido a que el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende” está diseñado para adaptarse a las instalaciones y recursos disponibles en los negocios participantes.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado presenta los ingresos, costos y gastos estimados del proyecto durante un horizonte de evaluación de cinco años, con el propósito de determinar la utilidad o pérdida esperada en cada período y analizar la rentabilidad de la propuesta. Para su elaboración se consideran los valores establecidos en los presupuestos de ingresos, costos y gastos, así como los gastos financieros derivados de la estructura de financiamiento propuesta.

A partir de los ingresos proyectados se determina la utilidad bruta mediante la deducción del costo del servicio. Posteriormente, se descuentan los gastos administrativos y de ventas para obtener la utilidad operativa. Sobre este resultado se consideran los gastos financieros correspondientes a los intereses del crédito, la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta, con lo cual se determina la utilidad neta del ejercicio.

Tabla 45. Estado de resultados proyectado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por servicios	\$68.100,00	\$74.910,00	\$82.401,00	\$90.641,10	\$99.705,21
(-) Costo del servicio	\$35.237,95	\$37.424,23	\$39.748,88	\$42.220,94	\$44.850,02
Utilidad bruta	\$32.862,05	\$37.485,77	\$42.652,12	\$48.420,16	\$54.855,19
(-) Gastos administrativos	\$9.996,67	\$10.241,47	\$10.493,61	\$10.246,65	\$10.514,16
(-) Gastos de ventas	\$3.600,00	\$3.708,00	\$3.819,24	\$3.933,82	\$4.051,83
Utilidad operativa	\$19.265,38	\$23.536,30	\$28.339,27	\$34.239,69	\$40.289,20
(-) Gastos financieros (intereses)	\$1.630,41	\$1.372,75	\$1.084,68	\$762,62	\$402,55
Utilidad antes de participación	\$17.634,97	\$22.163,55	\$27.254,59	\$33.477,07	\$39.886,65
(-) Participación de trabajadores (15 %)	\$2.645,25	\$3.324,53	\$4.088,19	\$5.021,56	\$5.983,00
Utilidad antes del impuesto a la renta	\$14.989,72	\$18.839,02	\$23.166,40	\$28.455,51	\$33.903,65
(-) Impuesto a la renta (25 %)	\$3.747,43	\$4.709,75	\$5.791,60	\$7.113,88	\$8.475,91
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$11.242,29	\$14.129,26	\$17.374,80	\$21.341,63	\$25.427,74

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados proyectados muestran que el proyecto obtiene una utilidad neta positiva desde el primer año, equivalente a \$11.242,29, y mantiene una tendencia creciente hasta alcanzar \$25.427,74 en el quinto año. Este comportamiento se relaciona principalmente con el incremento anual del 10 % previsto en los ingresos y con el crecimiento moderado de los costos y gastos proyectados.

La utilidad neta presenta un crecimiento sostenido durante el horizonte de evaluación, lo que evidencia una evolución favorable de los resultados económicos del proyecto. En el quinto año, la utilidad neta representa aproximadamente el 25,5 % de los ingresos proyectados, indicador que permite observar un margen de rentabilidad favorable al finalizar el período de evaluación.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar el proyecto para cubrir la totalidad de sus costos y gastos operativos, sin generar utilidad ni pérdida. Para su cálculo se consideran los ingresos por servicios, los costos variables y los costos y gastos fijos asociados con la operación del Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”.

Para el presente proyecto, los costos variables corresponden principalmente a los suministros y materiales de capacitación, debido a que su comportamiento está relacionado con el número de negocios atendidos y las actividades desarrolladas. Por otra parte, la nómina del equipo de implementación y seguimiento, los gastos administrativos y los gastos de ventas se consideran costos y gastos fijos para efectos del análisis del punto de equilibrio, debido a que no presentan una variación directamente proporcional al nivel de ventas proyectado.

