

REPÚBLICA DEL ECUADOR



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA**
Tecnología, Innovación y Desarrollo



ADMINISTRACIÓN

CASO DE ESTUDIO

**ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE OFRECE LA
EMPESA “KANDO SHOES” DE LA CIUDAD DE TENA, PROVINCIA DE NAPO.**

**MODALIDAD COMPLEXIVO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE TECNÓLOGO
SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORES: Aguinda Yumbo Diana Dorotea

Valdivieso Delgado Joel Alejandro

TUTOR: Tnlg. Ocampo Urbina Klever Gonzalo

Tena - Ecuador

2024-2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	4
RESUMEN	4
1 INTRODUCCIÓN.....	7
2 ANÁLISIS	10
2.1 Marco teórico.....	10
2.1.1 Calidad de servicio.....	11
2.1.2 Importancia de la calidad de servicio	12
2.1.3 Dimensiones de la calidad de servicio	13
2.1.4 Modelo Servqual	14
2.1.5 Atención al cliente.....	16
2.1.6 Técnicas de atención al cliente.....	16
2.2 Metodología	18
2.2.1 Ubicación del área de estudio	19
2.2.2 Población	20
2.2.3 Muestra.....	20
2.2.4 Métodos, tipos y herramientas de investigación	21
3 PROPUESTA	22
3.1 Resultados del objetivo 1	22
3.1.1 Análisis FODA	22
3.2 Resultados objetivo 2	23
3.3 Resultados del objetivo 3	27
3.3.1 Estructura del Informe.....	28
4 CONCLUSIONES	54

5	RECOMENDACIONES	55
6	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	56
7	ANEXOS	59

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Percepciones de un buen servicio	13
Cuadro 2	Modelo SERVQUAL	15
Cuadro 3	Técnicas de atención al cliente.....	17
Cuadro 4	Metodología para cada objetivo	21
Cuadro 5	FODA.....	23
Cuadro 6	Dimensiones de la calidad	24

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1	Ubicación del área de estudio.....	19
-----------------	---	-----------

CERTIFICACIÓN

Economista

Carina Elizabeth Mendoza Vergara

RESPONSABLE DE LA UIC DE LA CARRERA DE TECNOLOGÍA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN

De mi especial consideración.

Por medio del presente expreso un atento y cordial saludo, y a la vez me permito hacer conocer a su autoridad lo siguiente:

En calidad de Director del Trabajo de Integración Curricular modalidad (EXAMEN COMPLEXIVO) denominado: **ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA “KANDO SHOES” DE LA CIUDAD DE TENA, PROVINCIA DE NAPO** de autoría del señorita **DIANA DOROTEA AGUINDA YUMBO** con CC. **1500981129** y el señor **JOEL ALEJANDRO VALDIVIESO DELGADO** con CC. **1550252108** estudiante de la Carrera de Tecnología Superior en Administración del Instituto Superior Tecnológico Tena, **CERTIFICO** que se ha realizado la culminación del Trabajo de Titulación antes citado, de conformidad con lo que establecen las directrices internas de la institución dentro del cronograma aprobado, por lo que, **AUTORIZO** la presentación y continuación del proceso de titulación.

Tena, 13 de febrero 2025

Atentamente;



Tnlg. Ocampo Urbina Klever Gonzalo

DIRECTOR DEL EXAMEN DE CARÁCTER COMPLEXIVO PRÁCTICO

RESUMEN

En un mercado cada vez más competitivo, la calidad del servicio se ha convertido en un factor clave para el éxito empresarial. Este estudio analiza las dimensiones de la calidad del servicio que ofrece la empresa KANDO SHOES, dedicada a la fabricación y venta de calzado en la ciudad de Tena, provincia de Napo, Ecuador. El objetivo principal fue evaluar las expectativas y percepciones de los clientes mediante el modelo SERVQUAL, identificando fortalezas y áreas de mejora en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad. La metodología empleada integró un enfoque mixto, combinando datos cualitativos y cuantitativos. Se realizó un análisis FODA para evaluar la situación actual de la empresa y se aplicó una encuesta a 379 clientes para medir su percepción sobre el servicio. Con base en los hallazgos, se propusieron estrategias específicas para optimizar la calidad del servicio, como la implementación de capacitaciones al personal, la mejora en los canales de comunicación y el desarrollo de un servicio postventa proactivo. Estas acciones buscan fortalecer la relación con los clientes, fidelizarlos y posicionar a KANDO SHOES como un referente en el sector del calzado.

Palabras clave: Calidad del servicio, modelo SERVQUAL, atención al cliente, competitividad.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, service quality has become a key factor for business success. This study analyzes the dimensions of service quality offered by KANDO SHOES, a company dedicated to the manufacture and sale of footwear in the city of Tena, Napo province, Ecuador. The main objective was to evaluate customer expectations and perceptions using the SERVQUAL model, identifying strengths and areas for improvement in five dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, empathy and security. The methodology employed integrated a mixed approach, combining qualitative and quantitative data. A SWOT analysis was conducted to assess the company's current situation and a survey was applied to 379 clients to measure their perception of the service. Based on the findings, specific strategies were proposed to optimize service quality, such as implementing staff training, improving communication channels and developing a proactive after-sales service. These actions seek to strengthen the relationship with customers, build customer loyalty and position KANDO SHOES as a benchmark in the footwear sector.

Key words: Service quality, SERVQUAL model, customer service, competitiveness.

Reviewed by:



B.A Carolina Romero, M.Ed.

Language Center Coordinator

1 INTRODUCCIÓN

En el mercado actual, la calidad se ha convertido en un factor diferenciador clave. Los clientes demandan productos y servicios que no solo satisfagan sus necesidades básicas, sino que también superen sus expectativas. Para evaluar la calidad de una oferta, los consumidores se basan en una serie de atributos o dimensiones, como el diseño, la funcionalidad, la durabilidad, la atención al cliente y la relación calidad-precio.

Zavala Choez, (2020) nos dice que la calidad es un concepto que engloba una amplitud semántica, que obedece a la visión que se busca distinguir. Tomando uno de los enfoques clásicos de la empresa, este término se puede definir desde la perspectiva del cliente o consumidor final, en la actualidad la gestión de calidad en el sector económico es muy importante, pues constituye una herramienta clave para la competitividad y el posicionamiento de los productos o servicios ofertados de manera diferenciada a razón de la calidad de estos.

La calidad, un concepto tan amplio como subjetivo, ha sido objeto de estudio y debate durante décadas. Desde la perspectiva del cliente, la calidad se define como la capacidad de un producto o servicio para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Por su parte Julca Calderon, & Luján Vera (2021) nos dice que un servicio es un compuesto de acciones que intenta satisfacer los deseos de un cliente, convirtiéndose en primer orden, en un procedimiento y en una actividad espontánea e indirecta que no consigna un resultado físico, sino que es un acuerdo entre el proveedor y el cliente.

En Ecuador, el servicio al cliente también ha cobrado una relevancia notable. Según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, en 2020, más del 60% de las quejas y reclamaciones de los consumidores estaban relacionadas con la calidad del servicio al cliente, lo que resalta la necesidad urgente de mejorar este aspecto. Además, estudios realizados por

la Cámara de Comercio de Quito indican que un cliente insatisfecho puede compartir su mala experiencia con al menos diez personas, mientras que un cliente satisfecho podría recomendar la empresa a cinco (Guerrero-Iguasnia, 2024)

El Estado ecuatoriano, se encuentra en una lucha constante, buscando mejorar de forma gradual sus servicios; principalmente aquellos que tienen una incidencia directa con la ciudadanía.

Hasta diciembre del 2020 Ecuador ocupaba el puesto 61 de 192 países que registran certificaciones ISO 9001, esto equivale a 0,13% de certificados a nivel global. Esto representa la escasa preocupación a nivel interno de la implementación de sistemas de gestión de calidad, por ende, es relevante establecer políticas de difusión y compromiso en relación con la calidad de las empresas en el país (Almeida Guzman, 2022)

En este contexto las pequeñas industrias de calzado artesanal en Ecuador contribuyen de manera significativa al crecimiento económico, al constituir una de las principales actividades generadoras de empleo y de esta manera fortalecer la economía en el país. En la ciudad del Tena, provincia de Napo, la empresa Kando Shoes, dedicada a la fabricación y venta de calzado, enfrenta retos importantes en un mercado donde la calidad del servicio al cliente se ha convertido en uno de los factores determinantes para el éxito. Los consumidores actuales son más exigentes, no solo en cuanto a la calidad del producto, sino también en la experiencia integral que reciben durante y después de la compra. En un entorno marcado por la globalización, donde marcas internacionales ofrecen variedad y precios competitivos, la excelencia en el servicio es fundamental para generar confianza y fidelidad en los clientes, es así que se buscará analizar las dimensiones de la calidad de los servicios que oferta la empresa “KANDO SHOES”

El marco legal ecuatoriano también subraya la importancia del servicio al cliente. La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (LODC), establece en su artículo 4 que los proveedores de bienes y servicios tienen la obligación de garantizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores y usuarios, proporcionando información clara y veraz, así como un trato digno y respetuoso.