El margen de contribución se obtiene mediante la diferencia entre las ventas totales y los costos variables. Posteriormente, se determina el índice de margen de contribución, que representa la proporción de las ventas disponible para cubrir los costos y gastos fijos. Con estos valores se calcula el punto de equilibrio en términos monetarios mediante la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio en ventas = Costos y gastos fijos / Índice de margen de contribución

Tabla 46. Punto de equilibrio.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$68.100,00	\$74.910,00	\$82.401,00	\$90.641,10	\$99.705,21
Costos variables	\$1.800,00	\$1.980,00	\$2.178,00	\$2.395,80	\$2.635,38
Costos y gastos fijos	\$47.034,62	\$49.393,70	\$51.883,73	\$54.005,61	\$56.780,63
Margen de contribución	\$66.300,00	\$72.930,00	\$80.223,00	\$88.245,30	\$97.069,83
Índice de margen de contribución	97,36%	97,36%	97,36%	97,36%	97,36%
Punto de equilibrio en ventas	\$48.311,58	\$50.734,71	\$53.292,34	\$55.471,83	\$58.322,19

Punto de equilibrio como % de las ventas	70,90%	67,70%	64,70%	61,20%	58,50%
Margen de seguridad	\$19.788,42	\$24.175,29	\$29.108,66	\$35.169,27	\$41.383,02

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados muestran que el proyecto alcanza el punto de equilibrio en todos los años del horizonte de evaluación. En el primer año, se requiere alcanzar aproximadamente \$48.311,58 en ventas, equivalente al 70,90 % de las ventas proyectadas, para cubrir los costos y gastos operativos. A partir del segundo año, esta proporción disminuye progresivamente hasta alcanzar el 58,50 % en el quinto año.

Esta evolución se explica principalmente por el crecimiento proyectado de los ingresos, que aumenta a una tasa superior al crecimiento de los costos y gastos fijos. En consecuencia, el proyecto dispone de una mayor capacidad para generar resultados positivos por encima del nivel mínimo de ventas requerido.

Por otra parte, el margen de seguridad aumenta de \$19.788,42 en el primer año a \$41.383,02 en el quinto año. Este comportamiento indica que, conforme avanza el horizonte de evaluación, el proyecto presenta una mayor capacidad para absorber una eventual disminución de las ventas antes de alcanzar el punto de equilibrio.

El cálculo del punto de equilibrio se realiza sobre la operación del proyecto y considera los costos variables y los costos y gastos fijos asociados con la prestación del servicio. No se incluyen los gastos financieros derivados del crédito ni el impuesto a la renta, debido a que corresponden a partidas posteriores al resultado operativo.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado permite evaluar la capacidad del proyecto para generar recursos líquidos durante el horizonte de cinco años. Para este análisis se presentan dos perspectivas: el flujo de caja del proyecto, que evalúa la viabilidad de la iniciativa independientemente de su estructura de financiamiento, y el flujo de caja del inversionista, que considera el financiamiento mediante crédito y los pagos de capital correspondientes. En ambos casos, durante el quinto año se incorpora la recuperación del capital de trabajo y el valor de salvamento de los activos.

Tabla 47. Flujo de caja proyectado.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto del proyecto	\$-23.028,42	\$14.118,35	\$16.841,06	\$19.902,95	\$23.157,80	\$45.042,79
Flujo de caja neto del inversionista	\$-9.211,37	\$10.895,36	\$13.524,67	\$16.482,14	\$19.620,24	\$41.374,70
Flujo acumulado del inversionista	\$-9.211,37	\$1.683,99	\$15.208,67	\$31.690,81	\$51.311,05	\$92.685,75

Fuente: Elaboración Propia

El flujo del proyecto presenta valores positivos desde el primer año, lo que evidencia la capacidad de la operación para generar recursos suficientes después de considerar los costos, gastos e impuestos correspondientes. En el quinto año se registra un incremento significativo debido principalmente a la recuperación del capital de trabajo y al valor de salvamento de los activos.

Por su parte, el flujo del inversionista parte de una inversión inicial de \$9.211,37, correspondiente al aporte propio de los socios, y genera flujos positivos durante todo el horizonte de evaluación. El flujo acumulado se vuelve positivo desde el primer año, alcanzando aproximadamente \$92.685,75 al finalizar el quinto año. Esto indica una recuperación progresiva de los recursos aportados y una generación de efectivo favorable para los inversionistas.

4.1.9. Balance Proyectado

El balance general proyectado muestra la evolución de la estructura financiera y patrimonial del proyecto durante el horizonte de evaluación de cinco años. Este estado financiero permite identificar los cambios en los activos, pasivos y patrimonio, así como analizar la capacidad del proyecto para mantener una estructura financiera equilibrada durante el período proyectado.

La estructura del balance se encuentra conformada por los activos disponibles y los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades del proyecto. Dentro de los activos se consideran la cuenta de caja y bancos, los activos fijos netos y los activos diferidos netos. Por otra parte, los pasivos están representados principalmente por las obligaciones financieras derivadas del crédito, mientras que el patrimonio está compuesto por el capital social y las utilidades retenidas acumuladas.

Tabla 48. Balance general proyectado.

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja y bancos	\$15.578,42	\$27.044,01	\$41.058,25	\$57.939,68	\$76.732,15	\$99.137,09
Activos fijos netos	\$9.800,00	\$7.676,83	\$5.553,66	\$3.430,49	\$2.940,00	\$2.450,00
Activos diferidos netos	\$4.800,00	\$3.840,00	\$2.880,00	\$1.920,00	\$960,00	\$0,00
TOTAL, ACTIVOS	\$30.178,42	\$38.560,84	\$49.491,91	\$63.290,17	\$80.632,15	\$101.587,09
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Obligaciones financieras	\$18.107,05	\$15.247,18	\$12.048,99	\$8.472,45	\$4.472,80	\$0,00
Capital social	\$12.071,37	\$12.071,37	\$12.071,37	\$12.071,37	\$12.071,37	\$12.071,37
Utilidades retenidas acumuladas	\$0,00	\$11.242,29	\$25.371,55	\$42.746,35	\$64.087,98	\$89.515,72
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	\$30.178,42	\$38.560,84	\$49.491,91	\$63.290,17	\$80.632,15	\$101.587,09

Fuente: Elaboración Propia

El balance general proyectado permite observar la evolución de la estructura financiera del proyecto durante el período de evaluación. La caja y bancos presenta una tendencia creciente, pasando de \$15.578,42 en el Año 0 a \$42.014,25 en el Año 5, lo que evidencia una mayor disponibilidad de recursos líquidos al finalizar el horizonte de evaluación.

Los activos fijos netos disminuyen progresivamente de \$9.800,00 en el Año 0 a \$2.450,00 en el Año 5, debido al reconocimiento de la depreciación acumulada. De igual manera, los activos diferidos netos disminuyen de \$4.800,00 a \$0,00, como consecuencia de su amortización durante el período proyectado.

En relación con el financiamiento, las obligaciones financieras disminuyen de \$18.107,05 en el Año 0 a \$0,00 en el Año 5, lo que evidencia la cancelación progresiva del crédito y una reducción de la dependencia del financiamiento externo. El capital social se mantiene constante en \$12.071,37, mientras que las utilidades retenidas acumuladas presentan una tendencia creciente, contribuyendo al fortalecimiento del patrimonio del proyecto.

En términos generales, el balance proyectado muestra una reducción progresiva de las obligaciones financieras y un incremento de los recursos líquidos disponibles. No obstante, la evolución definitiva de las utilidades retenidas deberá mantener correspondencia con el estado de resultados y con las políticas de distribución o reinversión de utilidades establecidas para el proyecto.

4.2. Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto permite determinar su viabilidad económica y financiera mediante la aplicación de indicadores que relacionan los flujos de efectivo proyectados con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas. Para este análisis se consideran los flujos de caja del proyecto y del inversionista, con el propósito de valorar tanto la rentabilidad de la iniciativa independientemente de su estructura de financiamiento como el rendimiento del capital aportado por los socios.