Asimismo, el Código de Comercio y la Ley Orgánica de Telecomunicaciones incluyen disposiciones que obligan a las empresas a ofrecer servicios de atención al cliente eficientes y accesibles (Guerrero-Iguasnia, 2024)

Las bases teóricas que sustentan este trabajo incluyen conceptos clave relacionados con la calidad del servicio, el comportamiento del consumidor y las herramientas de medición que permiten evaluar la percepción del cliente. Todo esto nos llevará a construir una visión integral de cómo “Kando Shoes” puede optimizar su oferta y destacarse en un mercado competitivo.

Mediante este estudio, no solo generar un diagnóstico claro de la situación actual de la empresa, sino también sentar las bases para que “KANDO SHOES” consolide su relación con los clientes y se posicione como un referente en el sector del calzado en la región amazónica.

2 ANÁLISIS

2.1 Marco teórico

Antes de abordar el tema planteado para este estudio de caso, Análisis de las dimensiones de la calidad del servicio que ofrece la empresa “KANDO SHOES” de la ciudad del Tena, provincia de Napo es pertinente, despejar los conceptos por separado de los términos que la integran:

Para iniciar, podemos definir a la calidad como un concepto subjetivo; ya que, la calidad de un bien o servicio está relacionada con la percepción de un individuo respecto a la comparación entre dos productos o servicios similares. Existen factores que pueden intervenir en esta definición como son las necesidades, las expectativas y hasta en cierto grado la cultura del individuo que califique el bien o servicio. Dentro de las empresas públicas o privadas, la calidad es el factor primordial que genera satisfacción a sus clientes, como a sus empleados y accionistas. El nivel de calidad debe siempre mantenerse dentro de los estándares determinados por la empresa para ser competitivos en un mercado cada vez más exigente. En una empresa pública, la calidad debe mostrarse como una condición que todo servicio debe tener para conseguir el objetivo principal que es la satisfacción de los clientes. (Montesdeoca Rivas & Cedillo Fajardo, 2023)

Adicionalmente se cuenta con las siguientes definiciones realizadas por diferentes autores:

Cubillos y Rozo (2009) definen la calidad de la siguiente manera: “La calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano. Desde los mismos orígenes del hombre, éste ha comprendido que el hacer las cosas bien y de la mejor forma posible le proporciona una ventaja competitiva sobre sus congéneres y sobre el entorno con el cual interactúa”. Sin embargo, no se puede delimitar la calidad a una sola conceptualización, debido a la diversidad de enfoques a la cual se ha visto expuesta. Es importante analizar esas corrientes ideológicas y mencionar a aquellos intelectuales que realizaron aportes para la asociación de los conceptos de calidad y científico, además de sus aplicaciones. Juran (1990) afirma “La calidad consiste en aquellas características de

producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2) Calidad consiste en libertad después de las deficiencias.”

Mientras que, el servicio tiene una naturaleza intangible, generalmente no necesitan materias primas físicas, pero si del trabajo humano. (Kotler & Keller, 2012) puntualizan que “un servicio se define como cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad”. Los servicios poseen las características de intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad. La intangibilidad implica que los usuarios sacarán sus propias conclusiones del establecimiento, las personas y el precio, es de interés para la empresa comprender cómo perciben sus clientes la calidad que ofrece.

En consecuencia, el servicio es una acción que efectúan las empresas públicas y privadas naturales o jurídicas que obtienen al pagar un valor económico, por lo tanto, estas proporcionan la información correspondiente a través de la o las personas adecuadas para satisfacer las necesidades de sus clientes, consumidores o usuarios. Sin embargo, para conseguirle se requiere de una serie de actividades previas donde se cuenten con los recursos necesarios para generar una atención eficiente.

2.1.1 Calidad de servicio

Desde el criterio de Soret de Los Santos (2020) la calidad del servicio al cliente se basa en la precisión de la gestión y contempla principios básicos para reconocer las necesidades y lograr 11 una mejora continua, a través de la adaptación de una cultura empresarial y personal apoyadas en diversas herramientas que integran a los empleados de una empresa.

La calidad de servicio se define como las características de un servicio brindado, cuya totalidad cumpla con las expectativas y necesidades de los consumidores, se vincula principalmente a actividades intangibles. La calidad de servicio consiste en cumplir con las expectativas que tiene el

cliente sobre que tan bien un servicio satisface íntegramente sus necesidades y cubre sus expectativas.

Para los autores Zouari y Abdelhedi (2021) la calidad de servicio es un factor necesario para lograr la satisfacción de los clientes. La satisfacción de los clientes, es la verificación interior que hace cada persona de sus necesidades con respecto a si fueron cubiertas o no con la entrega del servicio. La satisfacción del cliente está ligada a la calidad de servicio, y es un predictor de que si el cliente volverá a la organización o la entidad a realizar transacciones económicas o solicitar nuevos servicios. En este sentido no cabe duda de que las construcciones de los conceptos de calidad de servicio y satisfacción de los clientes se relacionan entre sí, no puede existir un estado de satisfacción del cliente, sin primero este no haya estado expuesto a un servicio de calidad.

La prestación de servicios es variable, dependen de quién lo proporciona, cuándo y dónde se lleva a cabo. Por último, los servicios deben realizarse inmediato, al no poderse almacenar o acumular el disfrute caduco. En conclusión, el servicio es el conjunto de actividades planificadas por una o varias personas, distinguidos por ser intangibles, inseparables, variables y perecederos, que buscan satisfacer las necesidades de un cliente, el cual puede estar vinculado con un producto físico. (Sánchez García, Hernández Méndez, & Chávez Galavíz, 2024)

2.1.2 Importancia de la calidad de servicio

La importancia de la atención al cliente, se basa en estadísticas refieren que el 68% de los clientes se pierden debido a el tipo de trato indiferente que reciben, así como, la pésima atención por parte del personal, pues, un cliente satisfecho se lo contará a una persona mientras que un insatisfecho a 10, por lo tanto, un buen servicio al cliente es una adecuada inversión. (Ferrer Bauza & Ruiz Palomino, 2022)

Por otro lado, las razones por la que la calidad del servicio se vuelve importante para las empresas, corresponde a la mayor competencia que se desarrolla más conocimiento acerca de los consumidores, el beneficio económico, la realización de actividades relevantes, el servicio personalizado, así como, procesar las quejas y sugerencias que permitirán establecer planes de acción para mejorar continuamente (Flores Andrade, 2022)

Ante lo expuesto con anterioridad, la importancia de obtener un servicio de alta calidad se relaciona con los procesos de compra y venta y un efecto negativo puede perjudicar a la fidelización, así como, las relaciones comerciales existentes, por lo tanto, los responsables deben direccionar todos los esfuerzos necesarios para alcanzar este objetivo pues, también incide en la reputación que tiene la empresa en el mercado.

2.1.3 Dimensiones de la calidad de servicio

Desde hace tiempo, Paul Flipo, señalaba como factores determinantes para la percepción de un buen servicio los diez siguientes puntos (Larrea, 1991)

Cuadro 1 Percepciones de un buen servicio

Fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera)	Seguridad
Capacidad de respuesta (capacidad de los empleados para atender al cliente)	Credibilidad
Tangibilidad	Accesibilidad
Cortesía	Comunicación
Competencia	Comprensión y conocimiento del cliente

Más tarde, Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985, resumieron los puntos anteriores en solo cinco, llamándolos “Dimensiones de la Calidad”

2.1.4 Modelo Servqual

En un entorno cada vez más competitivo y orientado al cliente, garantizar la calidad del servicio ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica. Las organizaciones modernas enfrentan el desafío de satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, lo cual es esencial no solo para mantenerse vigentes en el mercado, sino también para construir relaciones duraderas basadas en la confianza y la satisfacción. En este contexto los autores Bustamante et al. (2019) nos dicen que este modelo, es un procedimiento de evaluación que se realiza mediante la aplicación del método de encuesta y sobre la base de un cuestionario que busca medir un sistema de dimensiones y de ítems que representan los componentes de la calidad de servicio.

El asumir el modelo SERVQUAL en todas sus dimensiones tiene grandes ventajas, más aún si se asumen claramente tres conceptos esenciales: satisfacción, percepción y servicio. La satisfacción que es el nivel de bienestar que posee el usuario o cliente cuando recibe el servicio. La percepción que es la sensación del cliente o usuario ante el servicio recibido. El servicio es el conjunto de acciones, procedimientos y hechos que provee la entidad en favor del usuario o cliente. Es en el marco de estos constructos que se manifiestan las dimensiones del modelo SERVQUAL: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles; estos aspectos son los que permiten evaluar a la entidad. (Arajuro Romero & López Marrufo, 2022)

DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO MODELO SERVQUAL

Cuadro 2 Modelo SERVQUAL

CALIDAD DE SERVICIO Expectativas vs. Percepción	Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplen con lo prometido ▪ Sincero interés por resolver problemas ▪ Realizan bien el servicio la primera vez ▪ Concluyen el servicio en el tiempo prometido ▪ No cometen errores
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento confiable de los empleados ▪ Clientes se sienten seguros ▪ Los empleados son amables ▪ Los empleados tienen conocimientos suficientes
	Elementos Tangibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipos de apariencia moderna ▪ Instalaciones visualmente atractivas ▪ Empleados con apariencia pulcra ▪ Elementos materiales atractivos
	Capacidad de Respuesta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunican cuando concluirán el servicio ▪ Los empleados ofrecen un servicio rápido ▪ Los empleados siempre están dispuestos a ayudar ▪ Los empleados nunca están demasiado ocupados
	Empatía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecen atención individualizada ▪ Horarios de trabajo convenientes para los clientes ▪ Tienen empleados que ofrecen atención personalizada ▪ Se preocupan por los clientes ▪ Comprenden las necesidades del cliente

Fuente: Adaptado de Servqual (Bustamante, Zerda, Obando, & Tello, 2019)

2.1.5 Atención al cliente

La atención o servicio al cliente, es una parte intangible de la mercadotecnia que no se realiza de manera sencilla, si bien es cierto, requiere de ciertos procesos que conllevan a apreciar la marca o empresa y tiene objetivos claros para lograr la percepción positiva de uno a varios segmentos de clientes. (López Salas, 2020)

El servicio al cliente es fundamental en el mercado actual, la comercialización de servicios tiene un papel muy destacado. La calidad de servicio es clave para que las empresas se diferencien, convirtiéndose en un pilar esencial para la existencia y éxito de cualquier negocio.

Según (Moreira Ortega, Portilla Castell, & Lema Cachinell, 2023) el servicio al cliente es de gran importancia debido al rumbo que da el mercado hacia la comercialización de servicios y la calidad del mismo corresponde a un factor clave en la diferenciación de las empresas, por lo que el servicio al cliente se ha convertido en un pilar fundamental de la existencia de un negocio.

2.1.6 Técnicas de atención al cliente

Existe un sin número de técnicas de atención al cliente, que varían dependiendo la situación y el objetivo planteado, como se muestra a continuación:

Cuadro 3 Técnicas de atención al cliente

TÉCNICAS	CARACTERÍSTICAS
Trato Personalizado	Diálogo con el cliente Abordar al cliente de forma cálida Evitar el uso de sustantivos impersonales Memorizar el nombre del cliente
Transmitir felicidad	Escuchar al cliente de manera respetuosa y entusiasta. Transmitir la felicidad mediante sonrisa, voz y mirada.
Lenguaje Corporal	Lograr una adecuada postura corporal Adaptar gestos adecuados Mantener un buen ánimo Contacto visual con el cliente
Escucha activa	Escuchar atentamente los detalles que proporciona el cliente. Empatizar con la situación del cliente. Reconocer en el caso de errores o problemas. Resolución de conflictos lo más pronto posible.
Solución / beneficio	Realización de seguimiento a los clientes para conocer el grado de satisfacción o posibles problemas con el producto o servicios
FAB (características, ventajas y beneficios)	Observar y detectar los requerimientos y necesidades de los clientes. Pensar en el producto o servicio acorde a las necesidades del cliente. Demostrar al cliente las ventajas de los productos o servicios.
Empatía	Reconocer y comprender los problemas de los clientes Conectar con los clientes mediante experiencia propias anteriores. Reconocer la situación y originar tranquilidad en el cliente.
Interrogación	Realizar preguntas para obtener información. Identificar el tipo de preguntas dependiendo la información que se pretende obtener.

Fuente: Información obtenida de (Ladrón de Guevara, 2020)

2.2 Metodología

Este estudio se efectúa con la integración del enfoque de investigación mixto que refiere el uso de datos cualitativos y cuantitativos, porque es pertinente conocer los procedimientos que se efectúan en conjunto para lograr la calidad del servicio, adicionalmente, es necesario especificar información numérica, que pueda valorarse para elaborar estadísticas que evidencien el impacto logrado en sus clientes. Al complementar la información se genera un análisis completo de la situación actual de la empresa, así como, sugerir las formas de mejorar los procesos a beneficio de la empresa en estudio.

Los métodos que se aplican comprenden, el descriptivo, pues se detalla cada uno de los procedimientos que se efectúan dentro de la empresa en estudio, además, se utiliza el método analítico para sintetizar, procesar e interpretar la información recopilada e identificar las causas del problema, así como, sus efectos a corto y largo plazo, por último, se toma en consideración el método bibliográfico, permite despejar conceptos desde la perspectiva de diversos autores en relación a la calidad del servicio.

Las técnicas, que se utilizan para recoger la información necesaria es la utilización de la entrevista realizada mediante la guía de entrevistas en profundidad con la finalidad de explorar, identificar y comprender las dimensiones de la calidad de servicio en la empresa KANDO SHOES, por otro lado, para conocer la perspectiva de quienes reciben el servicio, se aplica una encuesta a través del respectivo cuestionario integrado por diez interrogantes cerradas y luego se procedió con el análisis estadístico para la validación de las hipótesis.

2.2.1 Ubicación del área de estudio

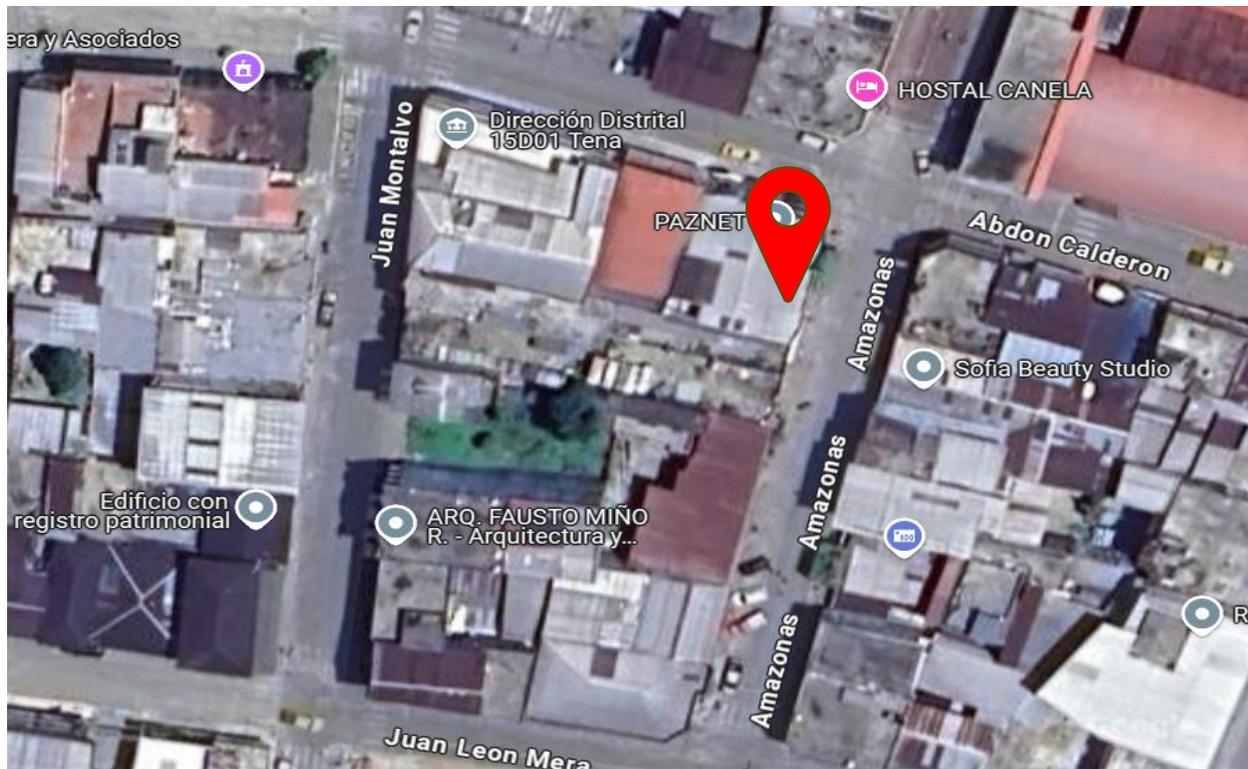
El área de estudio se encuentra ubicada en la provincia de Napo, específicamente en el cantón Tena, dentro de la parroquia urbana de Tena. Este sector, reconocido por su biodiversidad y riqueza cultural, es un punto estratégico en la Amazonía.