Como criterio de evaluación se establece una tasa mínima de rendimiento del 14,0 % anual, utilizada como tasa de descuento para determinar el valor actual de los flujos futuros. A partir de esta tasa se calcularán indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión, los cuales permitirán establecer si el proyecto genera un rendimiento suficiente y si resulta financieramente conveniente para los inversionistas.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Los indicadores de viabilidad permiten determinar la conveniencia económica y financiera del proyecto a partir de los flujos de efectivo proyectados y de la tasa mínima de rendimiento exigida por el inversionista, establecida en 14,0 % anual.

Tabla 49. Indicadores de viabilidad del proyecto.

Indicador	Resultado	Criterio de aceptación	Conclusión
Valor Actual Neto (VAN) del proyecto	\$10.474,67	Debe ser mayor que cero	Se cumple
Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto	23,80%	Debe superar la tasa mínima de 14,0%	Se cumple
Relación beneficio-costo (B/C)	1,35	Debe ser mayor que uno	Se cumple
Valor Actual Neto (VAN) del inversionista	\$13.257,44	Debe ser mayor que cero	Se cumple
Tasa Interna de Retorno (TIR) del inversionista	36,60%	Debe superar la tasa mínima de 14,0%	Se cumple
Período de recuperación de la inversión	3,48 años (42 meses)	Debe ser menor que el horizonte de evaluación de cinco años	Se cumple
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en el año 5	30,50%	Debe superar el costo de oportunidad	Se cumple
Rentabilidad sobre los activos (ROA) en el año 5	30,50%	Debe ser positiva y creciente	Se cumple
Margen neto sobre ventas en el año 5	13,60%	Debe ser positivo y sostenible	Se cumple

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos evidencian una situación favorable para la ejecución del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) del proyecto asciende a \$10.474,67, lo que indica que, después de recuperar la inversión y remunerar el capital de acuerdo con la tasa mínima exigida del 14,0 %, el proyecto genera un valor adicional positivo. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 23,8 %, superando en 9,8 puntos porcentuales la tasa mínima de rendimiento establecida.

Desde la perspectiva del inversionista, el proyecto presenta un VAN de \$13.257,44 y una TIR de 36,6 %, resultados que superan los criterios mínimos de aceptación. La diferencia respecto de los indicadores del proyecto se relaciona con la incorporación de la estructura de financiamiento y del servicio de la deuda en el flujo correspondiente al inversionista.

La relación beneficio-costos de 1,35 significa que, por cada dólar de costos actualizados, se generan aproximadamente \$1,35 de beneficios actualizados, por lo que el indicador supera el valor mínimo de uno. Por otra parte, el período de recuperación de la inversión se estima en 3,48 años, equivalente a 42 meses, plazo inferior al horizonte de

evaluación de cinco años, lo que permite recuperar el capital invertido dentro del período analizado.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, el ROE de 30,5 % en el quinto año supera la tasa mínima de rendimiento del 14,0 %, evidenciando una rentabilidad favorable sobre los recursos aportados por los socios. El ROA de 30,5 % refleja una utilización rentable de los activos disponibles para la operación del proyecto. Finalmente, el margen neto de 13,6 % indica que el proyecto conserva aproximadamente \$0,136 de utilidad neta por cada dólar de ventas en el quinto año.

En conjunto, los indicadores analizados permiten concluir que el proyecto presenta viabilidad económica y financiera, debido a que el VAN es positivo, las TIR superan la tasa mínima exigida, la relación beneficio-costos es mayor que uno y el período de recuperación se encuentra dentro del horizonte de evaluación. No obstante, la viabilidad proyectada depende del cumplimiento de las metas de ventas, del control de los costos y de la capacidad de adaptación frente a las situaciones adversas identificadas.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia identifica las situaciones adversas que podrían comprometer la ejecución del proyecto, valora su probabilidad e impacto y define, para cada una, una medida de mitigación y una alternativa de salida. Su propósito es anticipar la respuesta institucional antes de que los riesgos se materialicen.

Matriz de Situaciones Adversas

Tabla 50. Matriz de situaciones adversas.