Provincia: Napo

Cantón: Tena

Parroquia: Tena

Figura 1 Ubicación del área de estudio



Fuente: Google Maps.

2.2.2 Población

La población establecida para la presente investigación está dada por 29.173 habitantes en el Cantón Tena de la población urbana, de acuerdo al censo de población y vivienda desarrollado en el año 2022, al ser una población superior a las 100 personas se procede a calcular la muestra.

2.2.3 Muestra

Al ser una población finita se procede a hacer uso de la fórmula de Fisher, la cual se detalla a continuación.

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

(1-p) = Probabilidad en contra

N = Universo o población

e = Error de estimación

z = Coeficiente de nivel de confianza

p = 50

p = Probabilidad a favor

$$n = \frac{(29,173)(1,96)0,5(1-0,5)}{(29,173-1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(1-0,5)}$$

$$n = \frac{28,017,75}{73,89}$$

$$n = 379,1818$$

2.2.4 Métodos, tipos y herramientas de investigación

Cuadro 4 Metodología para cada objetivo

Objetivo de la Investigación	Enfoque	Método	Tipo de investigación	Herramientas y técnicas
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa “KANDA SHOES”.	Mixto	Método descriptivo	Descriptiva y exploratoria	Entrevista FODA
Determinar las dimensiones de calidad del servicio que oferta la empresa “KANDA SHOES”.	Mixto	Método analítico	Experimental y cualitativo	Encuesta, observación directa
Proponer estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa “KANDA SHOES”.	Cualitativo	Método descriptivo	Bibliográfico	Informe

Elaborado por: Los Autores.

3 PROPUESTA

3.1 Resultados del objetivo 1

Realizar un análisis de la situación actual de la empresa “KANDO SHOES”.

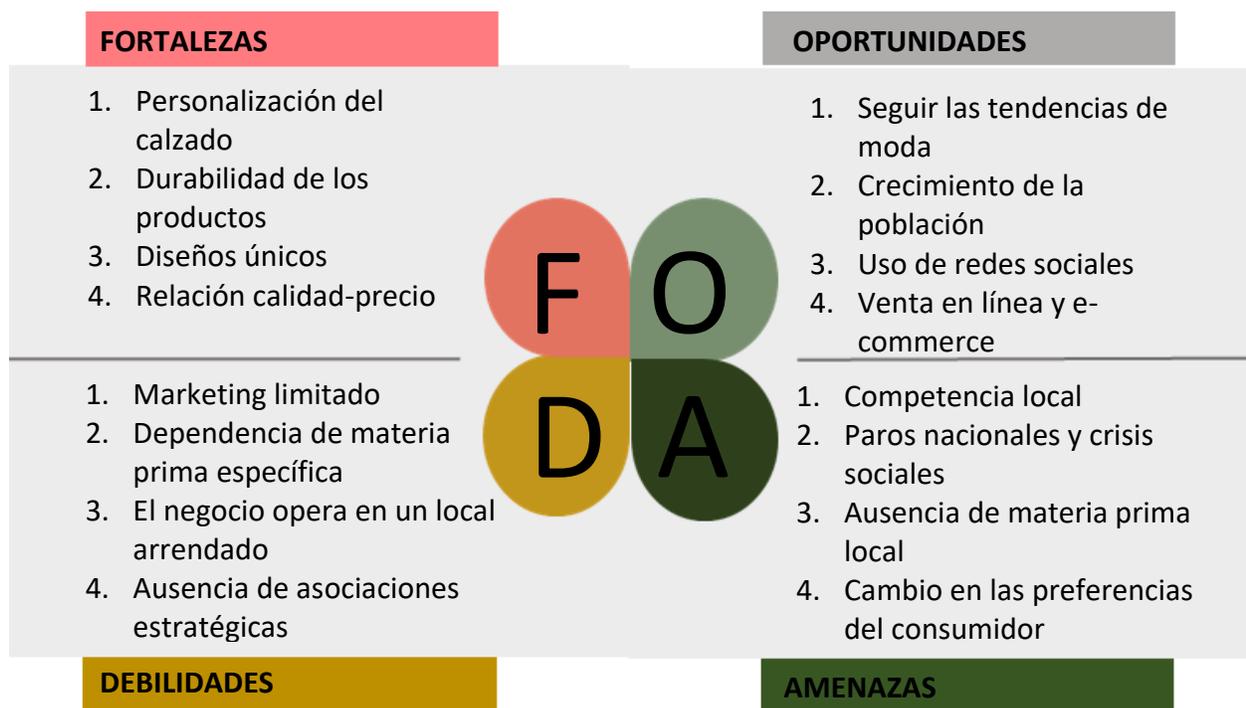
3.1.1 Análisis FODA

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce Talancón, 2006)

Este análisis tiene como objetivo identificar los factores que impactan el desempeño organizacional, examinando recursos, capacidades, fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Con esta evaluación, se busca establecer una base sólida para formular estrategias que promuevan el crecimiento sostenible de la empresa.

Para este estudio, se recopiló información mediante una entrevista estructurada realizada al Sr. Cando Naranjo Leodan Mesías, propietario de KANDO SHOES (ver Anexo 1). La entrevista permitió recabar datos clave sobre la situación actual del negocio, con un enfoque en la gestión del proceso de atención al cliente. La información obtenida resultó fundamental para desarrollar un análisis situacional detallado, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan la calidad del servicio, y proporcionando una base para diseñar estrategias de mejora.

Cuadro 5 FODA



3.2 Resultados objetivo 2

Determinar las dimensiones de calidad del servicio que oferta la empresa “KANDO SHOES”.

Para desarrollar el segundo objetivo, se diseñó y aplicó una encuesta mediante Google Forms (ver Anexo 2), dirigida a una muestra de 379 habitantes de la ciudad de Tena. Esta herramienta permitió recopilar información clave sobre la percepción de los clientes respecto a las cinco dimensiones de calidad del servicio: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad.

Los datos obtenidos brindan una visión clara de cómo la población evalúa cada dimensión en relación con los servicios ofrecidos por KANDO SHOES, proporcionando una base sólida para identificar fortalezas y áreas de mejora en la atención al cliente.

Cuadro 6 Dimensiones de la calidad

DIMENSIONES	PREGUNTAS	ANÁLISIS/INTERPRETACIÓN
Tangibilidad	<p>PREGUNTA 7</p> <p>¿Cómo calificaría la apariencia de las instalaciones y productos de KANDA SHOES?</p>	<p>La apariencia de las instalaciones y productos recibió calificaciones mayoritariamente positivas, con más del 70% evaluándola como "Muy buena" o "Buena", lo que refleja un estándar visual atractivo que genera confianza en los clientes. En cuanto a la apariencia del personal, aunque el 65% afirmó que cumplen con una presentación profesional "Siempre" o "La mayoría de las veces", existe una minoría que percibe inconsistencias, lo que puede impactar la imagen general del negocio. Mejorar y estandarizar los códigos de vestimenta y asegurar una apariencia impecable en todo momento fortalecería esta dimensión.</p>
	<p>PREGUNTA 2</p> <p>¿Considera que el personal tiene una apariencia profesional y adecuada?</p>	<p>La apariencia de las instalaciones y productos recibió calificaciones mayoritariamente positivas, con más del 70% evaluándola como "Muy buena" o "Buena", lo que refleja un estándar visual atractivo que genera confianza en los clientes. En cuanto a la apariencia del personal, aunque el 65% afirmó que cumplen con una presentación profesional "Siempre" o "La mayoría de las veces", existe una minoría que percibe inconsistencias, lo que puede impactar la imagen general del negocio. Mejorar y estandarizar los códigos de vestimenta y asegurar una apariencia impecable en todo momento fortalecería esta dimensión.</p>
Fiabilidad	<p>¿KANDO SHOES cumple con los tiempos prometidos para la entrega de productos?</p>	<p>Los clientes consideran que KANDO SHOES es confiable en términos de tiempos de entrega, con más del 85% calificando este aspecto como "Rápido" o "Muy rápido", lo cual fortalece la percepción de puntualidad y compromiso. Además, un 70% está "Satisfecho" o "Muy satisfecho" con la calidad del producto, lo que respalda la confianza en los productos ofrecidos. Sin embargo, una proporción significativa expresó opiniones "Neutral" o "Insatisfecho", lo que sugiere que se pueden implementar medidas adicionales para asegurar la calidad de los productos y mejorar la comunicación sobre las expectativas de entrega.</p>
	<p>¿Qué tan satisfecho/a está con la calidad del producto que recibió en comparación con lo que esperaba?</p>	<p>Los clientes consideran que KANDO SHOES es confiable en términos de tiempos de entrega, con más del 85% calificando este aspecto como "Rápido" o "Muy rápido", lo cual fortalece la percepción de puntualidad y compromiso. Además, un 70% está "Satisfecho" o "Muy satisfecho" con la calidad del producto, lo que respalda la confianza en los productos ofrecidos. Sin embargo, una proporción significativa expresó opiniones "Neutral" o "Insatisfecho", lo que sugiere que se pueden implementar medidas adicionales para asegurar la calidad de los productos y mejorar la comunicación sobre las expectativas de entrega.</p>

Capacidad de Respuesta	¿Cómo calificaría la disposición del personal para atender sus solicitudes o resolver problemas?	Cerca del 70% de los clientes calificaron la disposición del personal como "Muy buena" o "Excelente", lo que demuestra un equipo que en general responde adecuadamente a las necesidades de los clientes. No obstante, un porcentaje relevante la evaluó como "Buena" o inferior, lo que puede indicar un margen de mejora en situaciones donde los problemas son más complejos o demandan mayor atención personalizada. Esto evidencia la necesidad de capacitaciones específicas para el personal en resolución efectiva de problemas y manejo de clientes difíciles.
Seguridad	¿El personal le generó confianza durante su interacción?	Aunque más del 65% de los encuestados afirmaron que el personal les generó confianza "Siempre" o "La mayoría de las veces", una proporción significativa (30%) mencionó que esto ocurrió "Algunas veces" o menos, lo que puede limitar la fidelización y la percepción de profesionalismo. Este aspecto puede ser reforzado mediante capacitaciones enfocadas en la comunicación asertiva y la empatía, garantizando que cada cliente se sienta valorado y seguro durante su interacción.
Empatía	¿Recibió una atención personalizada que considerara sus necesidades específicas?	Aunque el 66% de los encuestados señalaron que recibieron atención personalizada "Siempre" o "La mayoría de las veces", un 34% indicó que esto ocurre "Algunas veces" o menos, lo que refleja que no todos los clientes sienten que sus necesidades son comprendidas o atendidas de manera individual. Este es un aspecto crítico, ya que la falta de empatía puede generar una desconexión con los clientes y afectar la

percepción general del servicio. Mejorar en este aspecto requiere establecer procesos más centrados en el cliente, como el seguimiento de sus preferencias y necesidades específicas, y garantizar que el personal esté capacitado para ofrecer un servicio altamente personalizado.

Discusión

Kando Shoes, al aplicar las dimensiones del modelo SERVQUAL, ha mostrado fortalezas significativas en Tangibilidad, Fiabilidad y Capacidad de Respuesta, que son fundamentales para generar una percepción positiva del servicio ofrecido.

- En Tangibilidad, los encuestados valoran favorablemente la apariencia de las instalaciones, productos y personal, lo cual refuerza una imagen profesional de la marca.
- En Fiabilidad, los resultados indican que la empresa cumple en gran medida con los tiempos prometidos de entrega y mantiene altos estándares en la calidad de sus productos, consolidando la confianza del cliente.
- Por su parte, la Capacidad de Respuesta evidencia que el personal se muestra dispuesto a atender las solicitudes de los clientes, aunque existen áreas donde se podría reforzar la gestión de problemas más complejos.
- Sin embargo, las dimensiones de Seguridad y Empatía presentan oportunidades importantes para mejorar. Aunque una mayoría de los clientes percibe confianza en el personal, un segmento significativo señaló que esta se genera de forma inconsistente. Esto sugiere que es necesario capacitar al personal en habilidades de comunicación asertiva y empatía para garantizar una experiencia más consistente y

personalizada. Asimismo, la percepción de la atención personalizada, aunque favorable para una mayoría, refleja que aún hay clientes que no sienten que sus necesidades específicas sean plenamente comprendidas o atendidas.

El análisis general resalta que, aunque KANDO SHOES tiene una base sólida en la calidad de su servicio, existen áreas clave que requieren atención para alcanzar niveles más altos de satisfacción y fidelización. Mejorar la consistencia en la generación de confianza y la personalización del servicio puede fortalecer la relación con los clientes, incrementar las recomendaciones y posicionar a la marca como líder en su segmento. Implementar evaluaciones continuas de las expectativas y percepciones de los clientes a través del modelo SERVQUAL permitirá identificar nuevas oportunidades de mejora y mantener la calidad como eje central de la experiencia del cliente.

3.3 Resultados del objetivo 3

Proponer estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa “KANDO SHOES”.

El presente informe tiene como propósito exponer las estrategias diseñadas para mejorar la competitividad de la empresa “KANDO SHOES”, ubicada en la ciudad de Tena, provincia de Napo. A través de un análisis detallado realizado con herramientas como el modelo SERVQUAL y el análisis FODA, se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la empresa. Con base en estos resultados, se proponen estrategias específicas enfocadas en optimizar la calidad del servicio al cliente, fortalecer la atención personalizada y potenciar la diferenciación en el mercado. Estas acciones buscan no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también garantizar el crecimiento sostenible de la empresa en el sector del calzado.

3.3.1 Estructura del Informe

- Introducción
- Justificación
- Direccionamiento Estratégico
- Análisis de la situación actual
- Evaluación de la situación actual
- Evaluación de la calidad del servicio (Modelo Servqual)
- Propuestas estratégicas según dimensión
- Implementación y costos de las propuestas
- Conclusiones
- Recomendaciones



**"INFORME DE ESTRATEGIAS
ORIENTADAS A MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
"KANDO SHOES".**

**ELABORADO POR:
AGUINDA DIANA
VALDIVIESO JOEL**

2025

INTRODUCCIÓN

La calidad de servicio viene dada por la proximidad entre el servicio esperado y el servicio "percibido". Esta mide el grado en que los requisitos deseados por el cliente son percibidos por él, tras forjarse una impresión del servicio recibido" (Camisión, et al., 2006, p. 193).

Los dos activos más importantes de una empresa, son sus clientes y su equipo de trabajo, y solo aquellos que tengan personal competitivo, productos de calidad y un excelente servicio podrán garantizar un posicionamiento efectivo y perdurable en el mercado.

Por lo que en la investigación se evaluó mediante el modelo SERVQUAL, está es una herramienta empresarial para medir la calidad del servicio. Al aplicar el modelo SERVQUAL para la expectativa y percepción del cliente se identificó falencias en varias dimensiones del servicio. Por lo que se propone estrategias de calidad del servicio, la cual se detallan dentro de un informe con la finalidad de mejorar el servicio en la empresa "Kando Shoes"

JUSTIFICACIÓN

En un mercado cada vez más competitivo, donde los clientes no solo buscan calidad en los productos, sino también una experiencia de compra satisfactoria, es fundamental que las empresas desarrollen estrategias que les permitan diferenciarse y consolidar su presencia en el mercado.

En este sentido, KANDO SHOES, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado en Tena, enfrenta el desafío de mejorar su competitividad a través de un servicio al cliente más eficiente y personalizado.

Los resultados del análisis de la calidad del servicio indican que la empresa cuenta con aspectos positivos, como la fiabilidad en la entrega de productos y una buena relación calidad-precio. Sin embargo, también se han identificado áreas de oportunidad en dimensiones clave como la empatía y la seguridad percibida por los clientes, lo que podría afectar la fidelización y la satisfacción del consumidor a largo plazo.

Este documento permitirá analizar en profundidad las debilidades y oportunidades del negocio, planteando acciones concretas para fortalecer la calidad del servicio, optimizar la atención al cliente y potenciar la diferenciación en el mercado. Implementar estrategias adecuadas no solo contribuirá a mejorar la experiencia del cliente, sino que también impulsará el crecimiento sostenible de la empresa, asegurando su permanencia y éxito en el sector del calzado en la región.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Filosofía Institucional

En la actualidad, Kando Shoes carece de una filosofía institucional clara que guíe sus operaciones y sirva como base para el desarrollo estratégico del negocio. Una filosofía institucional es fundamental para establecer la identidad de la empresa, alinear a los colaboradores con los objetivos organizacionales y comunicar los valores y propósitos de la empresa tanto interna como externamente. Por ello, se propone la siguiente filosofía institucional para Kando Shoes:

MISIÓN

"Ofrecer calzado de calidad, cómodo y moderno, con un servicio personalizado que garantice una experiencia de compra satisfactoria, contribuyendo al desarrollo de la comunidad."