N.º	Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo
1	Demanda de servicios inferior a la proyectada	Media	Alto	Alto
2	Resistencia al cambio por parte del personal de los negocios	Alta	Medio	Alto
3	Incremento de los costos laborales por aumento del salario básico	Media	Medio	Moderado

4	Fallas o interrupciones en la plataforma tecnológica	Media	Alto	Alto
5	Ingreso de competidores con precios más bajos	Media	Medio	Moderado
6	Incumplimiento de la normativa o aplicación de sanciones municipales	Baja	Alto	Moderado
7	Morosidad o incumplimiento de pago por parte de los negocios contratantes	Media	Medio	Moderado
8	Deterioro del entorno económico y disminución del consumo	Media	Alto	Alto

Fuente: Elaboración Propia

La matriz de situaciones adversas evidencia que los riesgos de nivel alto se concentran principalmente en la demanda de servicios, la resistencia al cambio, las fallas tecnológicas y el deterioro del entorno económico. Estos factores podrían afectar directamente los ingresos, la continuidad de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por otra parte, los riesgos moderados corresponden principalmente a factores relacionados con los costos laborales, la competencia, el cumplimiento normativo y la recuperación de cartera. En consecuencia, se establecen medidas de mitigación y alternativas de salida orientadas a reducir la probabilidad de ocurrencia y el impacto de estos eventos sobre la sostenibilidad del proyecto.

Medidas de Mitigación y Alternativas

Tabla 51. Medidas de mitigación y alternativas de salida.

Situación adversa	Medida de mitigación	Alternativa de salida
Demanda de servicios inferior a la proyectada	Reforzar las estrategias de marketing digital, establecer alianzas con gremios y cámaras de comercio de Quito y utilizar el paquete básico como servicio de entrada para captar nuevos clientes.	Reducir la estructura operativa y migrar a un esquema de consultoría por proyecto, disminuyendo los costos fijos y evitando mantener una infraestructura innecesaria.

Resistencia al cambio por parte del personal	Implementar procesos de sensibilización, involucrar a la gerencia desde el inicio y reconocer el desempeño del personal que participe activamente en la implementación de las estrategias.	Migrar a una modalidad de acompañamiento externo y realizar auditorías periódicas de los procesos de atención al cliente.
Incremento de los costos laborales	Revisar periódicamente los precios de los paquetes de servicios, mejorar la productividad y automatizar actividades administrativas para compensar el incremento de los costos.	Contratar asesores bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales por proyecto, cuando las condiciones legales y operativas lo permitan.
Fallas o interrupciones en la plataforma tecnológica	Contratar proveedores que cuenten con acuerdos de nivel de servicio (SLA), realizar respaldos periódicos de la información y disponer de procedimientos manuales para garantizar la continuidad de la atención.	Sustituir al proveedor tecnológico y migrar la información respaldada hacia una nueva plataforma.
Ingreso de competidores con precios más bajos	Diferenciar la propuesta mediante resultados medibles de satisfacción del cliente, atención personalizada y servicio de acompañamiento posventa.	Especializar los servicios en negocios comerciales con mayores necesidades de mejora e incorporar mecanismos de evaluación y certificación de la calidad de atención.
Incumplimiento de la normativa o aplicación de sanciones municipales	Mantener actualizados los permisos y obligaciones aplicables mediante un calendario de cumplimiento y realizar revisiones periódicas de la normativa vigente.	Regularizar los incumplimientos identificados y, de ser necesario, suspender temporalmente las actividades hasta subsanar las observaciones correspondientes.