VISIÓN

"Ser líderes en calzado, reconocidos por la calidad, innovación y compromiso con nuestros clientes"

VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad:** Actuamos con transparencia y ética, asegurando que nuestros productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes.
- **Confianza:** Brindamos productos de calidad que permiten a nuestros clientes confiar en nosotros como su mejor opción.
- **Respeto:** Valoramos a nuestros clientes, empleados y proveedores, escuchando sus opiniones y atendiendo sus necesidades con profesionalismo.
- **Tolerancia:** Entendemos las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, brindando soluciones con empatía y amabilidad.
- **Responsabilidad:** Estamos comprometidos con la satisfacción del cliente y con cumplir nuestras promesas de valor en tiempo y forma.



OBJETIVOS DEL INFORME

Objetivo general

- Elaborar estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio al cliente del negocio “Kando Shoes”

Objetivos específicos

- Definir las estrategias que contribuyan a mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Definir la finalidad, el tiempo y las acciones para cada una de las propuestas estratégicas.

Análisis situacional de Kando Shoes

Mediante una entrevista semiestructurada realizada al propietario de KANDO SHOES, se obtuvo información clave que facilitó una evaluación exhaustiva de la situación actual de la empresa. Esta información proporcionó una visión profunda sobre los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional y la percepción del cliente. A continuación, se presentan las estrategias derivadas del análisis FODA cruzado, las cuales servirán de base para implementar acciones orientadas a mejorar la competitividad y promover un clima laboral más saludable y productivo.

Estrategias FODA Cruzado

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Personalización del calzado F2. Durabilidad de los productos F3. Diseños únicos F4. Relación calidad-precio	D1. Marketing limitado D2. Dependencia de materia prima específica D3. El negocio opera en un local arrendado D4. Ausencia de asociaciones estratégicas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
O1. Seguir las tendencias de moda O2. Crecimiento de la población O3. Uso de redes sociales O4. Venta en línea y e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Usar diseños únicos y personalizados para atraer clientes interesados en tendencias de moda. • Promover la durabilidad y calidad-precio mediante redes sociales y e-commerce. • Aprovechar el crecimiento poblacional para fidelizar nuevos clientes con atención eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias digitales para aumentar la visibilidad en redes sociales y comercio electrónico. • Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales para reducir la dependencia de viajes. • Buscar financiamiento para adquirir un local propio y reducir vulnerabilidades.
AMENAZAS	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
A1. Competencia local A2. Paros nacionales y crisis sociales A3. Ausencia de materia prima local A4. Cambio en las preferencias del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciarse de la competencia local destacando la personalización y los diseños únicos en campañas publicitarias. • Establecer inventarios sólidos para afrontar problemas de paros nacionales o dependencia de materia prima. • Adaptar los diseños y productos según cambios en las preferencias del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar proveedores para reducir riesgos de paros y dependencia de materia prima específica. • Fomentar asociaciones con empresas locales para fortalecer la cadena de suministro frente a la competencia. • Crear un plan de contingencia para enfrentar crisis sociales y asegurar estabilidad operativa.

Determinar las dimensiones de la calidad de la empresa Kando Shoes

El análisis de las dimensiones de la calidad del servicio es fundamental para comprender cómo los clientes perciben y valoran la oferta de KANDO SHOES. Utilizando el modelo SERVQUAL, se evaluaron cinco dimensiones clave: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad. Los resultados obtenidos proporcionan una visión detallada de las fortalezas y áreas de mejora de la empresa, sentando las bases para la implementación de estrategias específicas que optimicen la experiencia del cliente. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes de cada dimensión, los cuales servirán como punto de partida para el desarrollo de propuestas estratégicas orientadas a mejorar la calidad del servicio.

Dimensiones del modelo SERVQUAL de la empresa Kando Shoes

Elementos tangibles	Apariencia	La apariencia de las instalaciones y productos recibió calificaciones positivas, con más del 70% evaluándola como "Muy buena" o "Buena", lo que refleja un estándar visual atractivo que genera confianza en los clientes. En cuanto a la apariencia del personal, aunque el 65% afirmó que cumplen con una presentación profesional "Siempre" o "La mayoría de las veces", existe una minoría que percibe inconsistencias, lo que puede impactar la imagen general del negocio.
Fiabilidad	Confianza	Los clientes consideran que KANDO SHOES es confiable en términos de tiempos de entrega, con más del 85% calificando este aspecto como "Rápido" o "Muy rápido", lo cual fortalece la percepción de puntualidad y compromiso. Además, un 70% está "Satisfecho" o "Muy satisfecho" con la calidad del producto, lo que respalda la confianza en los productos ofrecidos. Sin embargo, una proporción significativa expresó opiniones "Neutral" o "Insatisfecho"
Capacidad de respuesta	Cuidado	Cerca del 70% de los clientes calificaron la disposición del personal como "Muy buena" o "Excelente", lo que demuestra un equipo que en general responde adecuadamente a las necesidades de los clientes. No obstante, un porcentaje relevante la evaluó como "Buena" o inferior, lo que puede indicar un margen de mejora en situaciones donde los problemas son más complejos o demandan mayor atención personalizada.
Empatía	Rapidez y diligencia	Aunque el 66% de los encuestados señalaron que recibieron atención personalizada "Siempre" o "La mayoría de las veces", un

		34% indicó que esto ocurre "Algunas veces" o menos, lo que refleja que no todos los clientes sienten que sus necesidades son comprendidas o atendidas de manera individual.
Seguridad	Confianza	Aunque más del 65% de los encuestados afirmaron que el personal les generó confianza "Siempre" o "La mayoría de las veces", una proporción significativa (30%) mencionó que esto ocurrió "Algunas veces" o menos, lo que puede limitar la fidelización y la percepción de profesionalismo.

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS SEGÚN DIMENSIÓN

TANGIBILIDAD

Supervisión regular	Establecer un sistema de revisión periódica para garantizar que todos los empleados mantengan un estándar de presentación impecable (Bitner, 1992).
Diseños de uniformes de acuerdo a la Marca	Crear uniformes que representen la identidad de KANDO SHOES, alineados con sus valores y colores corporativos (Kotler & Keller, 2016).
Capacitación continua	Capacitar al personal sobre la importancia de una presentación adecuada y la relación directa con la percepción del cliente (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2013).

COSTOS DE LA PROPUESTA

Supervisión regular

Designar a un responsable para realizar inspecciones periódicas.

Crear una lista de verificación (checklist) que incluya aspectos como uniformes limpios, orden en las estanterías, y limpieza general del local.

Realizar reuniones semanales para revisar los resultados de las auditorías y proponer mejoras.

Diseño de uniformes acordes a la marca

Implementar un código de vestimenta obligatorio que requiera que todo el personal use el uniforme corporativo durante su jornada laboral.

Durante el primer mes de implementación, el propietario de la empresa costeará la producción de los uniformes, uno para cada empleado. Después del primer mes, cada empleado será responsable de costear su propio uniforme cada 6 meses.

Capacitación continua

Implementar programas de capacitación continua enfocados en la importancia de la presentación personal y su impacto directo en la percepción del cliente. Se propone utilizar el curso "Estrategias de Servicio y Atención al Cliente" ofrecido por el Centro de Educación Continua de la EPN, el cual aborda técnicas prácticas de atención al cliente y protocolos de presentación personal. Este curso gratuito está disponible en:

<https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/estrategias-de-servicio-y-atencion-al-cliente-1>

Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo	Costo
Supervisión Regula	Gerente	Personal	Semanal	\$0.00
Diseño de Uniformes	Gerente	Personal	Cada 6 meses	\$50.00
Capacitación Continua	Jefe Administrativo	Personal	En el mes 1	\$0.00
Total				\$50.00

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS SEGÚN DIMENSIÓN

FIABILIDAD	
Mejorar la Comunicación sobre Entregas	Kotler y Keller (2016) señalan que la transparencia en la información fortalece la confianza del cliente. Informar en redes sociales y en la tienda sobre tiempos estimados de entrega.
Implementar un Control de Calidad en Tienda	Según Deming (1986), la calidad debe ser un esfuerzo continuo en cada proceso. Realizar inspecciones visuales de los productos antes de su exhibición. Establecer estándares mínimos de calidad para aceptar o rechazar productos de proveedores.
Optimización del Inventario para Reducir Retrasos	Chopra y Meindl (2019) destacan que una gestión eficiente del inventario mejora el servicio al cliente. Realizar inventarios semanales para evitar quiebres de stock. Coordinar con proveedores para establecer tiempos de entrega más precisos.

COSTOS DE LA PROPUESTA

Mejorar la comunicación sobre entregas

Crear un tablero físico en la tienda y una sección en las redes sociales (Instagram, Facebook) donde se muestren los tiempos promedio de entrega por tipo de producto (ej.: calzado personalizado, productos en stock). Actualizar semanalmente o cuando haya cambios significativos en los tiempos de entrega debido a factores externos (paros, retrasos de proveedores, etc.).

Implementar un control de calidad en tienda

Se establecerán estándares mínimos de calidad para aceptar o rechazar productos de proveedores, asegurando que solo aquellos que cumplan con los criterios de KANDO SHOES lleguen al cliente final.

Optimización del inventario para reducir retrasos

Implementar un sistema de gestión de inventario basado en la metodología presentada en el video "Control de Inventarios" (disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=DAI1z6xNQG4&t=199s>), que explica estrategias prácticas para optimizar el control de stock y reducir retrasos en entregas.

Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo	Costo
Control de calidad en tienda	Jefe de producción	Operación de producción	En el mes 4	\$0.00
Mejorar la comunicación	Jefe de ventas	Vendedores	En el mes 2	\$30.00
Optimización del inventario	Jefe Administrativo	Personal	Continuo	\$0.00
Total				\$30.00

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS SEGÚN DIMENSIÓN

CAPACIDAD DE RESPUESTA

Encuestas y Evaluaciones Constantes	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) destacan que la medición del servicio es clave para la mejora continua. Aplicar encuestas a clientes sobre la atención recibida.
--	---

	Evaluar al personal con feedback constructivo basado en experiencias reales.
Capacitación en Resolución de Problemas y Manejo de Clientes Difíciles	Según Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), la calidad del servicio mejora con entrenamiento práctico basado en experiencias reales. Realizar simulaciones de situaciones con clientes exigentes.
Mejora en los Canales de Comunicación	Habilitar un Canal de Quejas y Sugerencias: Un buzón físico y digital para recibir comentarios. Uso de Redes Sociales y WhatsApp: Responder rápido a consultas y quejas para evitar conflictos en tienda.

COSTOS DE LAS PROPUESTAS

Encuestas y evaluaciones constantes

Se aplicará la encuesta Servqual periódicamente a los clientes para evaluar la calidad de la atención recibida. Los resultados serán analizados mensualmente para identificar áreas de mejora y ajustar las capacitaciones del personal según las necesidades detectadas.

Capacitación en resolución de problemas y manejo de clientes difíciles

Para fortalecer las habilidades del personal en la atención al cliente, se propone el curso "Manejo de Situaciones Difíciles en el Servicio al Cliente", disponible en la plataforma Udemy. Este curso ofrece herramientas prácticas para gestionar conflictos, manejar clientes exigentes y mejorar la comunicación en situaciones desafiantes. Además, cuenta con un código de descuento (24T3MT270225) que permite acceder al curso a un precio reducido. Más información en: <https://www.udemy.com/course/manejo-de-situaciones-dificiles-en-el-servicio-al-cliente>.

Mejora en los canales de comunicación

Implementar un buzón físico en la tienda y un formulario digital en la página web y redes sociales.

Designar a un responsable para revisar y responder a los comentarios en un plazo máximo de 24 horas.

Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo	Costo
Encuestas	Gerente	Clientes	Semestral	\$0.00
Capacitación en resolución de problemas	Jefe administrativo	Personal	En el mes 3	\$22.00
Mejora en canales	Jefe de ventas	Vendedores	En el mes 5	20.00
Total				\$42.00

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS SEGÚN DIMENSIÓN

SEGURIDAD

Implementación y Promoción del Sistema de Pagos Electrónicos	Capacitación en el manejo de métodos de pago fiables, tal como: pagos electrónicos y comprobantes automatizados
---	---

COSTOS DE LA PROPUESTA

Implementación y Promoción del Sistema de Pagos Electrónicos "Deuna"

Este método permitirá a los clientes realizar pagos de manera digital, reduciendo el uso de efectivo y aumentando la percepción de seguridad en las transacciones. Además, se promoverá activamente este servicio como parte de la experiencia de compra, destacando su facilidad de uso y confiabilidad.

Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo	Costo
Métodos de pagos fiables	Jefe administrativo	Personal	Bimestral	\$0.00
Total				0.00

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS SEGÚN DIMENSIÓN

EMPATÍA

Procedimiento para quejas	Implementar un procedimiento para dar solución a quejas y escuchar sugerencias, en función a escuchar, empatizar, resolver, pedir disculpas y prever. El cliente se sentirá a gusto que realices un seguimiento preciso y personalizado sobre la experiencia obtenida con el servicio
Servicio Postventa	Implementar un servicio postventa en KANDO SHOES, donde se realice un seguimiento proactivo a los clientes después de su compra, demostrando interés por su experiencia con el producto y fomentando la fidelización.

COSTOS DE LAS PROPUESTAS

Implementar un procedimiento para solución de quejas

Implementar un procedimiento estructurado para dar solución a quejas y escuchar sugerencias, basado en cinco pasos clave: escuchar activamente al cliente, empatizar con su situación, resolver el problema de manera efectiva, pedir disculpas sinceras y prever soluciones futuras.

Implementar un servicio postventa

Implementar un servicio postventa en KANDO SHOES, donde se realice un seguimiento proactivo a los clientes después de su compra. Este servicio incluirá llamadas telefónicas o mensajes personalizados para conocer la experiencia del cliente con el producto y resolver cualquier inconveniente que pueda surgir.

Actividad	Responsable	Participantes	Tiempo	Costo
Procedimientos para quejas	Gerente	Personal	Continuo	\$0.00
Servicio postventa	Jefe de ventas	Clientes	Continuo	0.00
Total				0.00

CONCLUSIONES DEL INFORME

- Tras el análisis realizado, se han identificado estrategias clave que permitirán optimizar la calidad del servicio al cliente. Estas estrategias están enfocadas en mejorar la atención, fortalecer la comunicación y garantizar una experiencia satisfactoria para los consumidores. La correcta implementación de estas acciones contribuirá a fidelizar clientes y a posicionar mejor la empresa en el mercado.
- Para que las estrategias propuestas sean efectivas, es fundamental definir claramente su finalidad, el tiempo de aplicación y las acciones específicas que se ejecutarán. Una planificación bien estructurada permitirá medir los avances y realizar ajustes en caso de ser necesario, asegurando así que cada estrategia cumpla con los objetivos planteados y genere un impacto positivo en la calidad del servicio.

RECOMENDACIONES DEL INFORME

- Se recomienda implementar las estrategias detalladas en este informe, ya que permitirán a KANDO SHOES mejorar significativamente la calidad del servicio al cliente. Esto no solo fortalecerá la relación con los consumidores, sino que también contribuirá a posicionar a la empresa como un referente en el sector del calzado.
- Se recomienda que KANDO SHOES desarrolle e implemente un plan de capacitación periódica para su personal, enfocado en mejorar habilidades clave como la atención al cliente, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. Este plan debe incluir sesiones trimestrales lideradas por expertos en servicio al cliente, utilizando recursos como talleres prácticos, simulaciones y evaluaciones de desempeño.

4 CONCLUSIONES

- El análisis FODA realizado permitió identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa. Entre las fortalezas destacan la calidad del producto, la puntualidad en entregas y una buena relación calidad-precio. Sin embargo, también se detectaron debilidades como la falta de uniformidad en la presentación del personal y áreas de oportunidad relacionadas con la empatía y la seguridad percibida por los clientes.
- La evaluación mediante el modelo SERVQUAL reveló que KANDO SHOES tiene fortalezas significativas en dimensiones como tangibilidad, fiabilidad y capacidad de respuesta. Por ejemplo, la apariencia de las instalaciones y productos recibió calificaciones positivas, y los tiempos de entrega fueron valorados favorablemente. Sin embargo, las dimensiones de seguridad y empatía presentan áreas de mejora, ya que algunos clientes no perciben consistencia en la confianza generada ni atención personalizada.
- Las estrategias propuestas están diseñadas para abordar las áreas de mejora identificadas en las dimensiones de calidad del servicio. Se destacan acciones como la implementación de un sistema de control de calidad en tienda, la mejora en los canales de comunicación y la capacitación en métodos de pago fiables. Estas estrategias buscan optimizar la experiencia del cliente, fortalecer la atención personalizada y diferenciar a la empresa en el mercado.