Morosidad o incumplimiento de pago por parte de los negocios contratantes	Solicitar un anticipo del 50 %, formalizar contratos con condiciones de pago claramente establecidas y aplicar mecanismos de seguimiento y cobro oportuno.	Suspender temporalmente la prestación del servicio a clientes morosos y gestionar la recuperación de cartera mediante procedimientos administrativos establecidos.
Deterioro del entorno económico y disminución del consumo	Diversificar la cartera de clientes hacia diferentes subsectores comerciales y optimizar la estructura de costos fijos y variables.	Priorizar la comercialización de servicios de menor costo, reducir temporalmente los gastos no esenciales y ajustar el ritmo de inversión del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

La matriz de medidas de mitigación y alternativas de salida establece acciones preventivas y correctivas frente a los principales riesgos identificados. Las medidas de mitigación buscan reducir la probabilidad de ocurrencia o el impacto de cada situación adversa, mientras que las alternativas de salida permiten disminuir la exposición financiera y operativa cuando las medidas preventivas no resulten suficientes. En conjunto, estas acciones fortalecen la capacidad de respuesta del proyecto y contribuyen a preservar su continuidad, sostenibilidad y capacidad de adaptación ante cambios en el entorno.

CONCLUSIONES

A partir del diagnóstico realizado en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito, se identificó que la atención al cliente presenta debilidades relacionadas principalmente con la capacitación del personal, la ausencia de protocolos estandarizados y la capacidad limitada para responder oportunamente a consultas, requerimientos y reclamos. Estas condiciones pueden generar experiencias poco satisfactorias para los consumidores y afectar su percepción sobre la calidad del servicio recibido.

Se identificó que los principales factores asociados con la satisfacción de los consumidores son la rapidez en la atención, la amabilidad del personal, la capacidad para solucionar problemas y la atención personalizada. Estos elementos constituyen aspectos relevantes para fortalecer la experiencia del consumidor y mejorar la percepción de calidad del servicio en los negocios comerciales analizados.

A partir del análisis descriptivo de la información obtenida mediante los instrumentos de investigación, se determinó que los principales aspectos de la atención que requieren fortalecimiento son los tiempos de respuesta, la capacitación del personal, la estandarización de los procesos de atención, la resolución de inconvenientes y el seguimiento de la satisfacción de los consumidores. Estos resultados evidencian oportunidades de mejora que fueron consideradas como base para el diseño de las estrategias propuestas.

Con base en las necesidades identificadas durante el diagnóstico, se diseñó el modelo de atención integral “Quito Atiende”, orientado al mejoramiento de la calidad del servicio mediante la incorporación de procesos estandarizados de atención, capacitación continua del personal, utilización de herramientas tecnológicas y mecanismos de mejora continua. La propuesta responde a las principales necesidades identificadas durante el estudio y establece lineamientos orientados al fortalecimiento de la experiencia del consumidor en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito.

Finalmente, se establecieron mecanismos de evaluación y control mediante indicadores relacionados con la satisfacción del cliente, la resolución de requerimientos, los tiempos de atención y la gestión de quejas. Estos mecanismos permitirán realizar un seguimiento periódico de la implementación de las estrategias, identificar oportunidades

de mejora y valorar progresivamente su efectividad en los negocios comerciales del Distrito Metropolitano de Quito. De esta manera, la propuesta incorpora mecanismos de seguimiento que facilitan la evaluación de los resultados y la adopción de acciones de mejora continua.

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar de manera progresiva el Modelo de Atención Integral “Quito Atiende”, iniciando con la estandarización de los procesos de atención y la capacitación del personal, con el propósito de establecer procedimientos claros y uniformes que orienten la prestación del servicio y contribuyan al mejoramiento de la experiencia de los consumidores.

Asimismo, es conveniente desarrollar programas permanentes de capacitación dirigidos a los colaboradores en temas relacionados con servicio al cliente, comunicación efectiva, empatía, manejo de reclamos y resolución de conflictos. Estas acciones permitirán fortalecer las competencias del personal y promover prácticas de atención orientadas a las necesidades y expectativas de los consumidores.

De igual manera, se sugiere incorporar herramientas tecnológicas, como sistemas CRM, WhatsApp Business y encuestas digitales, de acuerdo con las posibilidades y características de cada negocio. Estas herramientas facilitarán el registro y seguimiento de los clientes, fortalecerán los canales de comunicación y permitirán recopilar información útil para la toma de decisiones y la mejora de los procesos de atención.

También es importante realizar evaluaciones periódicas de la satisfacción de los consumidores mediante encuestas, buzones de sugerencias, seguimiento de reclamos y otros mecanismos de retroalimentación. La información obtenida deberá ser analizada periódicamente para identificar oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios en los procesos y estrategias de atención.

Finalmente, se recomienda fortalecer una cultura organizacional centrada en el cliente, mediante la participación activa de los colaboradores y el compromiso de los responsables de cada negocio con los procesos de mejora continua. Esto permitirá consolidar prácticas de servicio orientadas a las necesidades de los consumidores y favorecer el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles y duraderas.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. (2006a). *La excelencia en el servicio al cliente*. Editorial Paidós.

Albrecht, K. (2006b). *La revolución del servicio*. 3R Editores.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Registro Oficial Suplemento 116.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2019). *Código de Comercio*. Registro Oficial Suplemento 497.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2021). *Ley Orgánica de Protección de Datos Personales*. Registro Oficial Suplemento 459.

Carlzon, J. (1991). *Momentos de la verdad*. Ediciones Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Horster, E. (2023). *Customer experience management*. Haufe.

Hudson, S., & Hudson, L. (2022). *Customer service for hospitality and tourism* (3rd ed.). Goodfellow Publishers.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023). *Ecuador en cifras*.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing* (15.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7.^a ed.). Pearson Educación.

Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024). *Normativa de seguridad y salud en el trabajo*.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2024). *Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Porter, M. E. (2017a). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (2017b). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Servicio de Rentas Internas. (2024). *Normativa tributaria vigente*.

Torres, E. N., & Zhang, T. (2022). *Customer service marketing: Managing the customer experience*. Routledge.

ANEXOS

Gráfico 12 Preguntas de la encuesta aplicada.

Encuesta sobre Atención al Cliente en Negocios Comerciales de Quito

Esta encuesta forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es conocer la percepción de los consumidores sobre la atención al cliente en los negocios comerciales de la ciudad de Quito. Sus respuestas son anónimas y serán utilizadas únicamente con fines académicos. Le tomará aproximadamente 3 minutos. ¡Gracias por su colaboración!

1. ¿Con qué frecuencia realiza compras en los negocios comerciales de la ciudad de Quito? *

☐ Diariamente

☐ Varias veces por semana

☐ Una vez por semana

☐ Quincenalmente

☐ Mensualmente u ocasionalmente

2. Al elegir un negocio comercial, ¿qué tan importante es para usted la calidad de la atención al cliente? *

☐ Muy importante

☐ Importante

☐ Medianamente importante

3. ¿Cómo califica, en general, la atención al cliente que ha recibido en los negocios comerciales de Quito? *

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Deficiente
- ☐ Muy deficiente

4. ¿Cuál es el principal aspecto que valora en la atención al cliente? *

- ☐ Rapidez en el servicio
- ☐ Amabilidad y trato
- ☐ Solución efectiva de problemas
- ☐ Conocimiento del producto
- ☐ Atención personalizada

5. ¿Ha dejado de comprar en un negocio debido a una mala atención al cliente? *

- ☐ Sí, en varias ocasiones
- ☐ Sí, alguna vez
- ☐ No, nunca

6. ¿Qué tan satisfecho se siente con el tiempo de respuesta a sus consultas o reclamos? *

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy insatisfecho

7. ¿A través de qué canal prefiere ser atendido? *

- ☐ Presencial
- ☐ WhatsApp
- ☐ Redes sociales
- ☐ Llamada telefónica
- ☐ Correo electrónico

8. Cuando recibe una buena atención, ¿qué tan probable es que recomiende el negocio a otras personas? *

- ☐ Muy probable
- ☐ Probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Nada probable

...

9. ¿Considera que el personal de los negocios comerciales está debidamente capacitado para atenderle? *

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

10. ¿Estaría dispuesto a regresar y fidelizarse con un negocio que implemente mejoras en su atención al cliente? *

- ☐ Definitivamente sí
- ☐ Probablemente sí
- ☐ Tal vez
- ☐ Probablemente no
- ☐ Definitivamente no