5 RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar acciones inmediatas para corregir las debilidades identificadas, como la estandarización de códigos de vestimenta y la capacitación continua del personal en habilidades blandas. Además, es fundamental aprovechar las oportunidades detectadas, como el crecimiento poblacional y la posibilidad de fidelizar nuevos clientes mediante estrategias de atención personalizada y comunicación efectiva.
- Se recomienda implementar capacitaciones específicas para el personal en comunicación asertiva, manejo de conflictos y atención personalizada. Además, es importante establecer mecanismos de seguimiento postventa para asegurar que los clientes se sientan valorados y atendidos incluso después de la compra. Estas acciones fortalecerán la percepción de profesionalismo y generarán mayor fidelización.
- Es fundamental realizar un seguimiento periódico para medir los avances y realizar ajustes en caso de ser necesario. También se sugiere segmentar a los clientes según sus preferencias y comportamientos de compra para enviar mensajes personalizados que aumenten su interés y motivación por aprovechar las ofertas.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Bibliografía

Almeida Guzman, M. (2022). *Implicaciones en la gestión estratégica de las organizaciones de los sistemas integrados de gestión*. Quito: 208.

Guerrero-Iguasnia, E. J. (2024). La vocación de servicio al cliente como estrategia de posicionamiento en la mente del consumidor. *Sinergia Académica ISSN:2765-8252*, 1-12.

Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021). La satisfacción del cliente en la era digital: evidencia de la banca islámica. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1-18.

Arajuro Romero, C. A., & López Marrufo, C. A. (2022). Estado del arte de los estudios del modelo SERVQUAL en la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*.

Arevalo Ojeda , W. I. (Febrero de 2021). *Repositorio Universidad Tecnica de AMBATO*.

Obtenido de Repositorio Universidad Tecnica de AMBATO:

<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b1c0ed79-6672-4b75-8d89-e66677c0fb9d/content>

Armijos Santos, M. E., & Angulo Bennett, E. R. (2018). Principios de calidad en las pequeñas y medias empresas Ecuatorianas. *Espacios*, 1-9.

Bustamante , M., Zerda, E., Obando, F., & Tello , M. (2019). FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO, EL MODELO SERVQUAL. *ÁGORA*.

CAICAY ARBIETO, T. (s.f.). DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE INFLUYEN EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS COURIER EN LIMA. "*Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales*". Universidad San Ignacio de Yoloya, Lima.

Cubillos Rodriguez, M. C., & Roza Rodriguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de la Salle*, 80-99.

Erazo, J. C., & Narvaéz, C. I. (2020). La gestión del capital intelectual y su impacto en la efectividad organizacional de la industria de cuero y calzado en la Provincia de Tungurahua - Ecuador. *Espacios*, 1-18.

- Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. *Ediciones Díaz de Santos, 1990*, 299.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: D.R. © 2012 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- López Salas, S. (2020). *Atención al cliente, consumidor y usuario*. España: Paraninfo.
- Miranda Cruz, M. B., Chiriboga Zamora, P. A., Romero Flores, M. L., Tapia Hermina, L. X., & Fuentes Gavilanes, L. S. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias de marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's Alausí. *Ciencias Técnicas y Aplicadas* Artículo de investigación, 1-17.
- Montesdeoca Rivas, A. K., & Cedillo Fajardo, M. (2023). Análisis de la Calidad de servicio y la satisfacción del usuario externo en la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, Guayaquil–2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-19.
- Moreira Ortega, R. A., Portilla Castell, Y., & Lema Cachinell, B. (2023). Plan de atención al cliente en una empresa de limpieza. *Pro Hominum Revista de ciencias sociales y humanas*, 1-15.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones. "*Contribuciones a la Economía*", 1-16.
- Sánchez García, A., Hernández Méndez, C., & Chávez Galavíz, Á. (2024). Calidad del Servicio en Destinos Turísticos: Caso de Servicios de Alojamiento en Tlatlauquitepec, Puebla. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1-21.
- Silva Juárez, R., Julca Calderon, F., & Luján Vera, P. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente: Empresas turísticas de Canchaque-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 203.
- Soret Los Santos, I. (2020). *Gestión de la Calidad*. Madrid: © ESIC Editorial.
- Zavala Choez, F. N. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Dominio de las Ciencias*.
- Ladrón de Guevara, M. Á. (2020). ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL PROCESO COMERCIAL: *Editorial Tutor Formación*, 168.
- Caycay Arbrieto, T. (s.f.). DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE

INFLUYEN EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA DE LAS EMPRESAS COURIER EN LIMA. (*Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Negocios Internacionales*). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima.

Ferrer Bauza, L. A., & Ruiz Palomino, P. (Mayo de 2022). *ResearchGate*. Obtenido de researchGate.net:

https://www.researchgate.net/publication/360370670_Como_evaluar_y_mejorar_el_servicio_al_cliente_de_su_empresa_una_guia_de_ayuda

Flores Andrade, J. (2022). Como crear cultura estrategica de la calidad del servicio al cliente. *ADIEC. Asoc.*, 1-81.

Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

7 ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA “KANDO SHOES” DE LA CIUDAD DEL TENA, PROVINCIA DE NAPO.

A. Fortalezas (Internas)

1. ¿Cuáles son los principales factores que considera diferencian a su empresa dentro del mercado del calzado?
 2. ¿Qué aspectos de sus productos o servicios cree que generan mayor satisfacción entre sus clientes?
 3. ¿Cómo describiría el nivel de experiencia y profesionalismo dentro de su equipo de trabajo?
 4. ¿Qué procesos considera que son los más efectivos en la operación diaria de su negocio?
-

B. Debilidades (Internas)

1. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta para mantener un servicio de calidad constante?
 2. ¿En qué áreas de su negocio identifica necesidades urgentes de mejora?
 3. ¿Cree que sus instalaciones y recursos actuales son adecuados para cumplir con las expectativas de sus clientes?
 4. ¿Qué medidas toma para manejar situaciones cuando no puede obtener los materiales necesarios para cumplir con ciertos pedidos?
-

C. Oportunidades (Externas)

1. ¿Qué tendencias o cambios en el mercado podrían representar una oportunidad para su negocio?
 2. ¿Existen nuevas estrategias o enfoques que considera podría implementar para atraer a más clientes?
 3. ¿De qué manera podría aprovechar mejor las plataformas digitales para aumentar su alcance en el mercado?
 4. ¿Qué alianzas o colaboraciones podrían fortalecer la posición de su negocio en el mercado?
-

D. Amenazas (Externas)

1. ¿Cuáles son las principales dificultades externas que afectan el crecimiento y estabilidad de su negocio?
 2. ¿Qué impacto tienen los factores económicos, como la inflación, en su operación diaria?
 3. ¿Cómo enfrenta los riesgos asociados con crisis sociales o económicas que puedan afectar su actividad comercial?
-

ANEXO B



ENCUESTA

ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECE LA EMPRESA “KANDO SHOES” DE LA CIUDAD DEL TENA, PROVINCIA DE NAPO.

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es recabar información sobre la calidad del servicio ofrecido por KANDA SHOES, con fines estrictamente académicos. Los datos serán utilizados para desarrollar estrategias de mejora en la atención al cliente y en la percepción del servicio. La información proporcionada será tratada de manera confidencial.

Indicaciones Generales: Lea detenidamente cada pregunta y seleccione el ítem que considere pertinente con la mayor sinceridad posible, el documento es con fines estrictamente académicos y es de total confidencialidad.

Edad

18-25

26-36

36-45

46-55

Género:

Masculino

Femenino

Otros

1. ¿Con qué frecuencia visita KANDO SHOES?

Todos los días

Varias veces a la semana

Una vez a la semana

Varias veces al mes

Una vez al mes

Raramente

2. ¿Cómo calificaría la apariencia de las instalaciones de KANDA SHOES?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Malo

3. ¿Considera que el personal tiene una apariencia profesional y adecuada?

- Siempre
- La mayoría de veces
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

4. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para ser atendido?

- Muy Rápido
- Rápido
- Regular
- Lento
- Muy lento

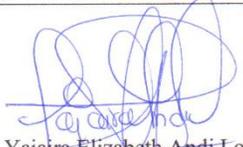
5. ¿Qué tan satisfecho/a está con la calidad del producto que recibió en comparación con lo que esperaba?

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

10. ¿Recomendaría a KANDO SHOES a sus amigos o familiares?

- Definitivamente si
- Tal vez
- Probablemente si
- No estoy seguro
- Probablemente no

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborado por:	
 Aguinda Yumbo Diana Dorotea ESTUDIANTE	 Valdivieso Delgado Joel Alejandro ESTUDIANTE
Validado por:	Legalizado:
 Tnlg. Ocampo Urbina Klever Gonzalo TUTOR	 Lcda. Yajaira Elizabeth Andi Lozada DOCENTE DE LA ASIGNATURA DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR