



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS BÁSICAS E INGENIERÍA

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROYECTO TERMINAL

DESARROLLO DE UN MODELO DE INTERVENCIÓN A PARTIR DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES

Para obtener el grado de
Maestra en Ciencias en Ingeniería Industrial

PRESENTA

Ing. Jocelyn Rosales Hernández

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Enrique Martínez Muñoz

CODIRECTOR DE TESIS

Dr. Oscar Montaña Arango

Mineral de la Reforma, Hgo., México, septiembre 2025.



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería

School of Engineering and Basic Sciences

Área Académica de Ingeniería y Arquitectura

Department of Engineering and Architecture

17/Septiembre/2025

Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente

El Comité Tutorial de la tesis de posgrado titulada **Desarrollo de un modelo de intervención a partir de los factores que inciden en la satisfacción del cliente en una microempresa productora de muebles**, realizada por el sustentante **Jocelyn Rosales Hernández** con número de cuenta **163775**, perteneciente al programa de **Maestría en Ciencias en Ingeniería Industrial**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
"Amor, Orden y Progreso"
Mineral de la Reforma, Hidalgo a 17 de septiembre de 2025

El Comité Tutorial


Dr. Enrique Martínez Muñoz
Director


Dr. Oscar Montaña Arango
Codirector


Dr. José Ramón Corona Armenta
Miembro del comité


Dr. Gustavo Erick Anaya Fuentes
Miembro del comité



"Amor, Orden y Progreso"

Ciudad del Conocimiento, Carretera Pachuca-Tulancingo Km. 4.5 Colonia Carboneras, Mineral de la Reforma, Hidalgo, México. C.P. 42184
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 40031, 40030
aai_icbi@uaeh.edu.mx, mendiola@uaeh.edu.mx



2025



uaeh.edu.mx

Índice

Dedicatorias.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Introducción	1
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación	6
1.3 Objetivo general.....	7
1.4 Objetivos específicos	7
1.5 Alcances y limitaciones.....	8
1.6 Organización del estudio.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Introducción al Servicio al Cliente	12
2.1.1 Definición de Servicio al cliente	12
2.1.2 Antecedentes del Servicio al Cliente	15
2.1.3 Importancia del análisis del servicio al cliente en la industria	19
2.2 Teorías y modelos relevantes	22
2.2.1 Modelo de Expectativas-Percepciones (SERVQUAL)	22
2.2.2 Modelo de brechas-Teoría del Gap del Servicio	24
2.2.3 Triángulo del servicio al cliente	26
2.2.4 La pirámide invertida	28
2.2.5 Brújula del Servicio al cliente de Disney	29
2.2.6 Modelo de Calidad Total.....	30
2.3 Indicadores de Evaluación del Servicio al Cliente	35
2.3.1 Satisfacción del Cliente	37
2.3.2 Fidelización y lealtad del Cliente	39
2.4 Herramientas y Tecnologías de Mejora del Servicio al Cliente	43
2.4.1 Customer Relationship Management.....	44

2.4.2 Automatización y Digitalización: Impacto de la tecnología en la mejora del servicio al cliente	47
2.5 Casos de estudio	50
2.5.1 Estudios en el contexto organizacional	50
2.5.2 Casos de éxito de empresas que han mejorado su lealtad a través de la calidad del servicio (Empresas Customer Centric)	57
2.5.3 Casos de empresas que fracasaron	61
2.6 Panorama general de la empresa.....	63
2.6.1 Las MiPymes en Hidalgo	67
2.6.2 La industria mueblera	68
2.6.3 La empresa The Room Desing.....	70
CAPÍTULO 3. ENCUADRE METODOLÓGICO	71
3.1 Enfoque de la investigación	71
3.2 Nivel	71
3.3 Diseño	72
3.4 Población	72
3.5 Ubicación del objeto de estudio.....	73
3.6 Descripción de las variables	74
3.6.1 Conceptual.....	74
3.6.2 Operacional	74
3.6.3 Hipótesis de investigación.....	77
3.7 Instrumentos de medición	77
3.7.1 Validación del instrumento de medición	81
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	84
4.1 Estadística descriptiva.....	84
4.1.1 Análisis por dimensión de estudio (escala de 1- 5).....	115
4.1.2 Análisis Inferencial de Incidencia en la Satisfacción	117
CAPÍTULO 5. PROPUESTA.....	120
5.1 Identificación de hallazgos.....	120
5.2 Propuesta de intervención para el mejoramiento de la atención en el servicio al cliente	121

CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	139
A1 Google forms	139
A2 Procedimiento para cálculo de validación de instrumento	148
A3 Procedimiento para cálculo de promedios por dimensión	149
GLOSARIO DE TÉRMINOS	153

Dedicatorias

A Dios, por darme la salud, la claridad y las oportunidades necesarias para seguir adelante. Por brindarme la serenidad en los momentos de duda y la energía para cumplir cada meta. Agradezco cada paso dado, cada persona que llegó en el momento justo y cada aprendizaje recibido a lo largo de este viaje.

A mis padres José y Candy, ustedes son mi fuente de motivación, gracias por su amor infinito y sembrar en mí el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mi compañero de vida, Edgar D., gracias por tu apoyo incondicional. El amor que compartimos es mi paz en el caos, mi fuente inagotable de energía y mi lugar favorito en el mundo.

A mis hermanas, sobrinas y sobrinos, ustedes han sido una fuente constante de apoyo y alegría durante este viaje. Su amor, risas y palabras de aliento han hecho que los momentos difíciles sean más llevaderos.

A mis amigas Lupita y Aline, por acompañarme con lealtad en cada sueño que poco a poco se ha hecho realidad, y por ser ese refugio seguro en medio de cualquier tormenta. Y a ti, Jorge, hermano del alma, amigo eterno, aunque físicamente ya no estás, tu presencia me acompaña en cada paso. Te siento en cada logro, en cada idea que compartimos, y en cada meta que ahora se concreta.



Agradecimientos

A mi asesor Dr. Enrique Martínez Muñoz, gracias por compartir conmigo sus conocimientos; su sabiduría y paciencia me guiaron en este proceso para así poder alcanzar mis objetivos con éxito.

Al mi codirector y coordinador de la Maestría Dr. Oscar Montaña Arango, gracias por siempre motivarme para culminar y ser mi guía en este proceso.

A mis sinodales mi más sincero agradecimiento por el tiempo, la dedicación y el compromiso brindado durante este proceso. Aprecio profundamente el acompañamiento y el aprendizaje que me han dejado en esta etapa tan importante de mi formación profesional.

A la máxima casa de estudios del estado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por brindarme las oportunidades para desempeñarme profesionalmente.

Al Arq. Marco Antonio por abrirme las puertas de su empresa y permitirme realizar la presente investigación.

Al Ing. Gustavo Pérez Salinas por asesorarme, impulsarme y creer en mí.

R esumen

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar el servicio al cliente en la microempresa mueblera The Room Design, ubicada en Tulancingo, Hidalgo, México. Se aplicó un instrumento validado y se realizó un análisis estadístico descriptivo e inferencial para identificar las dimensiones que influyen significativamente en la satisfacción del cliente.

Los resultados indicaron que la dimensión Servicio fue la más determinante ($\beta = 0.707$, $p < 0.001$), destacando la necesidad de intervenir en los procesos de atención y comunicación. A partir de los hallazgos, se diseñó el modelo de intervención ATENCIÓN, fundamentado en enfoques teóricos como TQM, el Triángulo del Servicio y CXM, que ofrece una ruta estructurada para la mejora del servicio, considerando tanto el perfil del cliente como los recursos limitados de la microempresa. Esta propuesta busca incrementar la competitividad, fidelización y sostenibilidad del negocio.

Palabras clave:

Servicio al cliente, microempresas, satisfacción del cliente, calidad, experiencia del cliente, modelo "ATENCIÓN".

Abstract

This research aimed to evaluate customer service in the microenterprise The Room Design, located in Tulancingo, Hidalgo, Mexico. A validated questionnaire was applied, and both descriptive and inferential statistical analyses were conducted to identify which service dimensions significantly affect customer satisfaction. Findings revealed that the Service dimension had the strongest impact ($\beta = 0.707$, $p < 0.001$), underscoring the need for improvement in responsiveness and communication. Based on the results, a strategic intervention model named ATENCION was developed, grounded in Total Quality Management (TQM), the Service Triangle, and Customer Experience Management (CXM). The model provides a structured roadmap for enhancing service processes, tailored to the customer profile and operational limitations of microenterprises. This proposal contributes to increasing business competitiveness, customer loyalty, and long-term sustainability.

Keywords:

Customer service, microenterprise, customer satisfaction, service quality, customer experience, ATENCION model.

Introducción

En el entorno actual marcado por la Cuarta Revolución Industrial, las organizaciones enfrentan retos significativos derivados de la digitalización, la globalización y el cambio acelerado en los hábitos de consumo. En este escenario, el servicio al cliente ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en un elemento estratégico esencial para garantizar la permanencia y competitividad de las empresas. Este desafío cobra una dimensión aún mayor para las microempresas, que representan más del 97% del total de establecimientos en México y concentran más del 75% del empleo formal (INEGI, 2022). Además, con la expansión de las plataformas digitales, la competencia ya no se limita al ámbito local, sino que ocurre en un entorno global, inmediato y altamente exigente, donde la calidad del servicio y la experiencia del cliente se han convertido en diferenciadores clave.

Las microempresas deben cambiar su forma de interactuar con los clientes, utilizando mecanismos que validen las percepciones del cliente con evidencia objetiva. Ya no es suficiente tomar decisiones basadas en la experiencia directa; se necesita información sobre la percepción del servicio o producto. En un mercado saturado, conservar a los clientes implica superar sus expectativas constantemente, ofreciendo productos mejor diseñados, servicios eficientes y experiencias que generen valor emocional y funcional.

Esta desconexión limita su capacidad de mejora continua, debilitando su diferenciación en un entorno de creciente presión competitiva. De ahí la importancia de evaluar el servicio desde una perspectiva integral, que permita tomar decisiones informadas y diseñar estrategias orientadas a fortalecer la experiencia del cliente y la sostenibilidad del negocio.

Esta investigación parte de la premisa de que la voz del cliente es una fuente desaprovechada en muchas microempresas, y que su análisis sistemático puede contribuir a reconfigurar procesos, redefinir prioridades y potenciar ventajas competitivas, incluso con recursos limitados. En este sentido, la evaluación del servicio al cliente deja de ser una actividad exclusivamente reservada a grandes corporativos y se convierte en una herramienta accesible y necesaria para negocios de menor escala.

A lo largo de este estudio, se analiza el caso de The Room Design, una microempresa mueblera ubicada en Tulancingo, Hidalgo, que ofrece servicios de diseño, fabricación y personalización de mobiliario. Mediante la aplicación de un instrumento adaptado y validado, se busca conocer cómo perciben los clientes el servicio recibido y qué factores explican su nivel de satisfacción. Esta información permitirá no solo diagnosticar el estado actual del servicio, sino también diseñar una propuesta de intervención contextualizada y viable.

Para ello, se adopta una metodología cuantitativa con herramientas estadísticas e inferenciales, y se articula una propuesta basada en tres modelos teóricos consolidados: la Gestión de la Calidad Total (TQM), el Triángulo del Servicio y la Gestión de la Experiencia del Cliente (CXM). El resultado es el modelo ATENCIÓN, una estrategia estructurada pensada

para ser aplicada en entornos de microempresa, con un enfoque de mejora continua, sostenibilidad operativa y fidelización del cliente.

Como señaló Warren Buffett: “Se necesitan veinte años para construir una reputación y solo cinco minutos para arruinarla”. Conocer al cliente y mejorar de forma continua su experiencia no es solo una ventaja competitiva, sino un compromiso con la permanencia y la reputación empresarial.

C APÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto de la Cuarta Revolución Industrial, las empresas enfrentan un entorno caracterizado por la digitalización, la globalización y un cliente cada vez más exigente. La capacidad de adaptarse a estos cambios se ha convertido en un factor clave para la supervivencia y competitividad organizacional. En México, las microempresas representan el 97.6% del total de establecimientos y concentran más del 75% del personal ocupado (INEGI,2022), por lo que su estabilidad y crecimiento impactan directamente en la economía nacional.

El Estudio sobre Demografía de los Negocios (EDN, 2021) reveló que entre 2019 y 2021 nacieron 1.2 millones de empresas en México, pero también cerraron definitivamente 1.6 millones, muchas de ellas a consecuencia de la pandemia por COVID-19. Las microempresas que sobrevivieron se enfrentan a un entorno más competitivo, donde la satisfacción del cliente se ha vuelto esencial para mantener su posicionamiento en el mercado.

El servicio al cliente constituye un eje transversal en la gestión organizacional. Gutiérrez (2014), señala que es necesario ponerse en el lugar del cliente y recopilar información sobre su experiencia para conocer la calidad del servicio. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2012), la satisfacción del cliente es un juicio que evalúa si el servicio proporcionado genera una recompensa positiva, convirtiéndose así en un indicador clave de éxito empresarial. En este sentido, medir la percepción del servicio al

cliente permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos operativos y de atención.

La microempresa mueblera The Room Design, ubicada en el municipio de Tulancingo, Hidalgo, inició operaciones en 2017. Tras verse obligada a cerrar durante la pandemia de 2020, reanudó actividades en 2021.

Actualmente, a pesar de presentar un aumento en la demanda, no cuenta con mecanismos formales de retroalimentación que le permitan conocer la percepción del cliente respecto a su servicio. Esta situación limita su capacidad de mejora continua y de construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Por lo tanto, se requiere una evaluación sistemática del servicio al cliente ofrecido por la empresa, analizando cuatro dimensiones clave: empresa, personal, servicio y satisfacción general. Esta evaluación permitirá identificar los factores que inciden significativamente en la satisfacción del cliente, aportando información valiosa para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora.

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué dimensiones del servicio al cliente (empresa, personal y servicio) inciden significativamente en la satisfacción del cliente de la microempresa The Room Design?

1.2 Justificación

Las microempresas desempeñan un papel fundamental en la economía de todos países y comunidades alrededor del mundo. Estadísticamente suelen ser la principal fuente de empleo de las regiones, contratando a personas locales y contribuyen significativamente a reducir el desempleo.

Aunque las microempresas tienen recursos limitados en comparación con las grandes empresas, el servicio al cliente sigue siendo un factor crítico y fundamental para el éxito. Mejorar la calidad del servicio al cliente puede ayudarles a diferenciarse en un mercado saturado y a competir de manera más efectiva.

Un desafío importante para considerar en la microempresa es la fidelización de clientes debido a la relación directa y personal que se establece con los clientes. Un análisis del servicio al cliente puede identificar áreas de mejora que ayuden a fortalecer estas relaciones y a fomentar la lealtad del cliente a largo plazo.

La investigación por realizar, respecto al análisis del servicio al cliente puede identificar procesos ineficientes o áreas donde se pueden realizar mejoras con recursos mínimos, lo que resulta en un uso más efectivo de los recursos disponibles, comprender mejor las necesidades y expectativas específicas de su mercado objetivo, permitiéndoles adaptar sus servicios de manera más precisa y satisfacer las demandas locales. Así como ayudar a identificar formas de diferenciarse de la competencia y a mantener su posición en el mercado a largo plazo.

1.3 Objetivo general

Evaluar el servicio al cliente en una microempresa productora de muebles de madera ubicada en el municipio de Tulancingo, Hidalgo, México, mediante la aplicación de un cuestionario, con el fin de identificar factores que inciden en la satisfacción del servicio prestado por la empresa y establecer propuestas de mejora que fortalezcan el quehacer funcional de la empresa en el servicio que ofrece a sus clientes.

1.4 Objetivos específicos

- Recopilar datos sobre la experiencia del cliente mediante encuestas de satisfacción del cliente para obtener información sobre la percepción actual del servicio al cliente.
- Identificar los factores que inciden en el servicio al cliente, que otorga la empresa productora de muebles de madera.
- Utilizar los resultados del análisis para identificar áreas específicas del servicio al cliente que requieran atención, conforme a las dimensiones analizadas: empresa, personal, servicio y satisfacción general.
- Desarrollar estrategias de mejora, basándose en los hallazgos del análisis, diseñar estrategias concretas para abordar las áreas identificadas.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

La presente investigación desarrolló un modelo de intervención basado en la identificación de los factores que inciden en la satisfacción del cliente mediante el uso de herramientas estadísticas e instrumentación validada, permitiendo comprender las variables: personal, servicio, empresa y satisfacción general, que influyen en la percepción del consumidor.

El estudio se llevó a cabo en una microempresa del sector mueblero, localizada en Tulancingo, Hidalgo, permitiendo un acercamiento contextualizado a la realidad operativa y organizacional de este tipo de empresas.

Adicionalmente, el modelo propuesto representa una metodología adaptable a otras microempresas, incluso con recursos humanos y financieros limitados, aportando así una contribución relevante en escenarios de alta competitividad y baja formalización empresarial.

1.5.2 Limitaciones

Dado que la investigación se centró en una única microempresa localizada en un entorno específico, los resultados no pueden generalizarse directamente a todo el sector mueblero sin realizar adaptaciones al contexto particular de cada organización.

El modelo de intervención propuesto no fue implementado, lo que representa un área de oportunidad para futuras investigaciones.

La información recabada a través de cuestionarios y encuestas dependió de la disposición, sinceridad y percepción subjetiva de los participantes (clientes y empleados), lo que puede implicar sesgos cognitivos o respuestas influenciadas por factores contextuales.

1.6 Organización del estudio

La presente investigación se desarrolló tuvo como objeto de estudio una microempresa del sector mueblero ubicada en Tulancingo, Hidalgo. A partir del análisis de sus características organizacionales, necesidades operativas y contexto competitivo, se definió como eje central de estudio el proceso de satisfacción del cliente, abordado desde cuatro dimensiones: empresa, personal, servicio y satisfacción general.

En una primera fase, se estableció el marco contextual de la organización analizada, revisando sus antecedentes, procesos internos de gestión, mecanismos de control y dinámica operativa. Posteriormente, se construyó el marco teórico que sustentó conceptualmente la investigación, delimitando los principales enfoques, modelos y teorías relacionados con la satisfacción del cliente, la calidad del servicio, el comportamiento del consumidor y el clima organizacional.

Durante el trabajo de campo, se identificó, adaptó y aplicó un instrumento de medición validado, dirigido a 105 clientes, seleccionados bajo el criterio de atención y compra presencial durante un periodo determinado.

La información obtenida fue procesada mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, lo que permitió identificar los factores con mayor incidencia en la percepción del cliente.

Con base en los hallazgos del análisis, se diseñó un modelo de intervención orientado a fortalecer la satisfacción del cliente mediante estrategias viables y contextualizadas a las condiciones de una microempresa. Este modelo representa una propuesta estructurada para la mejora del servicio al cliente, adaptable a empresas similares del sector con recursos limitados.

La estructura del documento se organiza en seis capítulos, cada uno correspondiente a una fase del proceso metodológico y analítico:

- Capítulo I. Introduce el planteamiento del problema, los antecedentes, la justificación del estudio, los objetivos generales y específicos, los alcances, las limitaciones y la pregunta de investigación.
- Capítulo II. Desarrolla el marco teórico que sustenta el análisis de la satisfacción del cliente, integrando conceptos clave y enfoques relevantes sobre servicio, calidad, comportamiento del consumidor y gestión organizacional.
- Capítulo III. Detalla el diseño metodológico de la investigación, incluyendo el tipo de estudio, la población y muestra, el instrumento de recolección de datos y los criterios de validez y confiabilidad empleados.
- Capítulo IV. Presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos, a través de herramientas estadísticas que permiten evaluar la relación entre las variables investigadas.
- Capítulo V. Expone el modelo de intervención propuesto, construido a partir de los resultados del estudio, y plantea estrategias aplicables para la mejora del servicio al cliente en microempresas del sector mueblero.

- Capítulo VI. Contiene las conclusiones generales del estudio, las recomendaciones prácticas para la empresa analizada y propuestas para investigaciones futuras.

C

APÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Introducción al Servicio al Cliente

El análisis del servicio al cliente es una herramienta que ayuda a las organizaciones modernas, a obtener información sobre el comportamiento, las percepciones y las necesidades de los consumidores. Este análisis permite identificar fortalezas y debilidades en los procesos de atención, así como oportunidades para innovar y mejorar.

Este apartado brinda una visión general del concepto de servicio al cliente, su importancia en el contexto actual, y los principales factores que influyen. Así mismo, se abordarán las tendencias y su impacto en la percepción del cliente, sentando las bases teóricas y científicas para el análisis que se desarrollará en los siguientes capítulos.

2.1.1 Definición de Servicio al cliente

El servicio al cliente ha evolucionado junto con los avances tecnológicos, de igual manera, distintos autores han analizado el término atención en el servicio al cliente y estudiado su contexto dando como resultado diferentes definiciones, las cuales lo destacan como un determinante en la creación de experiencias positivas y relaciones a largo plazo.

De acuerdo con Altuzarra (2005), el término atención al cliente combina tres conceptos: servicio al cliente, satisfacción del cliente y calidad en el

servicio. Se trata de una filosofía que no genera resultados inmediatos, pero constituye un objetivo permanente para toda la empresa y su personal.

En este marco, surge la pregunta: ¿qué se entiende por servicio? Originalmente, la palabra hacía referencia al trabajo que los sirvientes realizaban para sus amos. La Real Academia Española (RAE) la define como la prestación que satisface alguna necesidad humana y que no consiste en la producción de bienes materiales. No obstante, la comercialización de bienes también forma parte de la descripción de un servicio, ampliando así su alcance en el contexto empresarial.

Lovelock (2009) define al servicio como actividades económicas entre dos partes, lo que implica un intercambio de valor entre el comprador y vendedor en el mercado. Describimos los servicios como desempeños que generalmente se basan en el tiempo. Hacemos énfasis en que los compradores adquieren servicios porque buscan resultados deseados. Tal afirmación, destaca que el cliente de ese intercambio comercial espera recibir un valor agregado.

Para Sánchez Galán (2016) en Miranda (2021) un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado.

Entonces, se entiende al servicio como algo intangible que requiere acciones específicas para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. De acuerdo con Gershuny y Miles (1983), en Gómez, M. Del Río, C. y Domínguez, J.M. (1989), el término "servicio" puede tener tres

acepciones analíticamente distintas: industria de servicios, productos de servicios, ocupaciones de servicios. Es decir, cualquier actividad económica tiene implícito un servicio, ya sea de forma directa o indirecta.

De igual forma Sangüesa, M. et al. (2019), indica que los servicios son un tipo especial de producto, pero se deben analizar las características diferenciales:

- Inmaterialidad: los servicios son valorados hasta el momento de la compra.
- Integración del cliente en el proceso: el cliente genera influencia en el resultado debido a que forma parte del proceso.
- La producción y el consumo ocurren simultáneamente, lo que significa que la evaluación final del cliente depende directamente de la interacción que tenga durante la prestación del servicio.

A continuación, se abordará en el término “cliente” la RAE indica que el cliente es la persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa.

El termino cliente y consumidor suelen emplearse como sinónimo, por lo tanto, de acuerdo con Filion, et. al (2011) son todos los individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal.

Para James (2000), el cliente es cada individuo dentro de un proceso definido, cuyo resultado final afectará eventualmente a las características de calidad, tanto reales como imaginarias del producto final o servicio. En consecuencia, se considera que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de clientes, los clientes internos y los clientes externos, Sosa (2014), indica que el siguiente proceso es tu cliente, refiriéndose a que

cada paso del proceso es cliente del paso precedente, pero no solo el siguiente paso es el cliente, sino todos aquellos que reciben impacto con el trabajo que realizas.

Por consiguiente, Lescano (2014), señala que la idea central del servicio gira alrededor de satisfacer a los clientes y hacerles la vida grata, a través de soluciones rápidas, creativas y coherentes aun costo conveniente y, sobre todo, de acuerdo con la situación particular de cada uno de ellos.

2.1.2 Antecedentes del Servicio al Cliente

Desde los primeros días del intercambio comercial, se ha reconocido la importancia de brindar un trato amable y justo a los clientes. Con el paso del tiempo la atención al cliente ha evolucionado de la mano con los avances tecnológicos de gran impacto.

A continuación, se describen algunos antecedentes históricos que han contribuido al desarrollo del servicio al cliente: durante la Revolución Industrial, surgieron empresas grandes y complejas, a medida que la competencia aumentaba, las empresas comenzaron a prestar más atención a la satisfacción del cliente para diferenciarse de sus competidores. Con la invención de la máquina de vapor, se estimuló el crecimiento de la industria, haciendo que las empresas aumentaran su producción, pasando de una producción artesanal, a una producción en masa, generando cambios en la forma de comercializar sus productos y por ende la atención a sus clientes, si bien, derivado de los acontecimientos históricos, dentro de la sociedad se han dado cambios en la forma de pensar e interpretar el mundo, el tener una experiencia

positiva al momento de adquirir un producto o servicio a prevalecido a lo largo del tiempo.

Otro acontecimiento que marcó la atención al cliente fue la invención del teléfono en 1876. En sus inicios, solo un sector muy privilegiado de la sociedad tenía acceso a este medio de comunicación; posteriormente, con la introducción del tablero de conmutadores, el servicio se expandió, facilitando el contacto entre los clientes y las empresas. Sin embargo, el verdadero avance en la agilidad de la atención al cliente ocurrió con la creación de los centros de llamadas, conocidos como call centers, en la década de 1960. La innovación clave que consolidó el servicio al cliente como parte fundamental de la economía de servicios moderna fue la introducción del número gratuito por AT&T en 1967, el cual sustituyó las llamadas por cobrar y permitió que los usuarios realizaran llamadas de larga distancia sin incurrir en altos costos (Grossberg, 2012).

El medio de contacto por muchos años entre empresas y clientes fue el teléfono, pero, en los años 90's se introdujo internet, convirtiéndose desde entonces, en el canal de comunicación predilecto de los clientes, incrementando con el paso del tiempo el número usuarios, en la actualidad, según un reporte en M4rketing Ecommerce en el año 2023, el número de usuarios de internet en el mundo alcanzó los 5.160 millones de personas, lo que representa al 64.4 % de la población mundial. El número de internautas se incrementó un 1.9 % respecto de 2022, en 98 millones de personas (Ruiz, 2023).

Como consecuencia de la amplia conectividad a nivel mundial, las empresas han tenido un mayor acercamiento con los consumidores,

logrando recopilar información, a un menor costo, para mejorar sus procesos organizativos. Una herramienta que ha logrado realizar feedback de una manera rápida y directa han sido las redes sociales, la red que verdaderamente hizo un cambio en la historia de la comunicación digital fue Facebook, creada por Mark Zuckerberg en el año 2004, con la creación de Facebook se abrió paso a brindar la atención al cliente de una manera personalizada, reduciendo los tiempos de respuesta, y conociendo mejor las necesidades de los clientes.

No obstante, debido a que la comunicación en el mundo digital puede ser de manera sincrónica o asincrónica, los clientes esperan que la atención sea inmediata, generando insatisfacción, en caso de que no sea de este modo, lo cual se convierte en un reto, obligando a las empresas a estar a la vanguardia y al ritmo de las nuevas tecnologías.

En los últimos años, la Inteligencia Artificial (IA) ha desempeñado un papel relevante en el ámbito empresarial, y su adopción se aceleró a partir de 2020 con la llegada de la pandemia de COVID-19. Como señala Pérez (2021), esta situación evidenció diversas deficiencias estructurales en el funcionamiento de las organizaciones, particularmente en la gestión de procesos, la comercialización a través del marketing electrónico, la cadena de suministros y la distribución de productos. En términos generales, se puso de manifiesto la vulnerabilidad de los procesos empresariales y financieros, los cuales resultaban insuficientes frente a un entorno altamente demandante.

Dicha contingencia sanitaria, originó el cierre de empresas a nivel local, nacional e internacional, en algunos casos de manera parcial y en otros total, obligándolas a generar estrategias para mantenerse en el mercado,

el contacto con los clientes se dio preferentemente por medios digitales, impulsando el servicio a domicilio, entre otras tácticas.

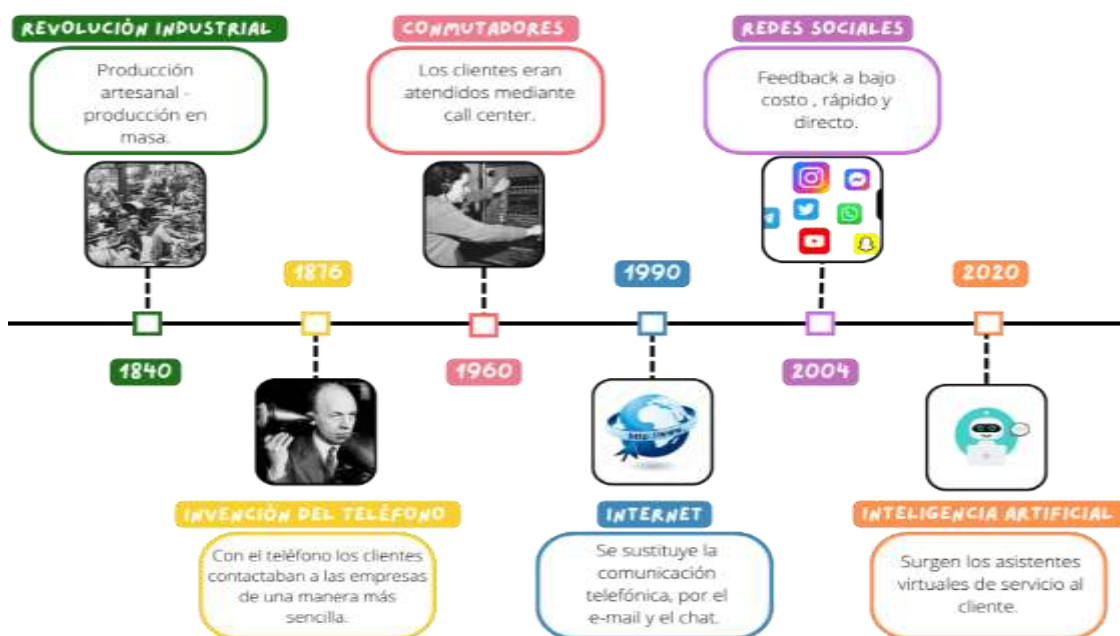
Una encuesta realizada por McKinsey & Company de 2022 indica que en el caso de uso de IA más comúnmente adoptado en ese año fue la optimización de operaciones de servicio (24%), seguido de la creación de nuevos productos basados en IA (20%), segmentación de clientes (19%), análisis de servicio al cliente (19%), y nueva mejora de productos basada en IA (19%). Las organizaciones que han adoptado la IA informan que han logrado reducciones significativas de costos y aumentos de ingresos (Alba, 2023). Una de las aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) que ha cobrado mayor relevancia en las organizaciones, independientemente de su giro o tamaño, es el servicio al cliente mediante chatbots. Estos son definidos por la OIC (2023) y Oracle México (2023) como programas informáticos capaces de simular y procesar conversaciones humanas ya sea escritas o habladas, permitiendo que las personas interactúen con dispositivos digitales como si se tratara de una comunicación con un interlocutor real.

El uso de chatbots posibilita una interacción entre empresa-cliente de forma continua, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Esta comunicación constante se reconoce como un componente esencial de la comercialización, ya que agrega valor desde el primer contacto del cliente con la organización hasta las etapas de seguimiento posventa. En la actualidad, la evolución tecnológica ha permitido el desarrollo de agentes de IA más sofisticados, que no solo responden consultas predefinidas, sino que también aprenden de las interacciones, personalizan la experiencia del usuario y resuelven situaciones complejas.

Estos agentes inteligentes constituyen un avance significativo en la gestión de la relación con el cliente, al integrar capacidades de análisis predictivo, procesamiento de lenguaje natural y adaptación dinámica al contexto de cada usuario.

El gráfico 1 representa los principales acontecimientos, de la evolución del servicio al cliente de manera cronológica.

Gráfico 1. Evolución del servicio al cliente



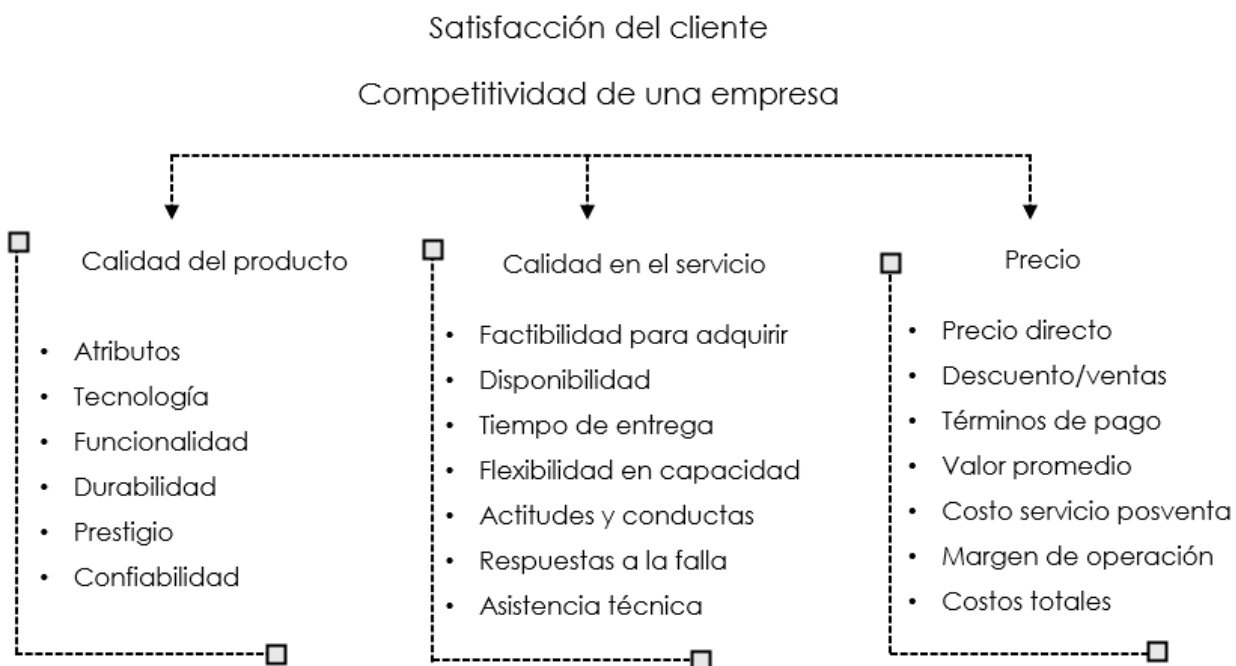
Fuente: Elaboración propia

2.1.3 Importancia del análisis del servicio al cliente en la industria

El servicio al cliente se ha convertido en un factor estratégico clave para que una empresa logre ser competitiva, en términos empresariales la competitividad implica crecer y destacarse en un mercado o entorno

determinado, para lograr sobresalir es necesario, conocer al cliente, saber cuáles son sus expectativas, Gutiérrez (2014), establece algunos factores críticos de la competitividad para lograr la satisfacción del cliente.

Gráfico 2. Satisfacción del cliente. Competitividad de una empresa



Fuente: Gutiérrez (2014)

El gráfico 2, ilustra los factores que influyen directamente en la percepción del valor por parte de los clientes y en su decisión de compra. Dichos factores incluyen la calidad del producto, la calidad del servicio y el precio, los cuales, en conjunto, determinan la satisfacción del cliente y su fidelidad a la marca.

Un producto de alta calidad no solo cumple con las expectativas del consumidor, sino que también reduce la incidencia de devoluciones y quejas, lo que refuerza la percepción de confiabilidad de la empresa y fomenta la lealtad de los clientes. Asimismo, un elevado nivel de calidad

en el servicio, manifestado en una atención rápida, eficiente y personalizada, contribuye a construir una sólida reputación, permitiendo a la empresa diferenciarse en mercados altamente competitivos.

En cuanto al precio, es fundamental considerar que competir exclusivamente en este factor puede erosionar los márgenes de ganancia y afectar la rentabilidad del negocio a largo plazo. En lugar de reducir precios indiscriminadamente, una estrategia más efectiva consiste en ofrecer una propuesta de valor equilibrada, donde el costo del producto o servicio esté alineado con su calidad y con la atención brindada al cliente. De este modo, se logra un mejor posicionamiento en el mercado, generando una percepción de valor que trasciende el precio y fortaleciendo la relación con los consumidores a largo plazo. La combinación de calidad, servicio y precio permite a la empresa destacarse de la competencia, al mismo tiempo que se asegura de mantener un balance rentable y sostenible.

Para lograr ese balance, una organización, debe ver la satisfacción del cliente como resultado de la interacción entre procesos, empleados y clientes trabajando juntos.

El servicio al cliente está presente en todas las empresas, independientemente de su giro. De acuerdo con Omachonu, Vincent K. (2014), la deserción de los clientes representa un problema, mientras que su retención constituye una oportunidad tanto para las compañías manufactureras como para las empresas de servicios.

El crecimiento económico a nivel mundial lleva a las empresas a desenvolverse en un ambiente altamente competitivo, por lo que las

estrategias que utilicen deben ir orientadas a satisfacer las necesidades del cliente de una forma más rápida y eficiente en comparación con la competencia.

Por tales razones, Cuatrecasas & González (2017), afirman que:

1. Solo uno de cada 25 clientes insatisfechos efectúa una reclamación.
2. Solo uno de cada 10 clientes insatisfechos vuelve a adquirir los productos.
3. Pero cada cliente insatisfecho comunica a otros 10 su insatisfacción.
4. Captar un nuevo cliente cuesta cinco veces más que mantener uno actual.

Aspectos que se deben considerar para definir una estrategia competitiva que según Porter (1980), esta estrategia posiciona a la empresa para potencializar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, así creando valor para los compradores.

2.2 Teorías y modelos relevantes

El análisis del presente tema requiere la comprensión de diversas teorías y modelos que explican cómo se percibe y se evalúa la calidad del servicio por parte de los clientes. A través de este análisis, se pretende proporcionar una base sólida para evaluar y optimizar el servicio al cliente en el contexto específico de la industria de muebles.

2.2.1 Modelo de Expectativas-Percepciones (SERVQUAL)

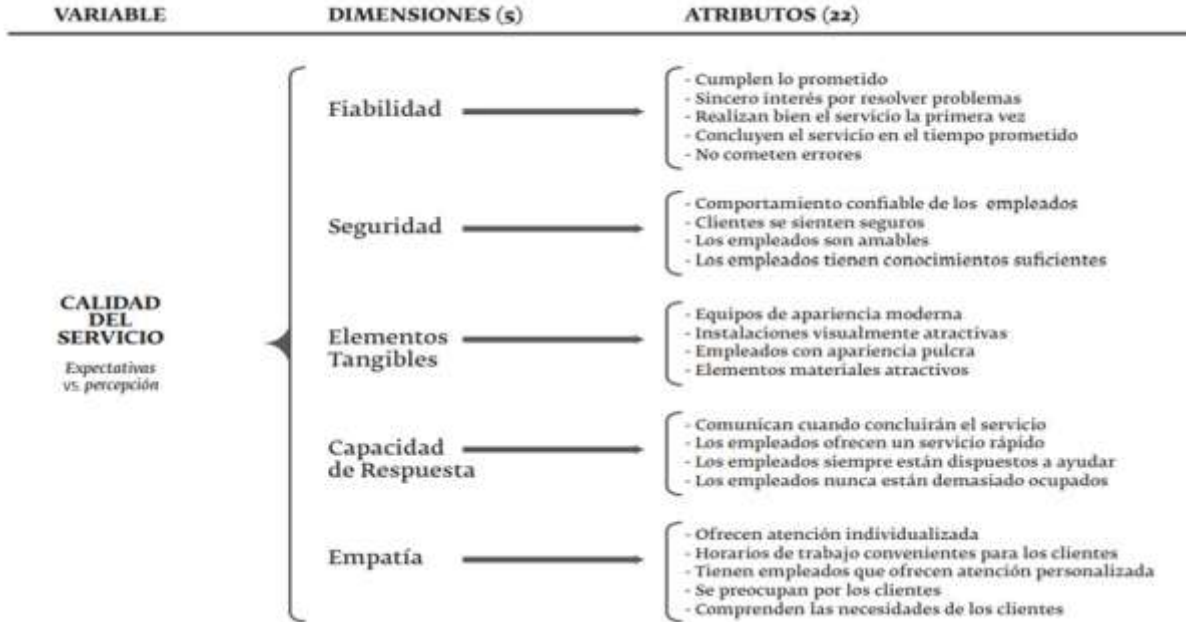
El modelo SERVQUAL surge de una investigación realizada por Parasuraman, Valerie Zeithaml y Leonard Berry en 1985, dicha investigación considera cinco dimensiones orientadas a la percepción y expectativas de los usuarios, las cuales son:

- Confiabilidad: Capacidad de la empresa para prestar el servicio de manera confiable y precisa.
- Sensibilidad: Disposición con la que se atiende a los clientes.
- Seguridad: Conocimientos y cortesía del personal.
- Empatía: Atención personalizada y comprensión de las necesidades del cliente.
- Tangibles: Apariencia física de las instalaciones físicas, equipo, personal.

El modelo ha ido evolucionando con el tiempo, logrando adaptarse a distintas industrial y contextos, se han derivado versiones específicas de SERVQUAL entre ellas SERVPERF (Service Performance, Cronin y Taylor) desarrollado en 1922 el cual únicamente medía el desempeño del servicio, el E-SERVQUAL, adaptado para medir la calidad del servicio en entornos digitales y comercio electrónico.

Las dimensiones y atributos se pueden observar en el gráfico 3.

Gráfico 3. Dimensiones y atributos SERVQUAL



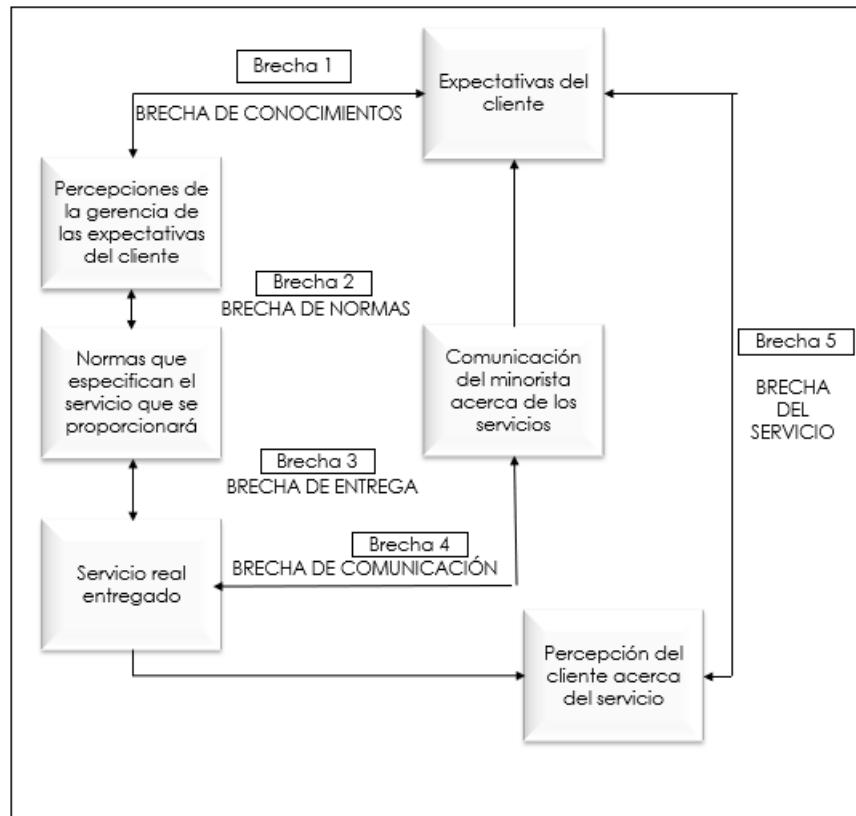
Fuente: Parasuraman, Zeithamal y Berry (1985-1988) en Bustamante (2019)

El modelo evalúa las dimensiones, con escala tipo Likert mediante una encuesta que es aplicada a los clientes con el fin de conocer su opinión sobre el servicio proporcionado en la adquisición de algún bien o servicio y de esta manera la empresa recibe una retroalimentación, la cual le permitirá encontrar áreas de oportunidad.

2.2.2 Modelo de brechas-Teoría del Gap del Servicio

El modelo Gap (Gráfico 4), se publicó por primera vez en 1985 y posteriormente fue modificado y desarrollado por los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry (Mauri et al., 2013).

Gráfico 4. Modelo de brechas



Fuente: Adaptado de Parasuraman, Zeithlm y Berry (1985) en Douglas Hoffman & Jhon Bateson (2012)

Por lo que es considerado la base teórica del modelo SERVQUAL, en donde se analizan los puntos críticos entre la percepción y la expectativa del cliente, también conocidos como gaps:

- Brecha 1, Gap 1 el conocimiento: Percepción de la gerencia en comparación con lo que espera el cliente.
- Brecha 2, Gap 2 de la normatividad: Diferencia entre lo que la empresa percibe que esperan los clientes y las especificaciones de calidad establecidas.

- Brecha 3, Gap 3 de entrega: Diferencia entre las normas establecidas para realizar la entrega del servicio y la calidad recibida.
- Brecha 4, Gap 4 de comunicación: Diferencia entre el servicio planteado en la publicidad y el servicio realmente descrito en la comunicación externa de la empresa.
- Brecha 5, Gap 5 del servicio: Esta brecha es considerada el resultado de las cuatro anteriores, y hace la comparación entre la expectativa y la percepción real del cliente.

Como se puede observar en el gráfico anterior el modelo permite identificar mediante los gaps en donde está el problema en la prestación del servicio y así minimizar al máximo las brechas que se pudieran estar generando entre lo que el cliente espera que ofrezca la empresa y lo que percibe que se le está brindando.

2.2.3 Triángulo del servicio al cliente

Del mismo modo, para hablar del servicio al cliente es necesario mencionar el ciclo de servicio considerado como una secuencia repetible de acontecimientos en el que diferentes personas tratan de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente en cada punto (Palacios, 2009).

El triángulo de servicio de Karl Albrecht se conforma por tres componentes, la estrategia del servicio, la gente y los sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa que pone al cliente al centro creando relaciones funcionales y estrechas.

Cada uno de los componentes hacen referencia a:

- Estrategia de servicio: Las empresas deben de definir una estrategia para atender las necesidades de los clientes.
- La gente (colaboradores): Personal que labora en la empresa para brindar atención a los usuarios.
- Sistemas: Son los elementos que interactúan entre sí, para que la organización funcione.
- Cliente: Todos los elementos del triángulo deben girar alrededor de sus necesidades.

Gráfico 5. Triángulo de servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia con base en Palacios (2009)

De acuerdo (Palacios, 2019), el ciclo del servicio empieza con el primer contacto que tiene el cliente con la empresa, ya sea contacto físico (personal operativo - cliente) o contacto el visual que el cliente puede tener con las instalaciones o medios publicitarios , por lo tanto, el ciclo de servicio es único en cada empresa y se sugiere identificarlo con un VSM (Value Streaming Mapping) debido a que su objetivo es identificar los momentos de verdad , es decir, los momentos críticos donde el cliente evalúa el servicio, las MiPymes en su mayoría al no tener definidos sus procesos, no tienen establecidos los puntos de contacto con el cliente.

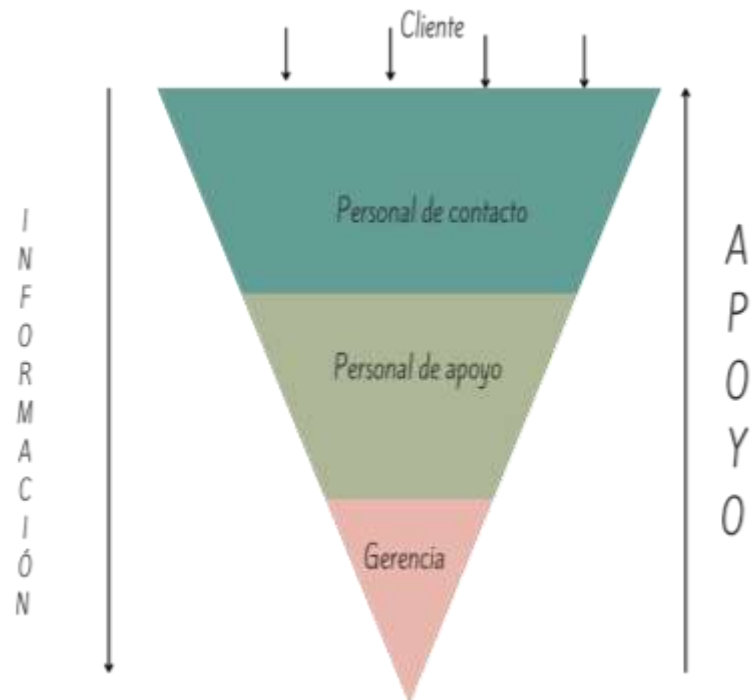
2.2.4 La pirámide invertida

Por otro lado, Jan Carlzon pensador de la calidad y escritor del libro Momentos de Verdad (Moments of Truth) publicado en el año 1987, afirma “Un momento de verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad en el servicio” (Müller, 2004), es decir, el primer contacto del cliente con la organización es clave para generar una experiencia positiva.

Carlzon, propuso la pirámide invertida teniendo como principio dar autoridad al personal de contacto para resolver las problemáticas y tomar decisiones en caso de presentarse algún inconveniente al momento de brindar un servicio, así como también menciona la importancia de capacitar al personal y crear las condiciones

laborales óptimas para que se sientan parte de la empresa, si la organización cuida a los clientes internos, ellos cuidaran a los clientes externos, tomando decisiones asertivas y creativas, enfocadas totalmente

Gráfico 6. Pirámide invertida



Fuente: Elaboración propia con base en Palacios (2009)

en el usuario, ningún cliente es igual, por lo tanto, no se pueden tratar a todos de la misma manera.

La información recabada por el personal de contacto servirá para que la gerencia plantee las estrategias adecuadas según las necesidades manifiestas por el cliente, y así enviar los recursos necesarios al personal operativo, tal como se ejemplifica en el gráfico 6.

2.2.5 Brújula del Servicio al cliente de Disney

Por su parte, dentro del instituto de Disney se desarrolló la llamada Brújula del Servicio de Calidad que consta de cuatro puntos cardinales: invitadología, estándares de servicio, entrega de sistemas e integración. Dicha brújula encapsula un modelo organizacional de generación de un servicio de calidad y es referente a nivel mundial por la calidad prometida a sus clientes haciéndolos sentir en el lugar más feliz del planeta.

Gráfico 7. Brújula de calidad en el servicio



Fuente: Disney el arte del servicio al cliente.
Theodore Kinni (2022)

En el libro Disney y el arte de servicio al cliente se explican los cuatro puntos cardinales de la brújula de la calidad (gráfico 7):

- Primer punto cardinal, la invitadología: hace referencia al arte y ciencia de conocer y entender al cliente, para crear experiencias memorables.
- Segundo punto cardinal estándares de Calidad: establecen los criterios de acción necesarios para lograr la estrategia de servicio y funcionan como referencias de la calidad en el servicio.
- Tercer punto cardinal, sistemas de entrega: Se dividen en empleados que de manera directa e indirecta sus actividades y esfuerzos están enfocados en el cliente, el lugar del negocio (donde los clientes tienen contacto con la empresa, presencial o por medios digitales) y tener claros los procesos.
- Cuarto punto cardinal, integración: los tres sistemas se entregan se combinan entre sí para crear un sistema operativo completo.

Al igual que la pirámide invertida de Jan Carlzon, la brújula del servicio al cliente está enfocada en empoderar y capacitar a los empleados para tomar decisiones asertivas centradas en los valores, misión, visión y objetivos de la compañía.

2.2.6 Modelo de Calidad Total.

La calidad ha adquirido distintos significados ya que en muchas ocasiones depende de la perspectiva de los usuarios, sin embargo, de acuerdo con algunos autores se considera una característica medible de cualquier

producto o servicio. A continuación, se presentan las aportaciones realizadas por los gurús de la calidad recopilada por Baca (2012):

- Philip Crosby: Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar, es cero defectos.
- Josep Juran: Calidad es ausencia de defectos y adecuarse al uso.
- Eduard Deming: Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.
- Kaoru Ishikawa: Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.
- Armand V. Feigembaum: La calidad es responsabilidad de todos los departamentos de la empresa.
- Walter A. Shewhart: Considerado el padre del Control Estadístico de Procesos.
- Jan Carlzon: Cuando se ofrece un servicio de calidad, existe un Momento de Verdad, el primer contacto que tienen el cliente con la empresa puede determinar el nivel de satisfacción de este.

A lo largo de la historia la calidad es considerada como uno de los elementos que han contribuido a la satisfacción del cliente, ya sea mediante el producto ofrecido o el servicio brindado, por ejemplo en la época artesanal, se percibía a la calidad como "hacer las cosas bien a cualquier costo", con el fin de convencer al cliente, en la época de la industrialización específicamente en la Segunda Guerra Mundial con el surgimiento de la producción en masa, la calidad se consideraba como $Eficacia + Plazo = Calidad$, (Platas & Cervantes 2017), es decir, lo verdaderamente importante era la satisfacer la demanda.

Con el tiempo, surgió el concepto de Calidad Total o TQM (Total Quality Management). Este enfoque integral involucra a toda la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel más bajo. El objetivo es satisfacer continuamente las necesidades y expectativas de los clientes mediante la mejora continua de productos, servicios y procesos, haciendo de la calidad un compromiso organizacional.

La Calidad Total está constituida por cuatro pilares:

1. Ajustarse a los requerimientos del consumidor
2. Eliminación total de los desperdicios
3. Mejora continua
4. Participación total de todas las personas que integran la organización

Sosa (2014), indica que la calidad es la satisfacción total de los clientes y para considerarla de este modo se deben cumplir con tres niveles:

1. Satisfacción de sus necesidades: uso, oportunidad, costo acordado, duración o consistencia, siendo competente para hacerlo.
2. Satisfacción de sus expectativas, generalmente de atención, cordialidad y buen trato.
3. Superación de sus expectativas: ofrecer algo que no se espera recibir por lo que se paga.

De acuerdo con Cuatrecasas & González (2017), establece cuatro etapas en la evolución del concepto de calidad:

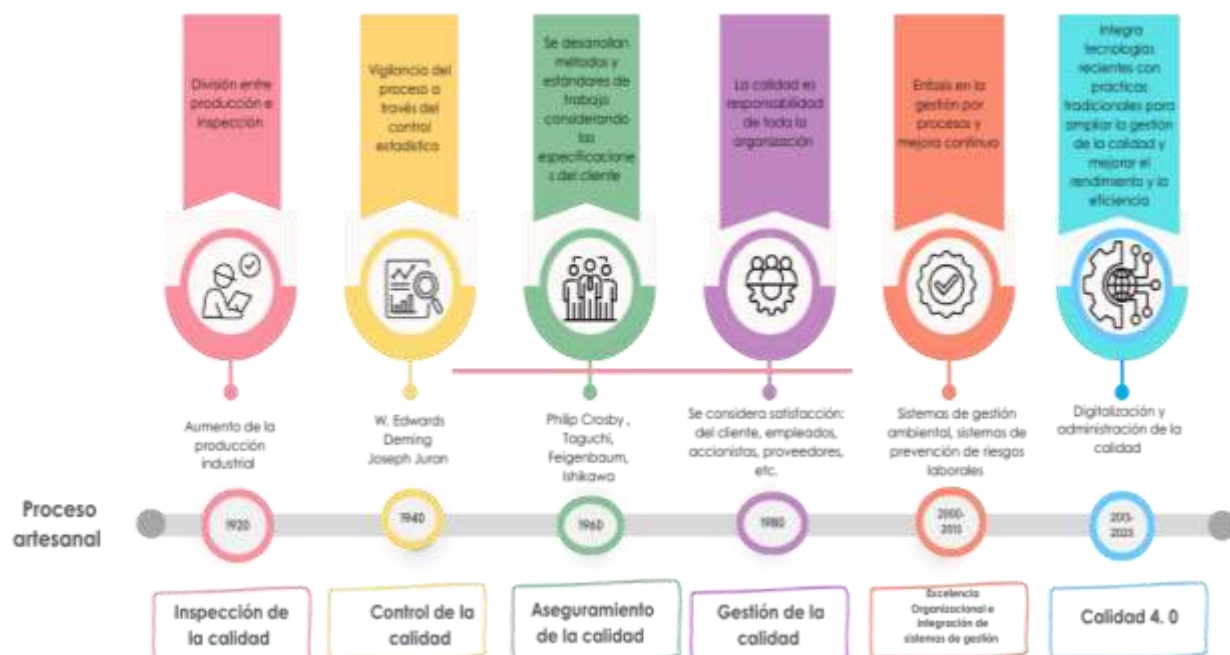
1. Inspección: los productos con defectos eran rechazados lo que implicaba altos costes.
2. Control del producto: mediante muestras seleccionadas se verificaban los productos terminados para evitar que llegaran con defectos al consumidor final, acto que, aunque implicaba costos, este era menor.
3. Control del proceso: el control ya no se ejercía únicamente en el producto final, sino, durante toda la línea de producción y se empezaron a involucrar áreas como producción, compras, marketing, para planificar la calidad desde el diseño del producto.
4. Gestión de la calidad total: involucra a toda la empresa para lograr la satisfacción del cliente, “el diseño y desarrollo del producto parte de las expectativas del cliente y su influencia se extiende hasta la salida del producto acabado. Por tanto, hay que traducir las necesidades del cliente en especificaciones internas para las distintas funciones”.

En la actualidad, el concepto de Calidad 4.0 se define como una extensión de la Industria 4.0, ya que integra tecnologías digitales avanzadas en los sistemas tradicionales de gestión de la calidad. Este enfoque utiliza métodos clásicos de aseguramiento junto con herramientas como el análisis de Big Data, inteligencia artificial, automatización y conectividad en tiempo real, permitiendo una transición del paradigma preventivo al predictivo. Hernández y Hernández (2023) indican que “uno de los beneficios de la calidad 4.0 es que facilita la toma de decisiones al obtener datos en tiempo real, por lo que la calidad actualmente está transitando de un paradigma preventivo a uno predictivo”.

Así, Calidad 4.0 contribuye a la identificación y corrección temprana de fallas, apoya la toma de decisiones fundamentadas en datos, posibilita la personalización de productos y servicios, y mejora los procesos dentro de la cadena de valor. Este modelo incorpora la integración de procesos, personas y tecnologías, con el objetivo de mantener la eficiencia operativa y adaptar las organizaciones a entornos cambiantes.

Desde el punto de vista de Gutiérrez (2014) la calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor paga por el bien, y la calidad en el servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa. En el gráfico 8 se puede apreciar de manera cronológica la evolución de la calidad.

Gráfico 8. Evolución de la calidad



Fuente: Elaboración propia con adaptación de Sangüesa Et. al. (2019)

2.3 Indicadores de Evaluación del Servicio al Cliente

La medición a través de indicadores constituye una herramienta fundamental para determinar si los procesos de una organización están funcionando de manera adecuada y si los objetivos estratégicos se están cumpliendo. En palabras atribuidas a Peter Drucker, "lo que no se puede medir, no se puede mejorar", lo que resalta la importancia de definir métricas claras y pertinentes. Sin indicadores, las empresas difícilmente identifican áreas de mejora y suelen actuar únicamente de manera reactiva ante quejas de los clientes, lo que genera desconfianza hacia el producto o servicio y, a largo plazo, un deterioro en la reputación de la marca.

De acuerdo con Sangüesa (2019), los indicadores pueden clasificarse en dos tipos principales: de eficacia, que evalúan el grado en que un proceso cumple con los objetivos establecidos (ejemplo: nivel de satisfacción del cliente, incremento en las ventas o posicionamiento de marca), y de eficiencia, que valoran los recursos empleados para alcanzar un nivel de eficacia determinado (ejemplo: tiempo de fabricación por unidad o aprovechamiento de la materia prima). Para definir un indicador es necesario precisar su nombre, descripción, fórmula de medición, responsables, frecuencia de recolección y valor objetivo esperado.

Ahora bien, entre la diversidad de métricas posibles, en este estudio se decidió enfocarse en los indicadores de satisfacción y fidelización, dado que reflejan con mayor precisión la percepción integral del cliente y su disposición a mantener una relación con la empresa a largo plazo. La satisfacción resulta clave porque evalúa si el producto o servicio cumple o

supera las expectativas del consumidor, lo que se traduce en su percepción de calidad. A su vez, la fidelización permite medir la permanencia del cliente y su lealtad hacia la organización, lo que se convierte en un factor estratégico para garantizar continuidad y competitividad, especialmente en el contexto de microempresas con recursos limitados.

La relevancia de gestionar estos indicadores ha sido ampliamente documentada. Douglas Hoffman, citando cifras del Technical Assistance Research Program (TARP, 2009), evidenció que:

- Por cada queja recibida, existen otros 26 clientes con el mismo problema.
- En promedio, una persona insatisfecha transmite su experiencia negativa a 9 o 10 personas, y el 13% llega a comentarlo con más de 20.
- Los clientes cuya queja es resuelta satisfactoriamente comunican su experiencia positiva a 5 personas en promedio.

Estos datos muestran que medir y atender de manera efectiva la satisfacción y la fidelización no solo ayuda a prevenir la pérdida de clientes, sino que fortalece la reputación de la empresa y genera relaciones de largo plazo.

Como señala Krajewski (2017), la calidad percibida por el cliente se manifiesta en distintas dimensiones:

- Conformidad con las especificaciones: el cliente evalúa no solo el producto final, sino también la consistencia del proceso que lo genera.

- Valor: la relación entre desempeño y precio, es decir, que el producto o servicio cumpla su propósito a un costo aceptable.
- Adecuación para el uso: el desempeño del producto o servicio en relación con la función para la que fue diseñado.
- Soporte: la asistencia posterior a la compra, que puede mitigar las consecuencias de fallas.
- Impresiones psicológicas: la percepción derivada de factores subjetivos como la estética, el ambiente o la imagen de la marca.

En consecuencia, analizar los indicadores de satisfacción y fidelización permite comprender de manera integral la experiencia del cliente, identificar oportunidades de mejora y consolidar vínculos que aseguren la permanencia y competitividad de la organización.

2.3.1 Satisfacción del Cliente

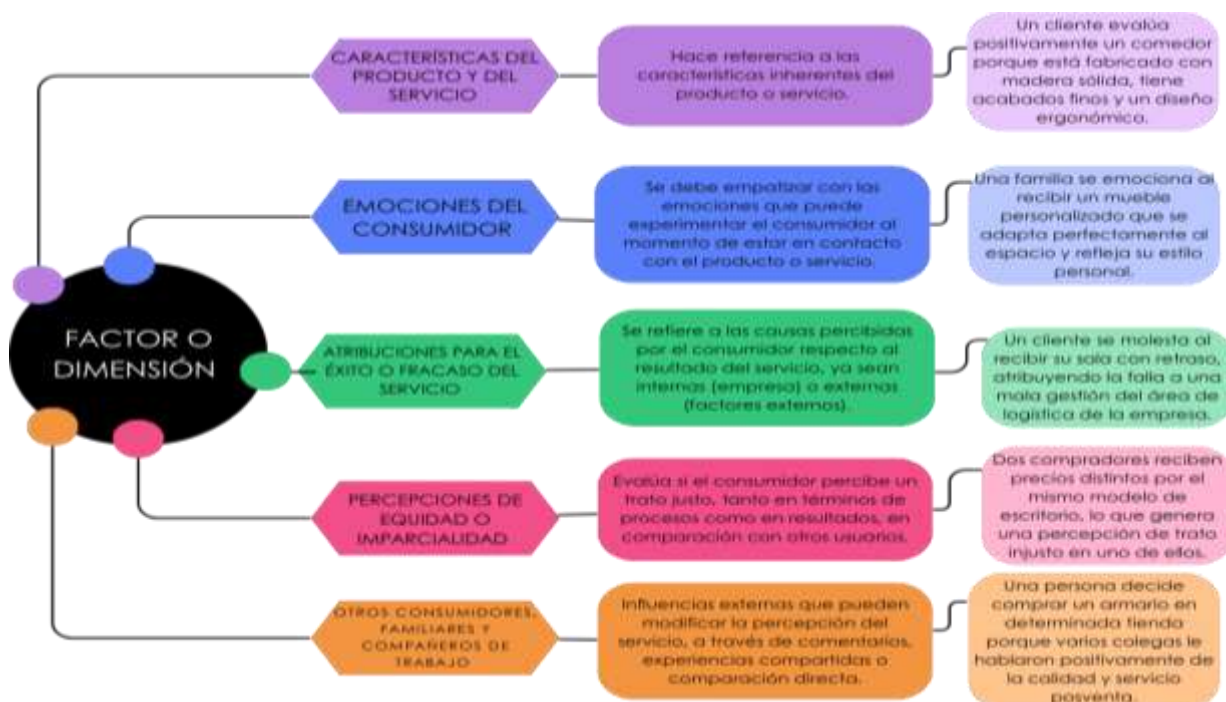
De acuerdo con Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), la satisfacción del cliente es la evaluación del cliente hacia un producto o un servicio, en función de si ese producto o servicio ha cumplido con sus expectativas, es decir, se puede considerar como un indicador que mide el grado de cumplimiento de la empresa en relación con las expectativas del cliente, esta medición se puede realizar de forma directa o indirecta, la indirecta se da con el seguimiento de quejas y ventas realizadas, las directas se dan al obtener información inmediata del cliente, utilizando encuestas, entrevistas individuales o algún instrumento de medición que permita obtener información primaria.

Para Galván (2023), la satisfacción del cliente es satisfacer las necesidades del consumidor a través del proceso de compra y la post venta; se define como el grado de satisfacción que tiene el consumidor sobre el servicio y/o producto que adquirió desde el inicio hasta el final del proceso. La cual puede ser medida utilizando distintas métricas, por ejemplo:

- Nivel de satisfacción general (escala de 1 a 5 o de 1 a 10).
- Porcentaje de clientes satisfechos vs insatisfechos.
- Índice de recomendación (NPS – Net Promoter Score).
- Comentarios y sugerencias recogidas en encuestas.

Las dimensiones de las métricas de evaluación del servicio pueden determinarse con base en las características que el cliente considera relevantes en un producto o servicio.

Gráfico 9. Dimensiones de la satisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia con base en Zeithaml, et. al (2009)

En este sentido, Zeithaml, Bitner y Gremler (2009), proponen considerar una serie de factores clave que influyen directamente en la percepción del consumidor, los cuales se encuentran representados en el gráfico 9. Entre estos destacan las emociones generadas durante la experiencia de servicio, la percepción de equidad, las atribuciones que el cliente hace sobre el éxito o fracaso del servicio, así como la influencia ejercida por otros consumidores.

Comprender estas dimensiones permite a las empresas no solo mejorar la calidad del producto o servicio ofrecido, sino también gestionar de manera más efectiva las expectativas, emociones y percepciones del cliente a lo largo de toda la experiencia de consumo.

2.3.2 Fidelización y lealtad del Cliente

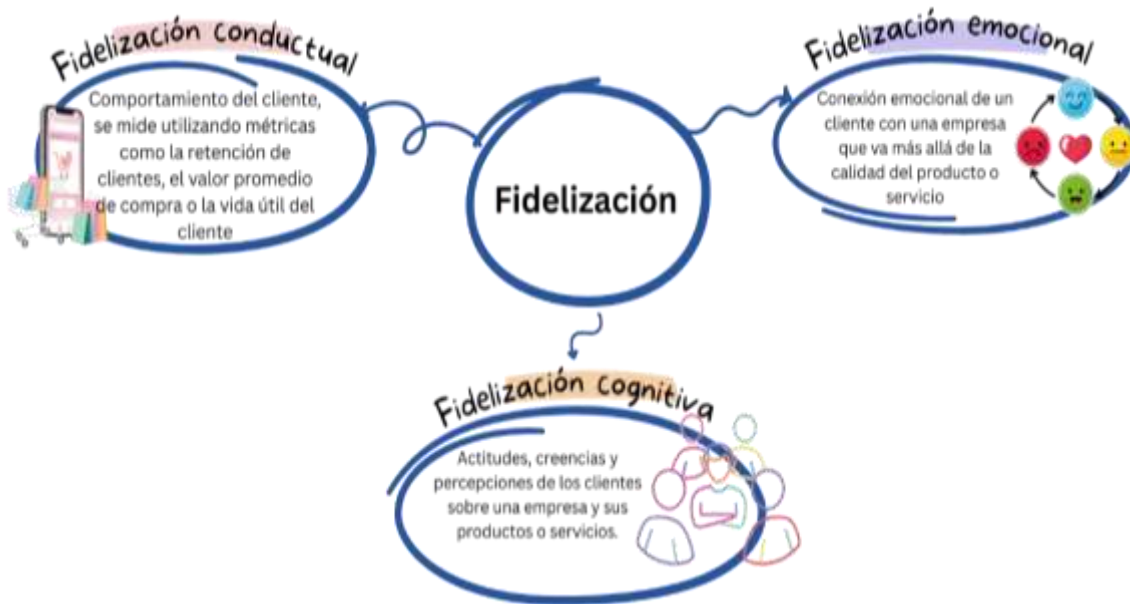
La fidelización del cliente se logra cuando pasa de ser comprador a cliente, los compradores son individuos que adquieren un servicio o producto de forma ocasional y los clientes lo hacen de forma recurrente, recordando el nombre de la marca y creando un vínculo, para lograr esto, las organizaciones deben proporcionar un Valor Agregado al Cliente (VAC), es decir una cualidad exclusiva y difícil de conseguir, para que el cliente se considere importante.

Flores, et. al (2023), menciona que algunos elementos para fidelizar a los clientes son:

- La calidad del producto o servicio
- La experiencia del cliente
- La comunicación efectiva
- La satisfacción del cliente

Así mismo, menciona que la metodología más usual en términos de fidelización es la que considera tres aspectos, los cuales se muestran en el gráfico 10.

Gráfico 10. Metodología de fidelización



Fuente: Elaboración propia con base en Flores et. al (2023)

Analizando los términos anteriores se puede concluir que la fidelización y la satisfacción juegan un papel primordial en la supervivencia de las empresas, la satisfacción es la manera en la que la organización cumple con las expectativas del cliente y la fidelización son las estrategias que se emplean para crear vínculos con el cliente a largo plazo para que sus compras sean de manera recurrente y no por única ocasión.

En consecuencia, hoy en día es necesario conocer cuál es el recorrido que realiza el cliente desde el primer momento que interactúa con la empresa, hasta el seguimiento postventa, esto con el propósito de mejorar su experiencia y conseguir fidelizarlo.

El análisis del proceso o recorrido que realiza el cliente a lo largo de su experiencia de compra dentro de una organización puede llevarse a cabo mediante un Customer Journey Map (CJM). Esta herramienta permite identificar cada punto de interacción entre el cliente y la empresa, proporcionando información clave para mejorar la experiencia y adaptar las estrategias a sus necesidades.

Jerry (2020) en González (2022) menciona los pasos para realizar un CJM son:

1. Contexto y etapas

- Contexto

En esta etapa, se analiza el recorrido específico que se desea caracterizar en el journey map, ya sea el proceso de compra de un producto o la adquisición de un servicio. También se identifican las personas a las que se quiere impactar.

- Etapas

Una vez definido el customer journey map general, se establecen las distintas etapas del proceso. Estas pueden incluir fases como:

- Awareness: creación de conocimiento sobre la marca o el producto.
- Investigación: recopilación de información por parte del cliente.
- Selección: comparación y decisión entre opciones.
- Compra: adquisición del producto o servicio.
- On-boarding: proceso de integración para nuevos usuarios, asegurando que aprovechen al máximo los productos y servicios de la marca.

- Programas de lealtad: estrategias para fomentar la fidelidad del cliente, etc.

2. Puntos de contacto

En esta fase, se identifican todos los puntos de interacción entre el cliente y la marca durante el customer journey. Cada etapa debe ser detallada para describir las acciones que los clientes realizan en cada punto de contacto.

3. Datos cualitativos del cliente

Se recopilan los pensamientos y sentimientos del cliente en cada punto de contacto, teniendo en cuenta su contexto y situación actual.

4. Momentos de la verdad

Se deben identificar los momentos clave, tanto positivos como negativos, estos momentos son interacciones críticas que pueden influir significativamente en la percepción y satisfacción del cliente.

La siguiente Gráfico ilustra un customer journey map aplicado a una tienda de muebles.

Gráfico 11. Customer Jouney Map de una tienda de muebles



Fuente: Tomado de Customer Experience En el Sector del Mueble - Gowit, s. f.

Solo cuando se conoce el proceso y se empatiza con el usuario es posible anticiparse a las necesidades futuras del consumidor, y diferenciarse de la competencia.

2.4 Herramientas y Tecnologías de Mejora del Servicio al Cliente

Para la mayoría de las organizaciones a nivel mundial, la pandemia de COVID -19 fue un momento de declive, en donde en su mayoría sobrevivieron y se potencializaron las que contaban con capacidades digitales, derivado de esto la empresa consultora International Business Machines Corporation (O’Brien, 2024), afirma que una de las razones más importantes por las que las organizaciones adoptan cada vez más la transformación digital es la necesidad de revolucionar la forma en que atienden al cliente. El futuro de la experiencia del cliente debe estar entrelazado con el servicio al cliente para adaptarse a sus necesidades y garantizar que las organizaciones brinden una alta satisfacción al cliente. En consecuencia, en la actualidad las empresas deben emplear metodologías que les permitan generar estrategias de vanguardia y atender las demandas del mercado.

En el año 2020 un estudio realizado por GS1 México y AMVO (Asociación Mexicana de Venta Online) y publicado por mercado 2.0, identificó que las estrategias a implementar por las empresas después de la pandemia serían la venta por internet, la digitalización de servicios al cliente y la digitación de servicios internos, tal como se observa en la Gráfico 12.

Gráfico 12. Estrategias digitales a largo plazo



Fuente: Publicado por Escamilla O. (2020), en Merca 2.0, basado en un estudio de AMVO y GS1 México

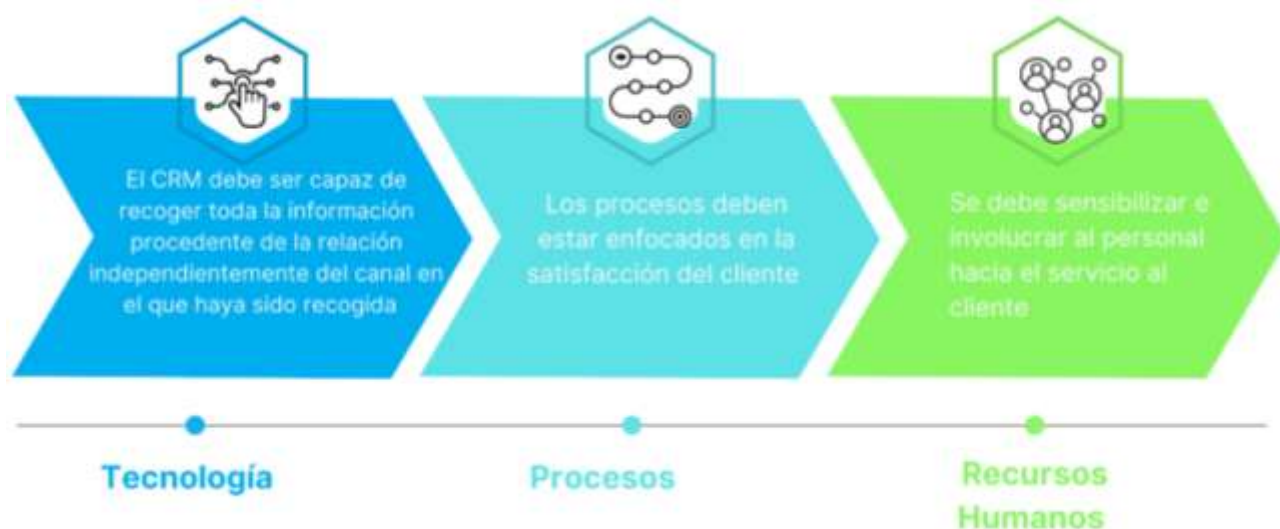
A cinco años de la pandemia, el Foro Económico Mundial citado en El País (2025), confirma que las empresas mexicanas que implementaron estrategias de digitalización redujeron sus costos administrativos hasta un 25 % y aumentaron su productividad en un 20 %, además de disminuir fraudes y errores operativos.

2.4.1 Customer Relationship Management

Es una herramienta que facilita el conocimiento estratégico de las preferencias de los clientes, con el objetivo de desarrollar adecuadamente todos los procesos internos y mejorar la retroalimentación, mediante la gestión de la información obtenida del cliente.

Reinares (2017), hace énfasis en que el Customer Relationship Management (CRM) se apoya fundamentalmente en tres pilares, tecnología, procesos y recursos humanos. En el gráfico 13 se ilustra el enfoque de cada pilar.

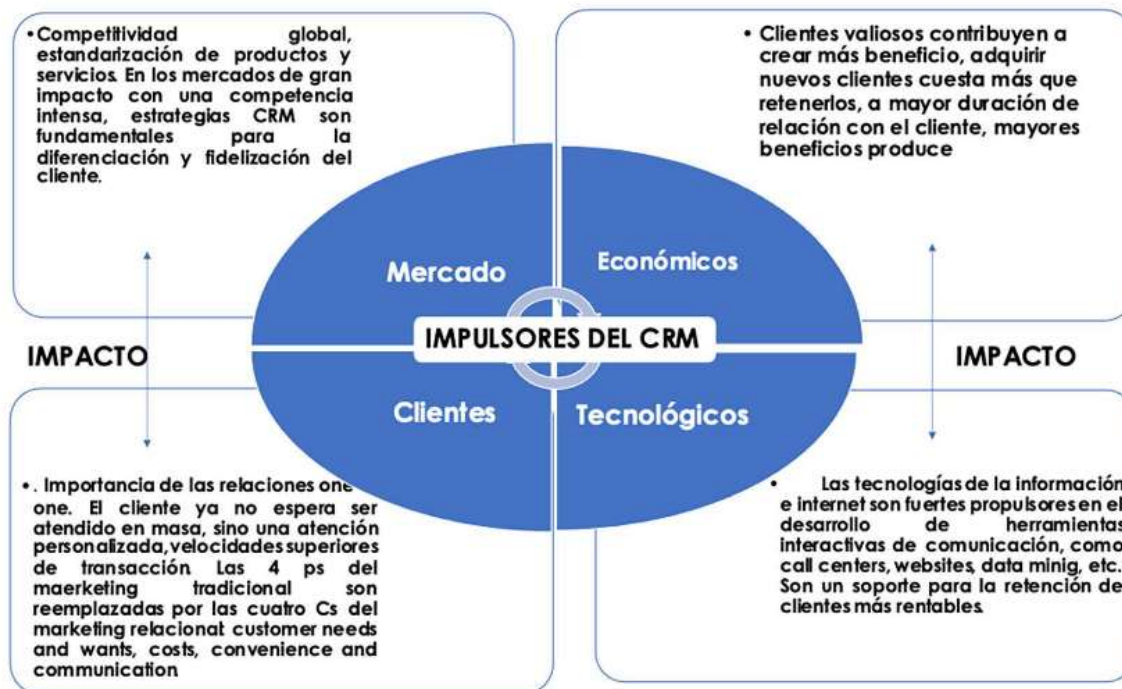
Gráfico 13. Pilares del Customer Relationship Management



Fuente: Elaboración propia, con base en Reinares (2017)

El objetivo del CRM es lograr la satisfacción del cliente y ayudar a las empresas a ser competitivas. García (2001), citado en Beltrán (2024), menciona que los impulsores del CRM son factores económicos, clientes, tecnológicos y el mercado, tal como se muestra en el gráfico 14.

Gráfico 14. Impulsores del CRM para lograr competitividad



Fuente: Adaptado por Beltrán (2024)

Además de gestionar la información se logra anticiparse a las expectativas de sus clientes. Las soluciones tecnológicas adaptadas de forma adecuada permiten integrar datos provenientes de diversos canales, lo que asegura una visión completa y coherente del consumidor.

Un CRM busca ofrecer principalmente:

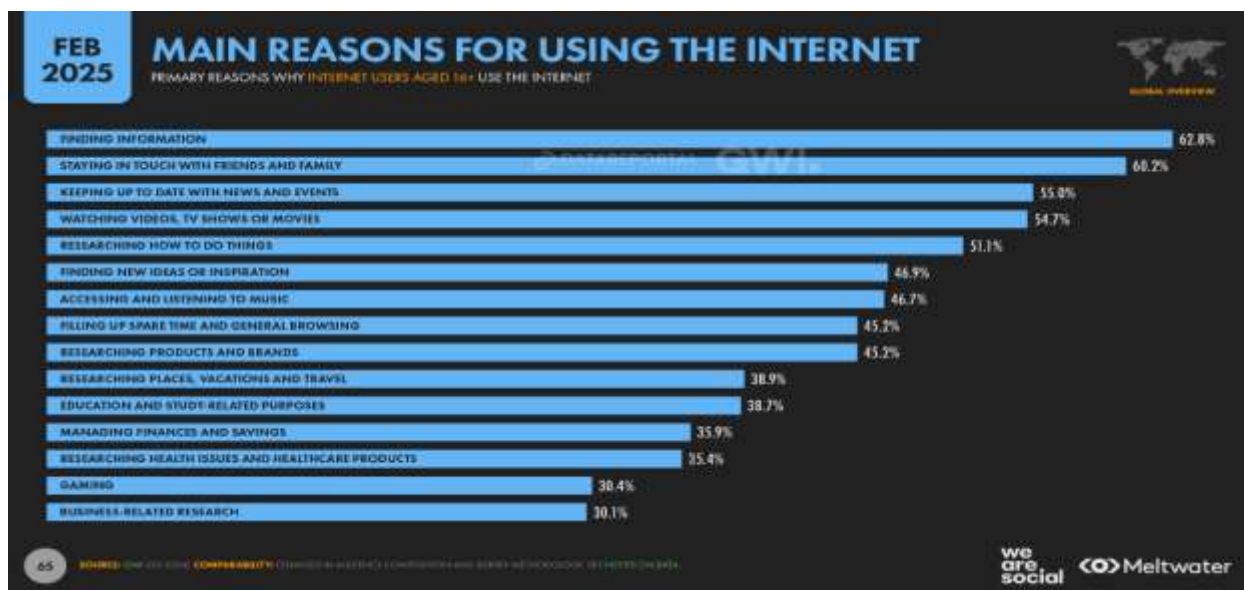
1. Precios accesibles, una multiplicidad de canales de contacto y la capacidad de elegir el canal más conveniente para cada interacción, así como optimizar la calidad del servicio y mantener un control constante de la eficiencia.
2. Brindar servicios personalizados, logrando una visión integral del cliente, identificando necesidades específicas y anticipándose a sus expectativas.

2.4.2 Automatización y Digitalización: Impacto de la tecnología en la mejora del servicio al cliente

Actualmente, vivimos en un mundo altamente interconectado, donde la automatización y la digitalización de los procesos empresariales se han vuelto indispensables para mejorar el servicio al cliente y mantener la competitividad. De acuerdo con el *Digital 2025: Global Overview Report* (2025), la principal razón por la que las personas utilizan internet es la búsqueda de información (62.8 %), como se muestra en el gráfico 15. En este sentido, cuando un producto o servicio no tiene presencia en línea, queda fuera del alcance de consumidores potenciales, reduciendo significativamente las oportunidades de captación de clientes.

El segundo motivo más frecuente de uso de internet es mantenerse en contacto con amigos y familiares (60.2 %), lo que favorece el intercambio constante de opiniones y experiencias. Asimismo, la búsqueda de productos y marcas representa el 45.2 % del uso global, lo cual abre la posibilidad de comparar opciones entre distintas marcas y servicios, influyendo directamente en las decisiones de compra de los consumidores.

Gráfico 15. Principales razones del uso de internet a nivel mundial



Fuente: Kemp (2025)

En este contexto, la transformación digital se articula a través del término SMACIT, un acrónimo que integra cinco tecnologías clave que han sido utilizadas por consultoras internacionales para describir la llamada *Cuarta Transformación Industrial*. Dicho acrónimo se conforma por:

- Social: medios sociales, colaboración y comunicación digital.
- Mobile: tecnología móvil, aplicaciones y dispositivos portátiles.
- Analytics: análisis de datos, Big Data y Business Intelligence.
- Cloud: computación en la nube, almacenamiento, procesamiento y servicios en línea.
- IoT: Internet de las cosas, conexión de objetos físicos a internet.
- Technologies: tecnologías emergentes complementarias como la inteligencia artificial o blockchain.

Cada una de estas tecnologías ofrece a las organizaciones la posibilidad de acercarse más al cliente, comprender mejor sus necesidades y diseñar



estrategias orientadas a superar sus expectativas. Como advierte Schwartz (2001), citado en Del Do et al. (2023), aquellas empresas que logren adaptarse a las tendencias tecnológicas serán las que sobrevivan, mientras que las que no lo hagan quedarán rezagadas en la nueva economía digital.

En concordancia, Weill y Woerner (2017) sostienen que la preparación para el futuro empresarial implica transformarse en dos dimensiones esenciales: la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

De esta forma, las tecnologías digitales no solo impulsan la visibilidad de las MiPymes en el mercado, sino que también permiten enfocar los recursos hacia los clientes de mayor valor estratégico.

Sin embargo, como subraya Porter (1980), el acceso a información completa otorga a los compradores un mayor poder de negociación, lo que convierte al cliente en un actor dominante. Este escenario obliga a las organizaciones a analizar el comportamiento del consumidor y anticiparse a sus decisiones, aunque también las expone a críticas que pueden afectar su imagen y reputación.

En consecuencia, el servicio al cliente se configura hoy como un proceso ágil, dinámico y altamente visible. Tal como señalan Martínez y Ordoñez (2024), la atención de calidad se logra mediante la combinación de estrategias innovadoras y tecnologías avanzadas, entre las que destacan los chats en línea, el correo electrónico, las redes sociales, los sitios web y los sistemas de gestión de chatbots, que automatizan respuestas a

consultas frecuentes y permiten atender de manera oportuna las inquietudes de los consumidores.

2.5 Casos de estudio

Este apartado reúne una serie de casos reales que muestran cómo el análisis del servicio al cliente puede influir directamente en la toma de decisiones y en los procesos de mejora continua. Se incluyen ejemplos de grandes empresas transnacionales, reconocidas por colocar al cliente en el centro de su estrategia, así como experiencias valiosas de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas.

A pesar de operar con recursos más limitados, estas MiPyMes han logrado posicionarse en sus mercados mediante estrategias de atención al cliente altamente efectivas. Cada caso pone en evidencia la aplicación de herramientas de retroalimentación, la gestión proactiva de la experiencia del usuario y la capacidad de innovar a partir de la voz del cliente.

2.5.1 Estudios en el contexto organizacional

En el contexto organizacional del servicio al cliente, los estudios se centran en entender cómo las organizaciones pueden ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de sus clientes.

Algunas áreas clave de estudio dentro de este contexto son:

- **Experiencia del cliente:** se refiere a la percepción global que tiene un cliente sobre la interacción con una organización a lo largo de su ciclo de vida. Los estudios en esta área exploran cómo las



organizaciones pueden diseñar experiencias que generen satisfacción y fidelidad.

- **Canales de servicio al cliente:** examina los diferentes canales a través de los cuales las organizaciones interactúan con sus clientes, como el servicio telefónico, el chat en línea, el correo electrónico y las redes sociales. Los estudios en esta área buscan comprender cómo optimizar cada canal para brindar un servicio eficiente y efectivo.
- **Medición y mejora del servicio al cliente:** se enfoca en la evaluación de la calidad del servicio mediante métricas como la satisfacción del cliente y la resolución de problemas en el primer contacto. Los estudios en esta área buscan identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias que eleven el nivel del servicio ofrecido.
- **Cultura organizacional y servicio al cliente:** explora cómo la cultura de una organización influye en la manera en que los empleados interactúan con los clientes. Los estudios en esta área promueven una cultura centrada en el cliente, donde todos los colaboradores comprendan la importancia del servicio y se comprometan con su entrega.

En el presente segmento se describen las bases teóricas, las cuales se fundamentan en las aportaciones de distintos autores que han desarrollado estudios relacionados con el tema del servicio al cliente.

Tabla 1. Estudios en el contexto organizacional

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Instrumento de medición	Dimensión
Modelo de simulación de eventos discretos para el análisis y mejora del proceso de atención al cliente.	La empresa presenta principalmente problemas de demoras en tiempos de entrega en la mayoría de sus productos por el gran número de personas que acude al lugar.	Análisis del proceso Definición de variables Simulación del proceso mediante software Ejecución de modelo para generar propuestas.	Software de simulación El Software Simul8.	Tiempo entre llegadas al sistema Tiempo de servicio en las diferentes estaciones Tiempo en que una orden permanece en una cola de preparación de alimentos Tiempo que una estación está inactiva, esperando la llegada de un cliente Tiempo de permanencia de un cliente en el sistema Número de personas insatisfechas que abandonan el negocio Número de servidores en el sistema Capacidad de maquinaria y equipo.

Tabla 1. Estudios en el contexto organizacional (continuación).

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Instrumento de medición	Dimensión
Modelo matemático para medir el nivel de servicio al cliente basado en la lógica difusa compensatoria.	¿Qué tan cierto es que el Nivel de Servicio satisface las expectativas del cliente?	Modelo de las Cinco Brechas del Servicio al Cliente.	Nivel de servicio Modelo de las Cinco Brechas del Servicio al Cliente.	Investigación de mercado Interacción con los clientes Encuestas de satisfacción Sistema de quejas y sugerencias Cortesía, buen trato y honestidad Facilidad de contacto Estándares de calidad Diseño de procesos Calidad del producto final Normas de trabajo Solicitud de oferta Información sobre el producto Variedad de productos Expectativas del cliente Plazos de entrega del producto Calidad de los envases y embalajes.

Tabla 1. Estudios en el contexto organizacional (continuación).

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Instrumento de medición	Dimensión
Gestión integrada de riesgos de la seguridad de las cadenas de suministros con enfoque al servicio al cliente.	Ofrecer una aproximación teórica de la integración de la gestión de riesgos de la seguridad de las cadenas de suministros al sistema organizacional con un enfoque en el servicio al cliente como actividad clave de la logística.	Análisis teórico con enfoque exploratorio Se analizan normas de calidad.	Modelo de Gestión integrada de la seguridad de las cadenas de suministro.	Servicio al cliente.
La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México.	Identificar la percepción que tienen los clientes con respecto a la prestación del servicio de una empresa clasificada como pyme considerada líder en su ramo, evaluando la relación de la calidad en el servicio con la satisfacción y lealtad del cliente.	Método: estudio de caso. El enfoque propuesto exploratorio y descriptivo, además de exhibir un alcance correlacional, entre dos o más variables.	Divido en 4 secciones • Perfil socioeconómico • Calidad en el servicio • Satisfacción del cliente Lealtad del cliente.	Dos variables lealtad en el servicio y satisfacción del cliente. Midiendo: Tangibles Confiabilidad Responsabilidad Confianza Empatía

Tabla 1. Estudios en el contexto organizacional (continuación).

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Instrumento de medición	Dimensión
Factores de competitividad de la industria del mueble en mesillas, concordia, Sinaloa, México, el comercio electrónico como solución.	Analizar los factores de competitividad de la industria del mueble de Mesillas, Concordia Sinaloa, con base al Modelo Nacional para la Competitividad, micro y pequeñas empresas. Un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador.	Descriptiva, participativa apoyada por la técnica de encuestas directas a los empresarios de la industria del mueble de Mesillas, Concordia, Sinaloa.	FODA	Conocimiento del entorno y desarrollo de la estrategia, relación con los clientes, fuentes de ingreso, propuesta de valor, alianzas, recursos y actividades claves.
Indicadores en el servicio en las pequeñas y medianas empresas restauranteras en México: un abordaje comparativo.	Analizar la opinión de los consumidores, a través de una comparación del servicio de cocina regional; en este proceso se analizan los restaurantes Pascola y Casa de Peraza, instalados en la ciudad de Culiacán Sinaloa, México.	Investigación descriptiva transversal, con una encuesta y muestra por conveniencia de 134 clientes.	Instrumento desarrollado con base en el modelo de las 4C.	Consumidor Costo Conveniencia Comunicación.

Tabla 1. Estudios en el contexto organizacional (continuación).

Título	Objetivo de estudio	Metodología	Instrumento de medición	Dimensión
El cliente como factor primordial en la cadena de suministro.	¿Cómo optimizar la cadena de distribución del conglomerado Pymes del sector cárnico de bovino de Bogotá, D. C., de tal forma que se satisfagan los requerimientos del cliente?	Mixta, análisis documental y análisis de la cadena de suministro.	Cuestionario tipo Likert.	Cincuenta y dos preguntas acerca de las tres fases de servicio al cliente (pre transacción, transacción y post transacción).
La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios.	¿Será necesario la implementación de la gestión de la calidad en el servicio al cliente?	Estudio con enfoque cualitativo, utilizó una metodología de carácter documental-bibliográfico de tipo descriptivo.	Gestión de calidad del servicio al cliente.	Servicio al cliente.
Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México.	Analizar las expectativas y percepciones de la calidad en el servicio de los clientes de los micronegocios de artesanías de madera en una comisaría de Mérida, Yucatán.	Cualitativo, no experimental y alcance descriptivo.	Adaptación del instrumento SERVQUAL.	Calidad en el servicio al cliente Elementos tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Responsabilidad, Empatía.

Fuente: Elaboración propia con base en distintos autores



En resumen, los estudios en el contexto organizacional del servicio al cliente buscan mejorar la forma en que las organizaciones interactúan con sus clientes, promoviendo relaciones sólidas y duraderas que beneficien tanto a la organización como a sus clientes.

2.5.2 Casos de éxito de empresas que han mejorado su lealtad a través de la calidad del servicio (Empresas Customer Centric)

En el contexto actual, los consumidores están mejor informados sobre lo que sucede en el mercado, lo que convierte la atención al cliente en un factor clave para la permanencia y competitividad de cualquier organización, sin importar su sector o tamaño.

El análisis del servicio al cliente constituye hoy un componente estratégico que atraviesa distintas funciones dentro de la empresa. Su impacto se refleja no solo en la experiencia inmediata del usuario, sino también en la construcción de relaciones duraderas, en la confianza hacia la marca y en la disposición del público para recomendarla. Aquellas organizaciones que han interiorizado esta visión y sitúan al cliente en el centro de sus decisiones han logrado no solo incrementar los niveles de satisfacción, sino también fortalecer su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, aprovechando la retroalimentación como motor de mejora e innovación.

A continuación, se presentan mediante tablas ejemplos de empresas que han logrado posicionarse en su sector al escuchar las necesidades de sus clientes e implementar estrategias orientadas a mejorar su experiencia.

Tabla 2. Casos de éxito de empresas transnacionales.

Empresa	Estrategia	Resultados
<i>Amazon</i>	Experiencia de compra personalizada. Servicio al cliente 24/7 altamente eficiente. Políticas de devolución sencillas.	Alta lealtad del cliente: 90% de los compradores en EE. UU. prefieren Amazon para compras recurrentes. Amazon Prime ha fortalecido aún más la retención con beneficios exclusivos.
<i>Zappos</i>	Cultura organizacional centrada 100% en el cliente. Atención al cliente sin guiones y sin límite de tiempo. Envíos y devoluciones gratuitas.	Más del 75% de sus ventas provienen de clientes recurrentes. Su servicio es un diferenciador clave frente a competidores.
<i>Starbucks</i>	Personalización de productos (nombre en el vaso, ajustes en recetas). Programa de lealtad Starbucks Rewards. Entrenamiento intensivo en hospitalidad para su personal.	Fuerte fidelidad: más del 50% de sus ingresos en EE. UU. proviene de clientes del programa de recompensas. Alta tasa de recompra gracias a la experiencia personalizada.
<i>Apple</i>	Experiencia de usuario fluida en todos los puntos de contacto. Soporte técnico excelente en Apple Stores. Ecosistema integrado de productos y servicios.	Tasa de retención de clientes por encima del 90%. Fuerte vínculo emocional con la marca.
<i>Disney</i>	Atención al detalle en cada aspecto del servicio (desde el saludo hasta la limpieza). Capacitación continua a los empleados en los principios del servicio Disney. Uso de tecnología para anticipar necesidades (como las MagicBands). Desarrollo de aplicación para optimizar tiempos en las visitas a los parques.	Altos niveles de satisfacción y repetición de visitas a parques temáticos. Disney se mantiene entre las marcas más valoradas por su servicio.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de los sitios web de Amazon, Zappos, Apple, Disney (2025)

En el ámbito mexicano, diversas empresas han adoptado estrategias innovadoras, tomando como referencia las prácticas implementadas por



grandes corporaciones. En la tabla adjunta se presentan algunos ejemplos destacados.

Tabla 3. Tabla de éxito de empresas en México.

Empresa	Estrategia	Resultados
<i>BBVA México</i>	Digitalización del servicio (app altamente funcional y personalizada). Atención al cliente omnicanal (sucursales, WhatsApp, app, línea telefónica). Uso de analítica para personalizar ofertas y mejorar experiencia.	Líder en banca digital en México. Crecimiento sostenido en la base de clientes digitales (más de 18 millones en 2023). Alto índice de satisfacción y retención de clientes.
<i>Cinépolis</i>	Programas de lealtad como Club Cinépolis. Innovaciones en la experiencia del cliente (salas VIP, compra anticipada, app para compra de boletos). Capacitación constante a su personal para brindar una experiencia de primer nivel.	Más del 60% de sus ingresos vienen de clientes frecuentes. Reconocida como una de las mejores cadenas de cine en experiencia al cliente a nivel global.
<i>Liverpool</i>	Programas de fidelización (Tarjeta Liverpool y beneficios exclusivos). Estrategia omnicanal: integración de tienda física, app y tienda en línea. Mejora continua en tiempos de entrega y servicio postventa.	Elevada tasa de recompra en segmentos de moda, electrónica y hogar. Fuerte posicionamiento como retail premium.
<i>Telcel</i>	Atención al cliente por múltiples canales (centros de atención, chat en línea, redes sociales). Planes personalizados y beneficios exclusivos para clientes frecuentes. Mejora en la infraestructura de red para garantizar buena cobertura y servicio.	Retención de usuarios superior a otras compañías de telecomunicaciones en México. Programas como "Círculo Azul Telcel" fomentan la lealtad del cliente.



Tabla 3. Tabla de éxito de empresas en México (continuación).

Empresa	Estrategia	Resultados
<i>Farmacias del Ahorro</i>	Servicios adicionales como consulta médica gratuita. Programa de lealtad "Monedero del Ahorro". Extensión de horario, ubicación estratégica y trato amable.	Fuerte posicionamiento en el mercado de salud minorista. Alta repetición de compra por parte de clientes fieles.
<i>Café Punta del Cielo (CDMX)</i>	Enfoque en la experiencia del cliente en cada punto de venta (ambiente, atención, personalización). Innovación en productos (cápsulas mexicanas compatibles con sistemas Nespresso). Capacitación constante al personal en atención al cliente y cultura del café.	Expansión nacional e internacional (franquicias en EE. UU. y España). Alta tasa de recompra gracias al enfoque en calidad y atención.

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de los sitios web de BBVA México, Cinépolis, Liverpool, Telcel, Farmacias del Ahorro, Café Punta del Cielo (2025)

Empresas líderes como Amazon, Apple o Zappos han sabido traducir las expectativas del consumidor en propuestas innovadoras, consolidando modelos centrados en la personalización, la inmediatez y la mejora continua. De forma paralela, MiPymes mexicanas como Café Punta del Cielo han logrado diferenciarse al integrar el análisis del servicio al cliente como motor de innovación, mejorando su posicionamiento sin perder su identidad artesanal.

2.5.3 Casos de empresas que fracasaron

Además de casos exitosos, también es útil aprender de empresas que ignoraron las necesidades de sus clientes. La siguiente tabla muestra información recopilada de varios blogs.

Tabla 4. Casos de empresas que fracasaron por falta adaptación al nuevo mercado.

Nombre	Descripción de actividad	Reto al que se enfrentó en el nuevo mercado	Necesidad no atendida	Resultado	Aprendizaje
<i>Kodak</i>	Líder mundial en fotografía.	Invento la cámara digital, pero no apto por ella, para conservar sus ventas de rollos fotográficos.	No percibieron la necesidad del consumidor moderno de inmediatez y simplicidad en la fotografía.	Pérdida del mercado digital frente a Sony, Canon y luego smartphones. En 2012 se declaró en bancarrota.	No adaptarla oferta a las nuevas expectativas del cliente puede hacer irrelevante a una empresa líder.
<i>Blockbuster</i>	Dominaba el mercado de renta de películas físicas en los 90.	No supo adaptarse a los nuevos hábitos de consumo digital.	Persistieron en penalizaciones por retrasos y no ofrecieron soluciones más cómodas. Rechazaron comprar Netflix en 2000.	Netflix creció con un enfoque 100% digital y centrado en la comodidad del cliente. Blockbuster cerró casi todas sus tiendas en 2014.	Ignorar los cambios en comportamiento del consumidor puede costar la existencia.

Tabla 4. Casos de empresas que fracasaron por falta adaptación al

		nuevo mercado (continuación).				
Nombre	Descripción de actividad	Reto al que se enfrentó en el nuevo mercado	Necesidad no atendida	Resultado	Aprendizaje	
La Guía Roji	Referente mexicano en mapas impresos por décadas.	No migraron a soluciones digitales ni crearon apps cuando los smartphones y GPS irrumpieron.	Continuaron vendiendo mapas impresos en un mercado que necesitaba navegación en tiempo real.	Google Maps y Waze desplazaron por completo su uso. Guía Roji se volvió irrelevante.	No evolucionar hacia la experiencia digital en tiempo real. Costo la existencia.	
Nokia	Líder mundial en telefonía móvil en los 2000.	No apostó por sistemas operativos modernos ni aplicaciones, subestimando la importancia del software.	No entendieron el creciente deseo del consumidor por ecosistemas digitales integrados como iOS o Android.	Apple y Samsung tomaron el liderazgo. Nokia vendió su división móvil a Microsoft.	Escuchar solo las demandas técnicas sin observar la experiencia del cliente limita la innovación.	
Toys "R" Us	Principal cadena de juguetes en EE. UU.	Descuidaron la experiencia digital de compra, pese al crecimiento del e-commerce.	Las nuevas generaciones preferían Amazon, y la empresa no invirtió en experiencia omnicanal.	Se declaró en bancarrota en 2017.	Si el cliente cambia de canal, la empresa debe seguirlo o quedará obsoleta.	

Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de los sitios web, como Forbes, Business insider y El Universal

Los fracasos de gigantes como Kodak, Blockbuster, Nokia e incluso referentes nacionales como Guía Roji ponen de manifiesto que ignorar las señales del mercado y subestimar la evolución en los hábitos de consumo puede tener consecuencias irreversibles. En todos estos casos, la



desconexión entre la empresa y su cliente llevó a decisiones estratégicas tardías o equivocadas, que resultaron imposibles de revertir una vez perdido el liderazgo.

La experiencia empresarial, tanto en contextos globales como locales, ha demostrado que la atención al cliente no puede reducir a un simple proceso operativo, sino que constituye una estrategia de valor que permite a las organizaciones sostener su relevancia en mercados dinámicos.

En este sentido Galgano (1993), sostiene que "la empresa debe ser un sistema que esté siempre en movimiento para mejorar continuamente su nivel de calidad. Calidad entendida, sin embargo, no sólo como calidad del producto, sino como calidad de todos los procesos que desarrolle la empresa". Lo que implica no solo responder a las demandas actuales, sino anticiparse a ellas mediante una cultura organizacional orientada a la escucha activa, la innovación y la agilidad estratégica. Aquellas organizaciones que internalizan esta lógica y colocan al cliente como eje articulador de sus decisiones operativas y estratégicas, tienen mayores posibilidades de adaptarse con éxito a un entorno global cada vez más complejo y cambiante.

2.6 Panorama general de la empresa

Una empresa es una unidad económica que busca obtener beneficios mediante la producción y comercialización de productos o servicios. Los cambios rápidos en el entorno económico obligan a las empresas a innovar y buscar estrategias para mejorar su competitividad, enfocándose

en costos, productos y servicios (Pineda, 2003). En este apartado se analizará el entorno general y específico de la empresa en estudio.

2.6.1 Las MiPymes en México

Las MiPymes son esenciales para la economía global, representando el 94% de las empresas, con aproximadamente 400 millones en total. En México, según datos del Gobierno de México (2024), generan el 52% de los ingresos y emplean a 27 millones de personas, lo que representa el 68.4% del empleo en el sector empresarial. La mayoría de las MiPymes en México están concentradas en el sur con un giro comercial y al norte con un enfoque industrial, datos observados en el gráfico 16.

Gráfico 16. Distribución de MiPymes a nivel nacional



Fuente: Censo económico (2019) citado en Gobierno de México (2024)

De acuerdo con Sánchez (2009), el concepto de MiPymes fue establecido en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002, tomando como característica principal el número de trabajadores, pero en el año 2009 la Secretaría de Economía, agregó como criterio de clasificación el monto de las ventas anuales y un tope máximo combinado, quedando los criterios como se muestran a continuación.

Tabla 5. Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

<i>Estratificación por número de trabajadores</i>				
<i>Sector/ Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Rango de trabajadores</i>	<i>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</i>	<i>Tope máximo combinado</i>
<i>Micro Pequeña</i>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta \$100	95
<i>Medianas</i>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores)X 10%+ (ventas Anuales) X 90%.

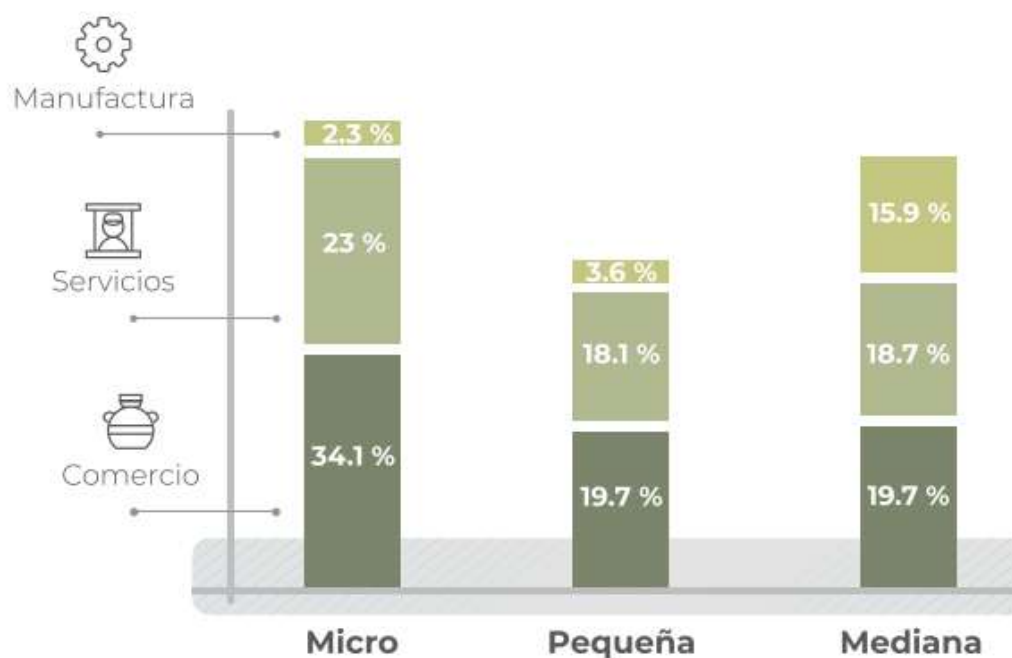
Fuente: Sánchez (2009)

El sector comercial es el predominante en el país, seguido por los servicios y, en menor medida, por el manufacturero. Es importante destacar que, a medida que las empresas crecen, el sector manufacturero adquiere mayor relevancia. Las MiPymes son fundamentales por su capacidad para

generar empleo y dinamizar la economía local. El gráfico 17 muestra los porcentajes de distribución.

Gráfico 17. Distribución de MiPymes por sector

Distribución de mipymes por sector



Fuente: Censo Económico (2009) citado en Gobierno de México (2024)

El Gobierno de México considera que las MiPymes mexicanas en la actualidad se enfrentan a los siguientes retos (Gráfico 18):

- Baja esperanza de vida. El 52 % de las MiPymes cierran durante sus primeros dos años. El gráfico muestra datos relevantes para entender la permanencia de las empresas en el mercado.

- Escaso conocimiento en habilidades digitales. La mayoría de las MiPymes carecen de conocimientos digitales y de seguridad digital, lo cual limita la mejora y protección de sus operaciones.
- Complejidad administrativa. El 70 % de las MiPymes enfrenta obstáculos al iniciar su negocio.
- Acceso limitado a tecnologías digitales y emergentes. De las microempresas que representan el 95 % de las MiPymes, únicamente el 19 % tiene acceso a equipos de cómputo.

Gráfico 18. Mortalidad de las MiPymes



Fuente: INEGI, demografía de los Negocios (2021), citado en Gobierno de México (2024)

2.6.1 Las MiPymes en Hidalgo

Con respecto al estado de Hidalgo, y de acuerdo con estadísticas del INEGI (2023), las actividades secundarias que incluyen la construcción y las industrias manufactureras mostraron un crecimiento del 3.0 %, impulsadas principalmente por el aumento en la producción manufacturera. En contraste, las actividades terciarias, relacionadas con el comercio y los servicios, registraron un incremento del 2.7 %, mientras que las actividades primarias presentaron una ligera disminución del 2.3 %.

A pesar de este avance, la entidad mostró un crecimiento inferior al promedio nacional en los sectores secundario y terciario, lo que refleja la necesidad de fortalecer su estructura productiva para incrementar su competitividad económica.

De acuerdo con el reporte *Demografía de los Negocios (DN) 2019–2021*, publicado por el INEGI, se compararon los datos de nacimiento y cierre de negocios en el periodo comprendido de mayo de 2019 a junio de 2021. En el estado de Hidalgo, durante dicho lapso, el 36.14 % de los establecimientos correspondió a empresas de reciente creación, distribuidas principalmente en los sectores de manufactura (29.10 %), comercio (37.27 %) y servicios (36.66 %).

En cuanto al tamaño del establecimiento, las microempresas representaron el 36.67 %, mientras que las pymes alcanzaron el 5.73 %, reflejando un crecimiento cercano al 50 % en comparación con el periodo de mayo de 2019 a septiembre de 2020.

Estos resultados colocan a Hidalgo en la posición 18 a nivel Nacional dentro del Índice de Competitividad Estatal 2023, en dicha evaluación se consideran los factores de: derecho, sociedad, medio ambiente, gobiernos, innovación, apertura internacional, economía y mercado de trabajo.

2.6.2 La industria mueblera

La industria mueblera en México ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, enfrentando desafíos estructurales y adaptándose a nuevas condiciones del entorno económico. Este sector, con raíces

profundas en la tradición artesanal, ha transitado hacia modelos de producción más industrializados, manteniendo su identidad cultural mientras incorpora prácticas innovadoras.

Uno de los principales retos actuales es la competencia global, especialmente frente a países que ofrecen productos a menores costos debido a ventajas laborales o tecnológicas. Esta situación ha presionado a los fabricantes mexicanos a adoptar estrategias que fortalezcan su posicionamiento, como la mejora en la calidad, el diseño y la sostenibilidad de sus productos (Herrera, 2023).

Una oportunidad clave para la industria es el fenómeno del nearshoring, que ha generado una reconfiguración de las cadenas de suministro en América del Norte. Esta tendencia está permitiendo que empresas mexicanas, incluyendo las del sector mueblero, se integren con mayor facilidad a mercados como el estadounidense, aprovechando la cercanía geográfica y los tratados comerciales vigentes (DNF, 2024).

Además, la transformación digital está abriendo nuevas posibilidades tecnológicas como la fabricación digital, el diseño asistido por computadora y la automatización están siendo incorporadas por empresas que buscan incrementar su competitividad. Estas herramientas permiten no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también ofrecer productos personalizados con mayor valor agregado, algo especialmente valorado en el mercado contemporáneo (Vera & Delgado, 2017).

2.6.3 La empresa The Room Desing

La empresa The romm desing es una microempresa ubicada en el municipio de Tulancingo Hgo., fundada a finales del año 2019, como el propósito de ofrecer una variedad de muebles de madera de alta calidad, con un diseño moderno y personalizado, actualmente la empresa cuenta con 8 trabajadores, 2 en el área administrativa y 6 en el área operativa.

El año 2020 la empresa cruzo un tiempo de incertidumbre debido a que apenas comenzaba a posicionarme en el mercado, cuando a mediados de ese mismo año se vio en la necesidad de recortar personal por la cancelación de contratos, y las bajas ventas presentadas que se derivaron de la pandemia de COVID – 19.

Sin embargo, se logró mantener en el mercado, por la calidad que se ofrece en la materia prima y la atención personalizada que se les brinda a los clientes. Después de 2 años la empresa se empezó a recuperar y mercado se extendió a Tulancingo y sus alrededores. Hoy en día sigue siendo una microempresa, pero está en vías de crecimiento.

CAPÍTULO 3. ENCUADRE METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno de estudio. Se aplicaron encuestas estructuradas con escala Likert, a una muestra representativa de clientes, para evaluar diferentes aspectos del servicio proporcionado.

Así mediante el análisis estadístico se cuantificaron los resultados para capturar tanto la medición objetiva como la experiencia subjetiva de los clientes.

3.2 Nivel

El nivel de investigación aplicada es explicativo ya que busca entender las causas y efectos de un fenómeno, abarcando los niveles exploratorios, descriptivos y correlacionales.

Se considera exploratoria porque analiza a los factores del servicio al cliente a partir de un instrumento de medición. La investigación exploratoria proporciona insights sobre cómo los clientes están interactuando con los servicios y qué esperan de ellos.

Es descriptiva porque permite clasificar y segmentar a los clientes según sus comportamientos, preferencias y necesidades. Esto es esencial para personalizar el servicio y ofrecer experiencias más relevantes.

Es correlacional porque a través de la medición del grado de relación que tienen las variables a estudiar, permitirá mejorar las estrategias y optimizar la experiencia del cliente mediante la toma de decisiones informadas y fundamentadas en datos.

3.3 Diseño

El diseño de la investigación es transversal, prospectiva y observacional.

Es transversal debido a que para recabar la realizo en un periodo determinado comprendido entre los meses de diciembre 2023- febrero 2024 por medio de un instrumento para realizar el análisis de las variables, aplicado al objeto de estudio en una sola ocasión y momento.

Es prospectiva porque a partir de los resultados obtenidos se derivan propuestas que ayudaran a resolver la problemática planteada.

Es observacional debido a que las variables a estudiar no fueron manipuladas.

3.4 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 105 clientes que interactuaron con la microempresa productora de muebles de madera, ubicada en Tulancingo, Hidalgo, durante un periodo de dos meses. Dado el propósito de la investigación, centrado en evaluar la percepción del servicio al cliente, y considerando las condiciones

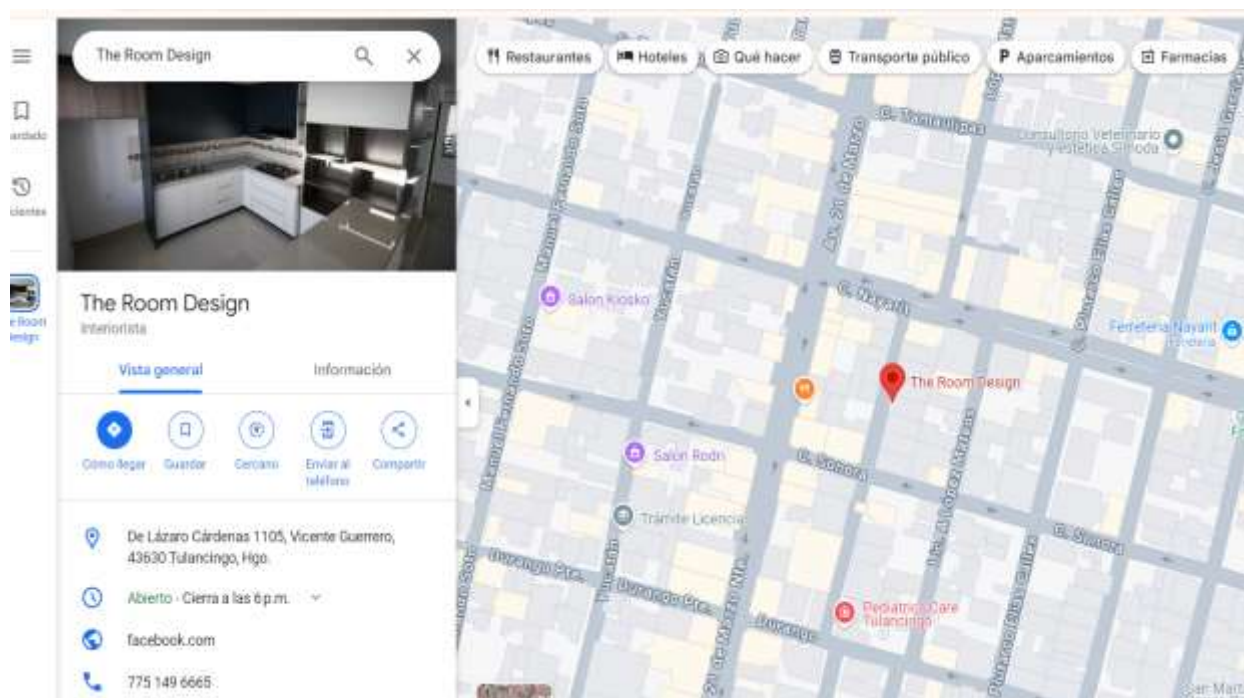
operativas de la empresa, se optó por trabajar con la totalidad de esta población, sin recurrir a técnicas de muestreo.

Esta decisión metodológica se sustentó en la accesibilidad directa a los clientes y en la intención de capturar el mayor número posible de observaciones pertinentes dentro del marco temporal definido para la recolección de datos. Trabajar con los 105 clientes permitió desarrollar un análisis robusto y representativo, que facilitó la identificación de patrones, áreas de oportunidad y factores clave que inciden en la satisfacción del cliente.

3.5 Ubicación del objeto de estudio

La empresa The Room Design se encuentra ubicada calle Lázaro Cárdenas 1105, Vicente Guerrero, 43630 Tulancingo, Hgo.

Gráfico 19. Ubicación geográfica de la empresa



Fuente: Google Maps (2025)

3.6 Descripción de las variables

3.6.1 Conceptual

Se considera como variable dependiente la satisfacción del cliente, entendida como la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus expectativas al recibir un servicio. Por otro lado, se definen tres variables independientes: empresa, personal y servicio. Estas dimensiones representan los factores internos que inciden en la percepción del servicio ofrecido por la microempresa.

3.6.2 Operacional

La operacionalización de las variables se realizó mediante un instrumento estructurado en escala tipo Likert de cinco puntos, en el cual el valor (1) representa la percepción de “pésimo” y el valor (5) corresponde a “excelente”.

El instrumento evalúa cuatro variables: tres independientes (Empresa, Personal y Servicio) y una variable dependiente (Satisfacción del Cliente). Cada una de estas variables se encuentra representada por un conjunto de ítems específicos agrupados en dimensiones, tal como se describe en las tablas de definición conceptual y operacional.

Esta estructura permite medir cuantitativamente la percepción del cliente sobre aspectos clave del servicio recibido.

Tabla 6. Conceptualización de los elementos sociodemográficos
recabados en el cuestionario

Dimensión	Definición general	Variables / Factores	Definición específica	Escala de medición	Indicadores
Datos generales	Información que aporta una persona para caracterizar la muestra del estudio.	Género	Identidad sexual de la persona, basada en características biológicas y fisiológicas.	Nominal	1. Femenino 2. Masculino
Datos generales	Información que aporta una persona para caracterizar la muestra del estudio.	Edad	Tiempo que ha vivido una persona desde su nacimiento hasta la actualidad.	Ordinal	1. 18–24 2. 25–31 3. 32–38 4. 39–45 5. 46–52 6. 53 o más
Datos generales	Información que aporta una persona para caracterizar la muestra del estudio.	Tipo de servicio recibido	Tipo de servicio que el cliente declara haber recibido por parte de la empresa.	Ordinal	1. Diseño de interiores 2. Remodelación 3. Fabricación de mobiliario

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Conceptualización de los elementos contenidos en la evaluación de las variables que inciden en la satisfacción del cliente

Tipo de variable	Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores	Ítems	Escala de medición	
Independiente	Empresa	Recursos físicos y tecnológicos para brindar el servicio.	Promedio de percepción sobre instalaciones, equipamiento y materiales.	Instalaciones, equipamiento, materiales	P4 a P7	Ordinal	1.-Pésimo 2.-Malo 3.-Regular 4.-Bueno 5.-Excelente
Independiente	Personal	Actitudes, capacidades y disposición del personal que brinda el servicio.	Promedio de percepción sobre atención, disposición, capacidades y conocimientos.	Capacidad, atención, disposición, asesoramiento	P8 a P17	Ordinal	1.-Pésimo 2.-Malo 3.-Regular 4.-Bueno 5.-Excelente
Independiente	Servicio	Capacidad de dar atención efectiva, resolver problemas y cumplir lo prometido.	Promedio de percepción sobre cumplimiento, tiempos, seguimiento y claridad.	Cumplimiento, flexibilidad, respuesta	P18 a P23	Ordinal	1.-Pésimo 2.-Malo 3.-Regular 4.-Bueno 5.-Excelente
Dependiente	Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado en que el servicio recibido cumple sus expectativas.	Promedio de percepción sobre experiencia general, imagen y relación calidad-precio.	Expectativas, imagen, percepción global	P24 a P28	Ordinal	1.-Pésimo 2.-Malo 3.-Regular 4.-Bueno 5.-Excelente

Fuente: Elaboración propia

3.6.3 Hipótesis de investigación

Con base en la definición de variables se plantean las siguientes hipótesis:

H_0 : Ninguna de las dimensiones evaluadas (empresa, personal, servicio) incide significativamente en la satisfacción del cliente.

H_1 : Al menos una de las dimensiones evaluadas incide significativamente en la satisfacción del cliente.

Estas hipótesis serán contrastadas mediante análisis de regresión lineal múltiple, lo que permitirá determinar la influencia estadística de las variables independientes sobre la percepción de satisfacción del cliente.

3.7 Instrumentos de medición

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario previamente validado y aplicado en estudios similares, diseñado para evaluar el servicio al cliente en microempresas, desarrollado por el Dr. Enrique Muñoz Martínez. El instrumento original consta de 31 reactivos distribuidos en diversas dimensiones: empresa, personal, servicio y satisfacción general.

Sin embargo, en función de la pertinencia contextual y la naturaleza específica de la microempresa objeto de estudio, se decidió eliminar tres reactivos de la dimensión 'empresa', dado que no resultaban aplicables a las condiciones reales de operación. Por lo tanto, la versión final del cuestionario utilizada en esta investigación quedó integrada por 28 reactivos, agrupados en las siguientes cuatro dimensiones:

- Empresa (ítems 4 al 7)

- Personal (ítems 8 al 17)
- Servicio (ítems 18 al 26)
- Satisfacción general (ítems 27 al 31)

Las respuestas fueron registradas en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 representa 'Pésimo' y 5 'Excelente'.

ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EN EL SERVICIO AL CLIENTE PROPORCIONADO

Gracias por realizar esta encuesta, la información obtenida nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios y es estrictamente confidencial.

Su opinión es lo más importante para nosotros.

Le pedimos conteste marcando con una "X", la alternativa (as) que corresponda.

1.¿Cuál es su género?	1. () Femenino 2. () Masculino
2.¿Cuál es su edad?	1. () 18-24 2. () 25-31 3. () 32-38 4. () 39-45 5. () 46-52 6. () 53 o más
3.¿Cuál fue el último servicio que se le proporcionó? Marque sólo una opción.	
1)Diseño de interiores	
2) Remodelación	
3)Fabricación de mobiliario	

Basándose en su experiencia, le solicitamos conteste marcando con una "X", la alternativa que mejor refleje su opinión sobre las siguientes preguntas.

Preguntas	1	2	3	4	5
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
4). ¿Cómo considera que es la ubicación de la empresa (fácil acceso)?					
5). ¿Cómo considera que es la tecnología con la que cuenta la empresa, asociada con el servicio proporcionado?					
6). ¿Cómo considera que es el equipo utilizado para el servicio brindado?					
7). ¿Cómo considera que es la calidad de los materiales utilizados en el servicio proporcionado?					
8). ¿Cómo considera que fue la capacidad que mostró el personal para solucionarle su problema?					
9). ¿Cómo considera que son los conocimientos mostrados por el personal a la hora de proporcionarle el servicio?					
10). ¿Cómo considera que son las habilidades mostradas por el personal cuando le brindaron el servicio?					
11). ¿Cómo considera que es la disposición del personal para brindarle el servicio?					
12). ¿Cómo considera que fue el asesoramiento que recibió para darle solución a su problema?					
13). ¿Cómo considera que fueron contestadas sus dudas acerca del servicio brindado?					
14). ¿Cómo considera que es la actitud de los empleados a la hora de hacer una reclamación?					

Preguntas	1	2	3	4	5
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
15).¿Cómo considera que fue la formalidad que el empleado mostró cuando le atendió?					
16).¿Cómo considera que fue la atención que le brindó el personal de la empresa?					
17).¿Cómo considera que es la cortesía por parte del personal de la empresa cuando le atienden?					
18).¿Cómo considera que fue la claridad de la cotización proporcionada (cumplió con los requisitos de forma y sus requerimientos)?					
19).¿Cómo considera que fue la congruencia entre el servicio solicitado y el proporcionado?					
20).¿Cómo considera que es la garantía que le proporciona la empresa, una vez concluido el servicio?					
21).¿Cómo considera que es el interés de atención mostrado por la empresa cuándo se le presenta un problema?					
22).¿Cómo considera que es el tiempo que transcurre entre la autorización para realizar el servicio solicitado y el comienzo del mismo?					
23).¿Cómo considera que fue el tiempo de respuesta respecto a su factura?					
24).¿Cómo considera que son los horarios de atención al cliente?					
25).¿Cómo considera que es el apoyo que se brinda para conseguir algún servicio extraordinario que no esté dentro de lo ofertado por la empresa?					



Preguntas	1	2	3	4	5
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
26). ¿Cómo considera que son las facilidades para pago que ofrece la empresa por un servicio brindado?					
27). ¿Cómo considera que es la relación calidad/precio en el servicio proporcionado?					
28). ¿Cómo considera que son los servicios que se ofrecen, respecto al de otras empresas del sector?					
29). ¿Cómo considera que fue el seguimiento para corroborar que el servicio se realizó como usted lo solicitó?					
30). ¿Cómo considera que es la imagen que refleja el personal de la empresa?					
31). ¿Cómo considera que es la publicidad con la que cuenta la empresa para promocionarse?					

Fuente: Elaboración propia con base en Martínez (2022)

Cabe señalar que dicho instrumento que aplicado a la población objetivo mediante un formulario de Google Forms (Anexo 1).

3.7.1 Validación del instrumento de medición

Dado que la eliminación de ítems puede modificar las propiedades psicométricas del instrumento, se optó por realizar una validación parcial de la versión ajustada (28 ítems, 4-31), enfocada en dos aspectos fundamentales: la validez de contenido y la confiabilidad interna.

Validez de contenido

La validez de contenido fue determinada mediante el juicio de expertos. Se consultó a tres especialistas en áreas afines servicio al cliente, metodología de la investigación y gestión de microempresas, quienes evaluaron la adecuación, claridad y pertinencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio. Sus observaciones confirmaron que, aún con la exclusión de tres reactivos, el cuestionario conserva la representatividad de los constructos a evaluar.

Confiabilidad interna

Para garantizar la consistencia interna del instrumento en su versión modificada, se procedió a calcular el coeficiente alfa de Cronbach utilizando los datos recabados de la muestra (N = 105), el cual fue calculado con el programa SPSS v27.

El análisis se realizó tanto para el instrumento global como por dimensión, a fin de verificar que cada una de las subescalas conserva un nivel aceptable de confiabilidad.

De acuerdo con la salida obtenida (ver Anexo 2), los resultados fueron los observados en la tabla 8:

Tabla 8. Resultados validación de instrumento

Dimensión	Ítems evaluados	Alfa de Cronbach	Interpretación
Empresa	P4 a P7	0.787	Aceptable
Personal	P8 a P17	0.919	Excelente
Servicio	P18 a P26	0.972	Excelente

Tabla 8. Resultados validación de instrumento (continuación).

Dimensión	Ítems evaluados	Alfa de Cronbach	Interpretación
Satisfacción general	P24 a P28	0.795	Aceptable
Total (28 ítems)	P4 a P31*	0.928	Excelente

*Nota: Aunque los ítems son del 4 al 31 en numeración, solo 28 se utilizaron en el análisis.

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El alfa de Cronbach global obtenido fue de 0.928, lo cual indica una excelente consistencia interna en la versión ajustada del instrumento.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, siguiendo los parámetros establecidos por George y Mallery (2003). Según estos autores, los valores del coeficiente se interpretan de la siguiente manera:

- Coeficiente alfa >0.9: Excelente
- Coeficiente alfa >0.8: Bueno
- Coeficiente alfa >0.7: Aceptable
- Coeficiente alfa >0.6: Cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5: Pobre

Con base en estos criterios, el instrumento supera ampliamente el umbral recomendado de 0.70, validando su uso en el presente contexto de estudio.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

4.1 Estadística descriptiva

El cuestionario aplicado, consta de cuatro dimensiones que permiten analizar distintas áreas de la empresa, cada dimensión está compuesta por factores, es decir, los elementos utilizados para obtener información sobre la satisfacción de los clientes, dicha estructura se puede observar en la tabla 9 mostrada a continuación:

Tabla 9. Dimensiones y factores del cuestionario

Dimensión	Preguntas	Factor	Preguntas	
Datos demográficos	1-3	Datos demográficos de los clientes	1-3	1,2,3
Empresa	4-7	Instalaciones	4	4
		Equipamiento y materiales	5-7	5+6+7
Personal	8-17	Capacidades	8-11	8+9+10+11
		Disposición	12-14	12+13+14
		Atención	15-17	15+16+17
Servicio	18-26	Cumplimiento	18-20	18+19+20
		Capacidad de respuesta	21-23	21+22+23
		Flexibilidad	24-26	24+25+26
Satisfacción general	27-31	Expectativas	27-31	27+28+29+30+31

Fuente: Elaboración propia



Como resultado de la aplicación de la encuesta se realiza el respectivo análisis basado en las tablas de distribución y graficas obtenidas mediante SPSS que se muestran a continuación:

Tabla 10. Tabla de frecuencia género

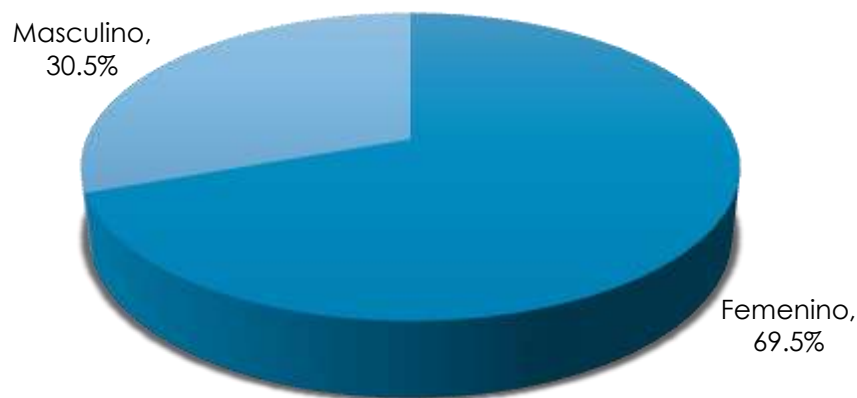
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	73	69.5	69.5	69.5
	Masculino	32	30.5	30.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Se analizo una muestra de 105 clientes con el objetivo de saber su percepción sobre el servicio ofrecido por la empresa The Room Desing, con el fin de mejorar la atención al cliente.

Gráfico 20. Género

¿Cuál es su género?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

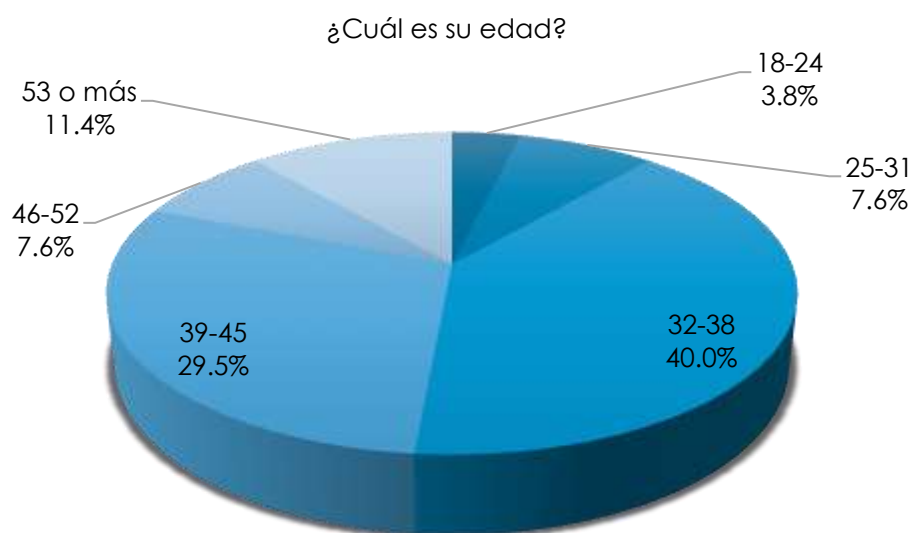
El gráfico 20 muestra que del total de encuestados el género predominante es el femenino representado por el 69.5%, siendo más de dos tercios del total de la muestra y el masculino con un 30.5%.

Tabla 11. Tabla de frecuencias edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	18-24	4	3.8	3.8	3.8
	25-31	8	7.6	7.6	11.4
	32-38	42	40.0	40.0	51.4
	39-45	31	29.5	29.5	81.0
	46-52	8	7.6	7.6	88.6
	53 o más	12	11.4	11.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 21. Edad



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En el gráfico 21, se puede observar que el rango de edad de los clientes encuestados con mayor presencia es del 40% y oscila entre los 32-38 años, en segundo lugar, con un 29.5 %, se encuentra la edad de 39-45 años, en

tercer lugar 53 o más con un 11.4 %, siguiendo 46-52, 25-31 años, ambos representados por el 7.6%, y por último de 18 a 24 años representado con el 3.8%.

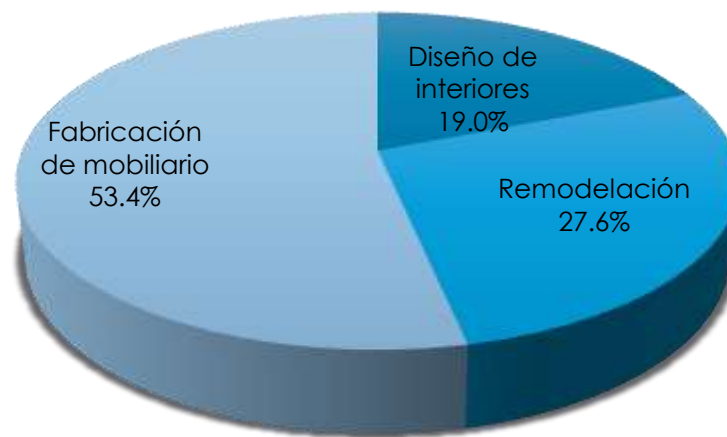
Tabla 12. Tabla de frecuencia servicios ofertados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diseño de interiores	20	19.0	19.0	19.0
	Remodelación	29	27.6	27.6	46.7
	Fabricación de mobiliario	56	53.3	53.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 22. Servicios ofertados

¿Cuál fue el último servicio que se le proporcionó?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

De acuerdo con los datos presentados en el gráfico 22, *The Room Design* enfoca su actividad principalmente en la fabricación de mobiliario, representando el 53.3% de sus servicios. En segundo lugar, se encuentra la remodelación, con un 27.6%, y finalmente el diseño de interiores con un 19.0%.

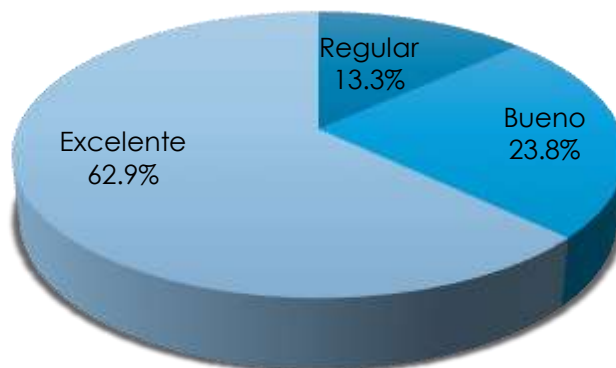
Tabla 13. Tabla de frecuencia ubicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	14	13.3	13.3	13.3
	Bueno	25	23.8	23.8	37.1
	Excelente	66	62.9	62.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 23. Ubicación

¿Cómo considera que es la ubicación de la empresa (fácil acceso)?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 23 muestra que para el 62.9% de los clientes la ubicación geográfica que tiene la empresa actualmente les parece de fácil acceso, mientras que para el 23.8% le es bueno y para el 13.3% regular.

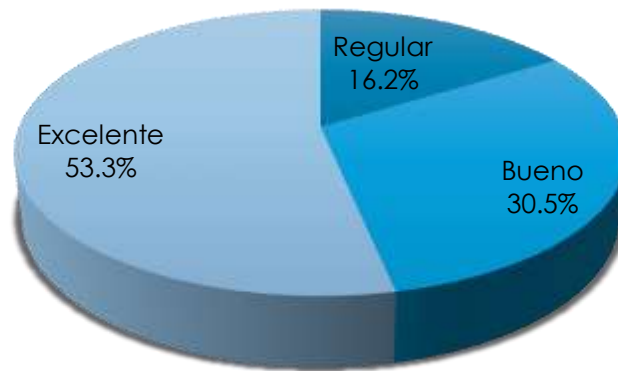
Tabla 14. Tabla de frecuencias tecnología empleada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	17	16.2	16.2	16.2
	Bueno	32	30.5	30.5	46.7
	Excelente	56	53.3	53.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 24. Tecnología empleada

¿Cómo considera que es la tecnología con la que cuenta la empresa, asociada con el servicio proporcionado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Como se puede observar en el gráfico 24, del total de encuestados el 53.5% indica que tecnología con la que cuenta la empresa The Room Desing, es excelente, el 30.5 % refiere a que es buena y el 16.2% lo califica como regular.

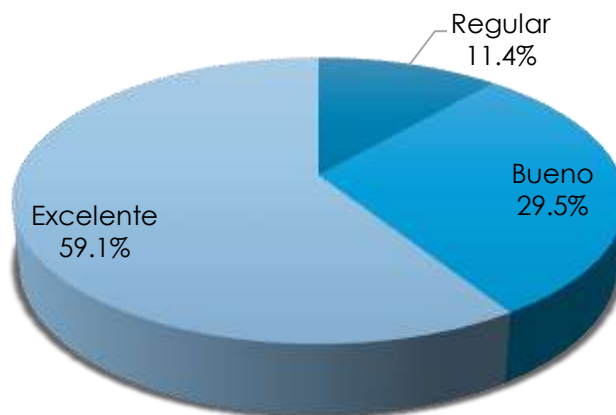
Tabla 15. Tabla de frecuencias equipo utilizado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	12	11.4	11.4	11.4
	Bueno	31	29.5	29.5	41.0
	Excelente	62	59.0	59.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 25. Equipo utilizado

¿Cómo considera que es el equipo utilizado para el servicio brindado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En el gráfico 25 se puede observar que más de la mitad 59.1% de los clientes opinan que el equipo empleado para desempeñar las actividades del servicio solicitado es excelente, el 29.5% considera que el equipo empleado es bueno y el resto 11.4% lo conceptualiza como regular.

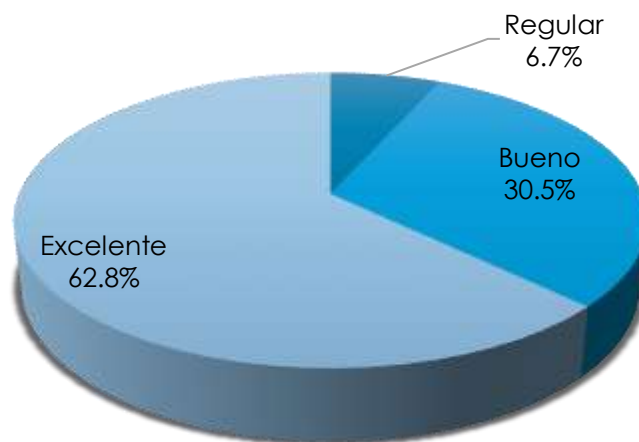
Tabla 16. Tabla de distribución calidad de materiales utilizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	7	6.7	6.7	6.7
	Bueno	32	30.5	30.5	37.1
	Excelente	66	62.9	62.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 26. Calidad de materiales utilizados

¿Cómo considera que es la calidad de los materiales utilizados en el servicio proporcionado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

De acuerdo con la opinión de los consumidores, presentada en el gráfico 26, los materiales utilizados en el servicio proporcionado por la empresa evaluada son calificados mayoritariamente como de excelente calidad 62.8%, seguidos de una evaluación buena 30.59% y regular 6.7%. Esto refleja una percepción positiva generalizada respecto a la calidad de los insumos empleados en la prestación del servicio.

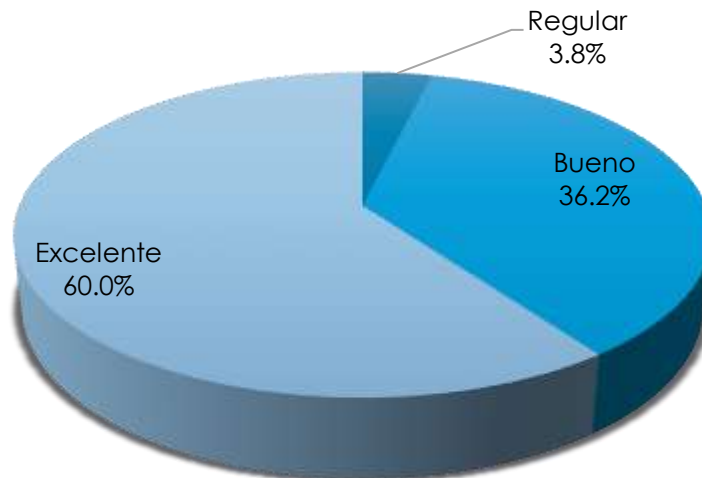
Tabla 17. Tabla de distribución desempeño de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	3.8	3.8	3.8
	Bueno	38	36.2	36.2	40.0
	Excelente	63	60.0	60.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 27. Capacidad del personal

¿Cómo considera que fue la capacidad que mostró el personal para solucionarle su problema?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En el gráfico 27 se presenta la percepción que tienen los clientes sobre la manera en que el personal gestiona los conflictos. Esta pregunta tuvo como propósito identificar cómo evalúan los consumidores la resolución de problemáticas. Los resultados muestran que el 60% considera que la forma de actuar del personal ha sido excelente, el 36.2% la califica como buena y únicamente el 3.8% opina que ha sido regular. Esta distribución evidencia una evaluación predominantemente positiva del manejo de conflictos por parte del equipo de trabajo.

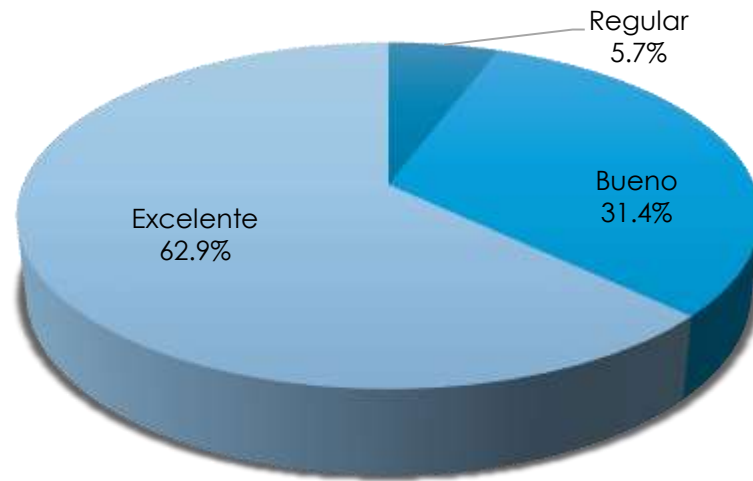
Tabla 18. Tabla de frecuencias conocimiento del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	6	5.7	5.7	5.7
	Bueno	33	31.4	31.4	37.1
	Excelente	66	62.9	62.9	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 28. Conocimiento del personal

¿Cómo considera que son los conocimientos mostrados por el personal a la hora de proporcionarle el servicio?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 28 destaca que el 62.9% cuentan con excelentes conocimientos al momento de proporcionar el servicio, un 31.4% lo identifica como bueno y solo un 5.7% como regular. La tendencia de los resultados muestra una percepción positiva por parte de los clientes.

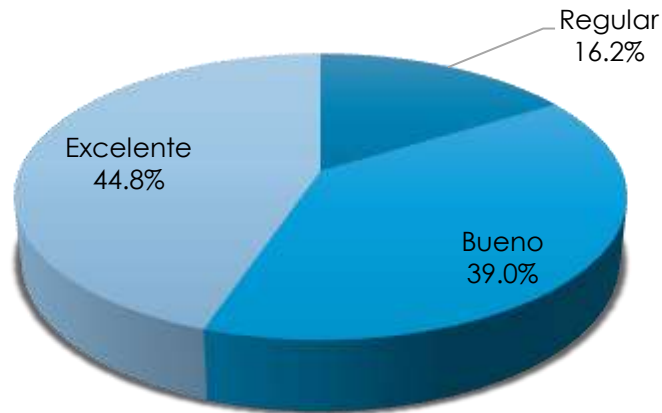
Tabla 19. Tabla de frecuencia habilidades mostradas por el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	17	16.2	16.2	16.2
	Bueno	41	39.0	39.0	55.2
	Excelente	47	44.8	44.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 29. Habilidades mostradas por el personal

¿Cómo considera que son las habilidades mostradas por el personal cuando le brindaron el servicio?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Las habilidades son la destreza que muestra el personal al momento de interactuar con el cliente, observando el gráfico 29 se aprecia que los encuestados perciben como excelentes (44.8%) las capacidades del personal, con un 39% como buenas y el 16.2% como regulares, aunque la excelencia tiene el porcentaje mayoritario, cabe resaltar que no supera el 50% por lo que se considera un área importante de oportunidad.

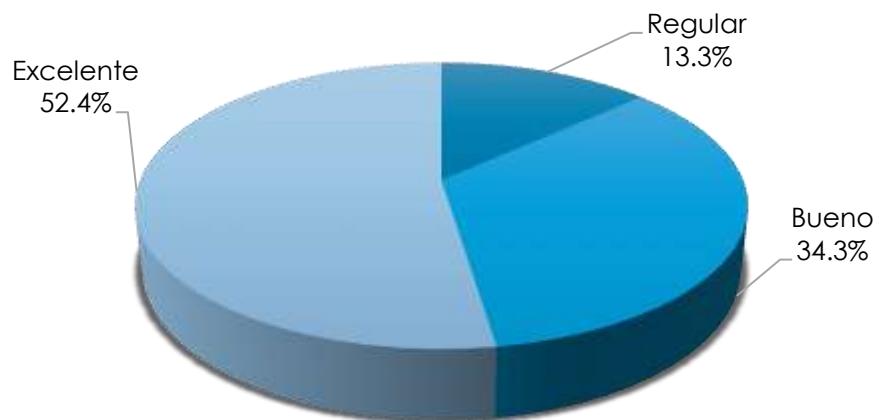
Tabla 20. Tabla de distribución disposición del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	14	13.3	13.3	13.3
	Bueno	36	34.3	34.3	47.6
	Excelente	55	52.4	52.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 30. Disposición del personal

¿Cómo considera que es la disposición del personal para brindarle el servicio?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Se considera disposición a la actitud positiva y proactiva mostrada por el personal durante la interacción con los clientes, quienes de acuerdo con el gráfico 30 han evaluado con más del 50% como excelente (52.4%) la disposición que el personal ha evidenciado al momento de recibir el servicio, representada como buena con el 34.3%, y como regular con el 13.3%.

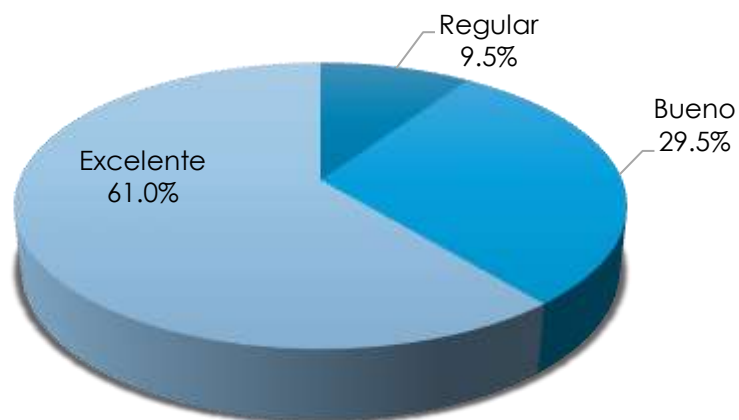
Tabla 21. Tabla de distribución asesoramiento de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	10	9.5	9.5	9.5
	Bueno	31	29.5	29.5	39.0
	Excelente	64	61.0	61.0	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 31. Asesoramiento de personal

¿Cómo considera que fue el asesoramiento que recibió para darle solución a su problema?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Los resultados obtenidos en el gráfico 31 refieren un alto compromiso por el personal, debido a que el 61% lo califican como excelente y 29.5% "Bueno", sumando ambos el 90.5% de satisfacción positiva, aunque también es relevante señalar que hay un pequeño grupo representado por el 9.5% que califica el asesoramiento como regular. Esto sugiere que hay áreas en las que se puede mejorar.

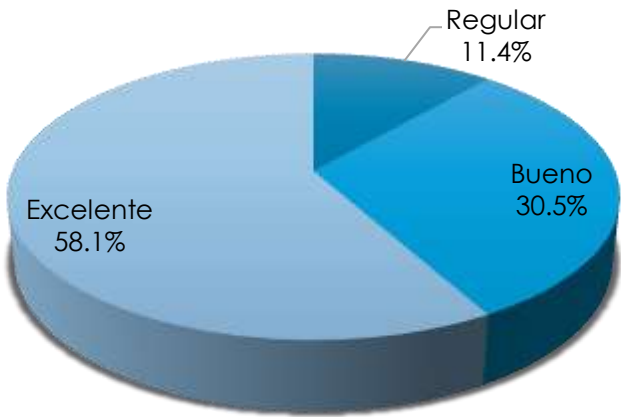
Tabla 22. Tabla distribución de frecuencias dudas contestadas acerca del servicio brindado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	12	11.4	11.4	11.4
	Bueno	32	30.5	30.5	41.9
	Excelente	61	58.1	58.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 32. Dudas contestadas acerca del servicio brindado

¿Cómo considera que fueron contestadas sus dudas acerca del servicio brindado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El Gráfico 32 muestra la percepción de los clientes respecto a la manera en que fueron atendidas sus dudas durante el servicio. Un 58.1% de los encuestados considera que sus inquietudes fueron respondidas de forma excelente, lo que refleja una evaluación mayoritariamente positiva. No obstante, un 30.5% califica este aspecto como bueno, y un 11.4% lo evalúa como regular, lo cual señala una posible área de mejora en la atención al cliente.

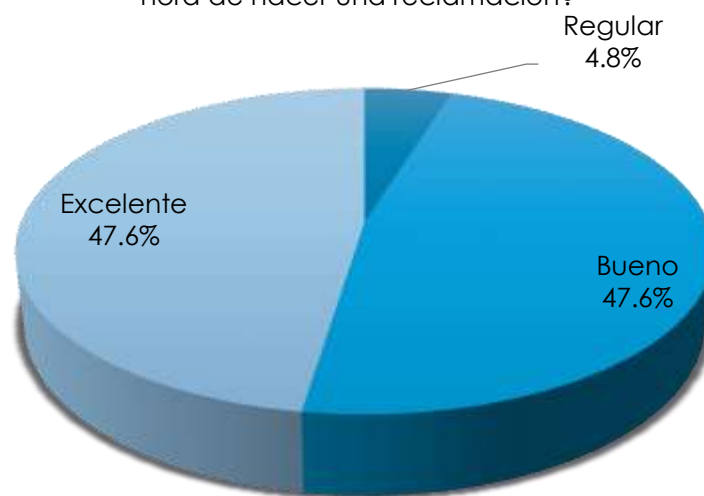
Tabla 23. Tabla de distribución de frecuencias actitud de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	5	4.8	4.8	4.8
	Bueno	50	47.6	47.6	52.4
	Excelente	50	47.6	47.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 33. Actitud de los empleados

¿Cómo considera que es la actitud de los empleados a la hora de hacer una reclamación?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Los datos señalados en el gráfico 33, indican que los clientes manifiestan una alta satisfacción 95.2% con la actitud que el personal ha mostrado al momento de realizar una reclamación, esta alta satisfacción abarca un equilibrio entre un excelente, 47.6% y bueno 47.6%. Cabe destacar que hay una pequeña fracción de clientes que no están completamente satisfechos 4.8 %.

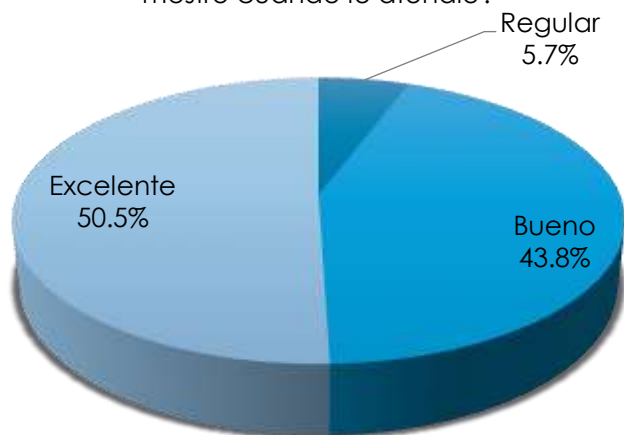
Tabla 24. Tabla de distribución formalidad del empleado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	6	5.7	5.7	5.7
	Bueno	46	43.8	43.8	49.5
	Excelente	53	50.5	50.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 34. Formalidad del empleado

¿Cómo considera que fue la formalidad que el empleado mostró cuando le atendió?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

La formalidad con la que el personal se dirige a los clientes es parte de la imagen que proyecta la empresa, el trato con respeto y profesionalismo son la base para tener una interacción cordial con los usuarios, de acuerdo con lo señalado en el gráfico 34, se observa que el dato predominante es excelente con el 50.5%, bueno, 43.8% y regular 5.7%.

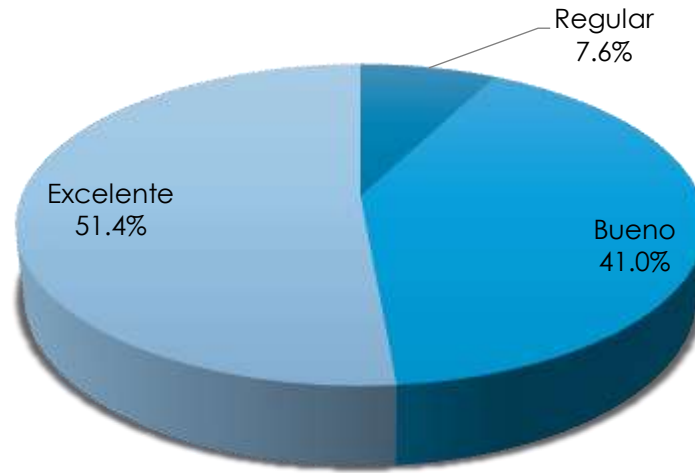
Tabla 25. Tabla de distribución atención brindada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	8	7.6	7.6	7.6
	Bueno	43	41.0	41.0	48.6
	Excelente	54	51.4	51.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 35. Atención brindada

¿Cómo considera que fue la atención que le brindó el personal de la empresa?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 35 presenta la percepción de los clientes respecto a la atención brindada por el personal. Más de la mitad de los encuestados 51.4% califican dicha atención como excelente, lo cual es un indicativo del alto grado de satisfacción. El segundo porcentaje más alto corresponde a la categoría bueno con un 41.0%, ambos resultados se sitúan dentro de un rango positivo. No obstante, un 7.6% de los clientes evaluó el servicio como regular, y aunque esta proporción es baja, representa un aspecto que debe ser considerado para mejora continua.

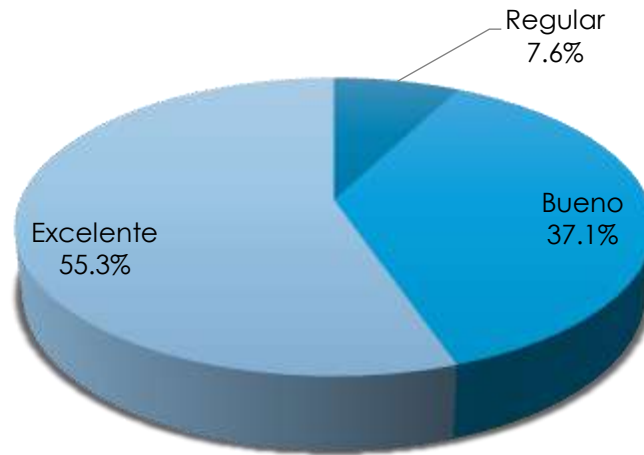
Tabla 26. Tabla de distribución cortesía del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	8	7.6	7.6	7.6
	Bueno	39	37.1	37.1	44.8
	Excelente	58	55.2	55.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 36. Cortesía del personal

¿Cómo considera que es la cortesía por parte del personal de la empresa cuando le atienden?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

La cortesía en la atención al cliente es un factor clave para lograr la satisfacción de este, hace referencia al respeto y amabilidad que reciben por parte del personal, en el gráfico 36 se puede observar que el 53.3% de los clientes de la empresa The Room Desing perciben excelente cortesía en la atención brindada, el 31.7% como bueno, y 7.6% regular.

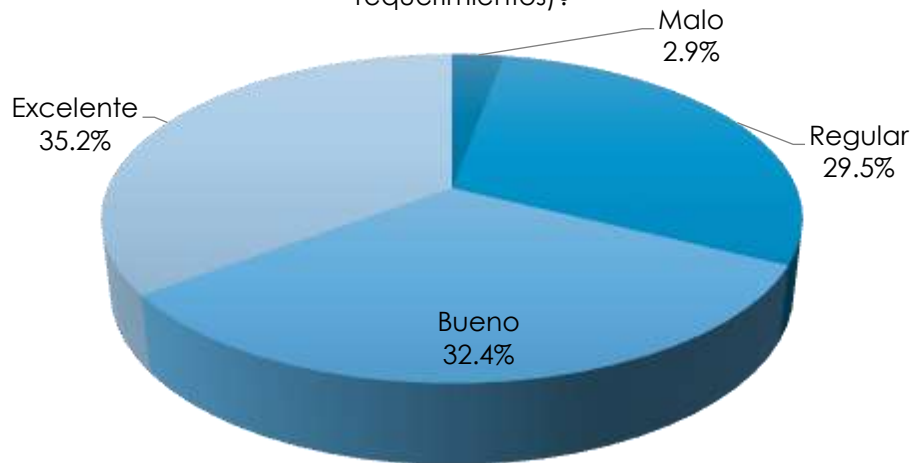
Tabla 27. Tabla de distribución claridad de la cotización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	2,9	2,9	2,9
	Regular	31	29,5	29,5	32,4
	Bueno	34	32,4	32,4	64,8
	Excelente	37	35,2	35,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 37. Claridad en la cotización

¿Cómo considera que fue la claridad de la cotización proporcionada (cumplió con los requisitos de forma y sus requerimientos)?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

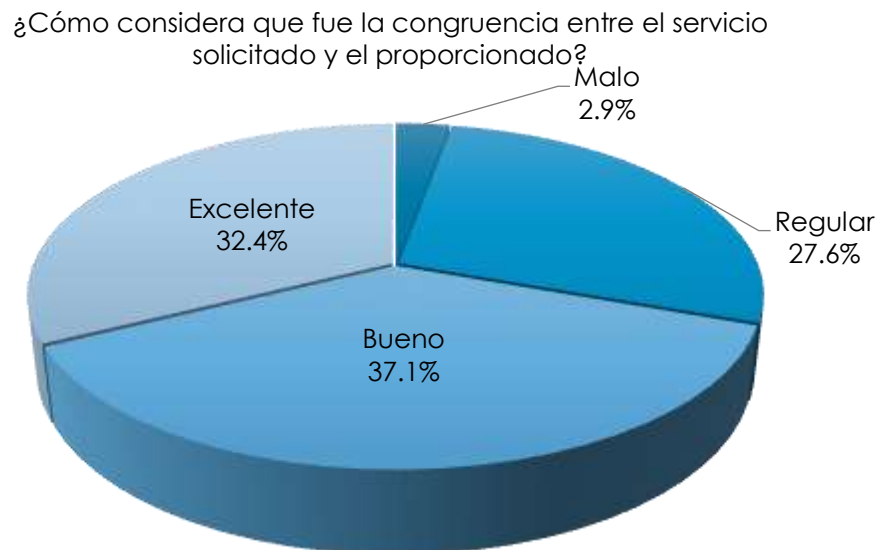
En el gráfico 37 se puede visualizar que el 67.6 % de los encuestados consideraron que la cotización cumplió con los requisitos de forma y sus requerimientos, dicho porcentaje está compuesto por la suma del criterio de excelente 35.2 % y bueno 32.4%, también se observa un porcentaje del 29.5 % que indica una calificación de regular y 2.9 que lo califica como malo.

Tabla 28. Tabla de distribución congruencia entre el servicio solicitado y el proporcionado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	2,9	2,9	2,9
	Regular	29	27,6	27,6	30,5
	Bueno	39	37,1	37,1	67,6
	Excelente	34	32,4	32,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 38. Gráfico congruencia entre el servicio solicitado y el proporcionado



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 38 muestra los resultados a la pregunta ¿Cómo considera que fue la congruencia entre el servicio solicitado y el proporcionado? es decir, la conformidad del cliente con lo que un cliente espera o solicita de una empresa y lo que realmente recibe en términos de servicio, el 32.4% lo considera excelente, el 37.1% bueno, el 27.6% regular y el 2.9% como malo.

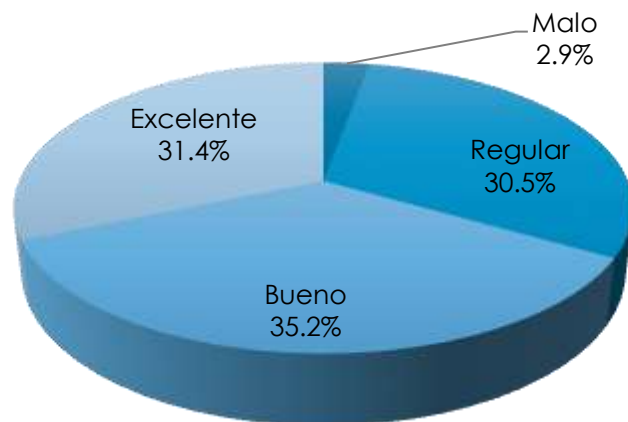
Tabla 29. Tabla de distribución garantía proporcionada por la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	2,9	2,9	2,9
	Regular	32	30,5	30,5	33,3
	Bueno	37	35,2	35,2	68,6
	Excelente	33	31,4	31,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 39. Garantía proporcionada por la empresa

¿Cómo considera que es la garantía que le proporciona la empresa, una vez concluido el servicio?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 39 expone la percepción de los clientes respecto al servicio de garantía. En los resultados, un 31.4% de los encuestados calificó la garantía como excelente, un 43.8% como buena y un 3.8% como regular, lo que sugiere una valoración mayoritariamente positiva con oportunidades específicas de mejora.

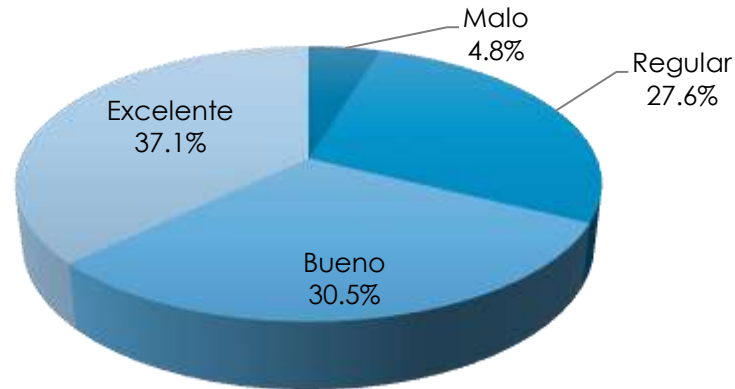
Tabla 30. Tabla de distribución interés de atención por parte de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	5	4,8	4,8	4,8
	Regular	29	27,6	27,6	32,4
	Bueno	32	30,5	30,5	62,9
	Excelente	39	37,1	37,1	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 40. Interés mostrado por la empresa

¿Cómo considera que es el interés de atención mostrado por la empresa cuándo se le presenta un problema?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 40 muestra dos calificaciones predominantes, 37.1% excelente y 30.5 % bueno, ambas calificaciones se inclinan hacia una opinión positiva, por lo tanto, la valoración del consumidor indica que se encuentra satisfecho con el interés que la empresa muestra ante las problemáticas presentadas.

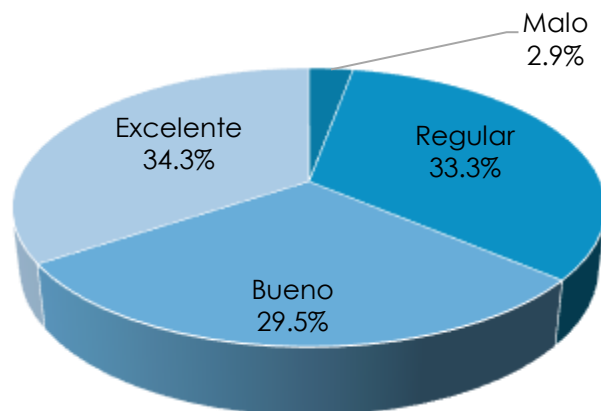
Tabla 31. Tabla de distribución tiempo de autorización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	2,9	2,9	2,9
	Regular	35	33,3	33,3	36,2
	Bueno	31	29,5	29,5	65,7
	Excelente	36	34,3	34,3	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 41. Tiempo de atención

¿Cómo considera que es el tiempo que transcurre entre la autorización para realizar el servicio solicitado y el comienzo del mismo?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 41 indica cuatro calificaciones, excelente 34.3 %, bueno 29.5%, regular 33.3%, malo 2.9. Si bien el porcentaje de excelente sobresale, este se encuentra por debajo del 50% y aunque la calificación de malo tiene un porcentaje pequeño, suele ser significativo para efectos de la satisfacción del cliente, por lo que es necesario realizar un análisis detallado en este rubro.

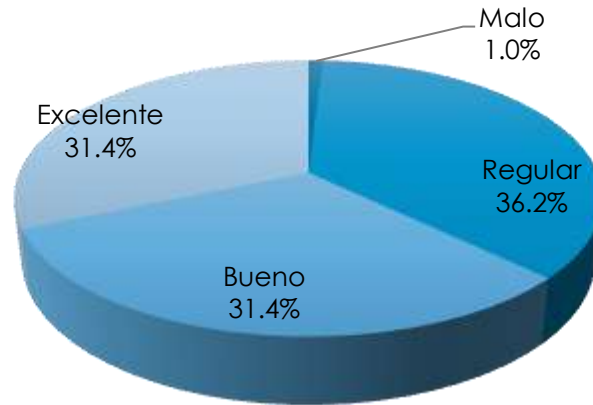
Tabla 32. Tabla de distribución tiempo de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Malo	1	1,0	1,0	1,0
Válido	Regular	38	36,2	36,2	37,1
	Bueno	33	31,4	31,4	68,6
	Excelente	33	31,4	31,4	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 42. Tiempo de respuesta

¿Cómo considera que fue el tiempo de respuesta respecto a su factura?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 42 muestra la opinión de los consumidores respecto al tiempo de respuesta en relación con su factura. La tendencia general es positiva, ya que el 31.4% de los encuestados calificó el servicio como bueno y otro 31.4% como excelente, sumando un 62.8% de percepciones favorables. Por otro lado, un 36.2% consideró el tiempo de respuesta como regular, lo que indica una percepción intermedia. Finalmente, solo el 1.0% evaluó este aspecto como malo, reflejando un bajo nivel de insatisfacción.

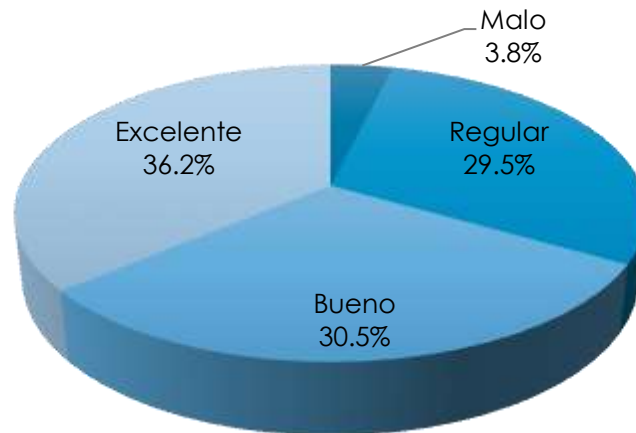
Tabla 33. Tabla de distribución horarios de atención

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	3,8	3,8	3,8
	Regular	31	29,5	29,5	33,3
	Bueno	32	30,5	30,5	63,8
	Excelente	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 43. Horario de atención al cliente

¿Cómo considera que son los horarios de atención al cliente?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El gráfico 43 presenta los resultados al cuestionamiento ¿Cómo considera que son los horarios de atención al cliente? en donde, se obtuvo como respuesta que el 36.2% de los encuestados externan que es excelente, mientras el 30.5% manifiesta que es bueno, regular 29.5 y malo 3.8%

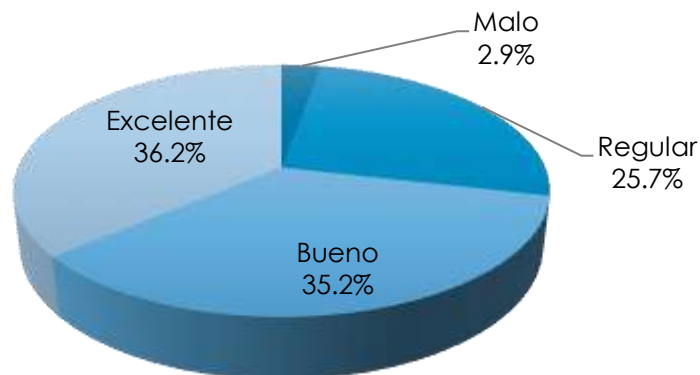
Tabla 34. Tabla de distribución apoyo servicio extra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	2,9	2,9	2,9
	Regular	27	25,7	25,7	28,6
	Bueno	37	35,2	35,2	63,8
	Excelente	38	36,2	36,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 44. Apoyo brindado al cliente

¿Cómo considera que es el apoyo que se brinda para conseguir algún servicio extraordinario que no esté dentro de lo ofertado por la empresa?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El presente gráfico 44 evalúa la flexibilidad de la organización ante los requerimientos extraordinarios de los consumidores. Los resultados muestran que el 36.2% de los encuestados calificaron el apoyo recibido como excelente y el 35.2% como bueno, lo que representa un 71.4% de conformidad general. No obstante, un 25.7% lo consideró regular y un 2.9% lo evaluó como malo, lo que sugiere que aún existen oportunidades de mejora en la atención a solicitudes especiales.

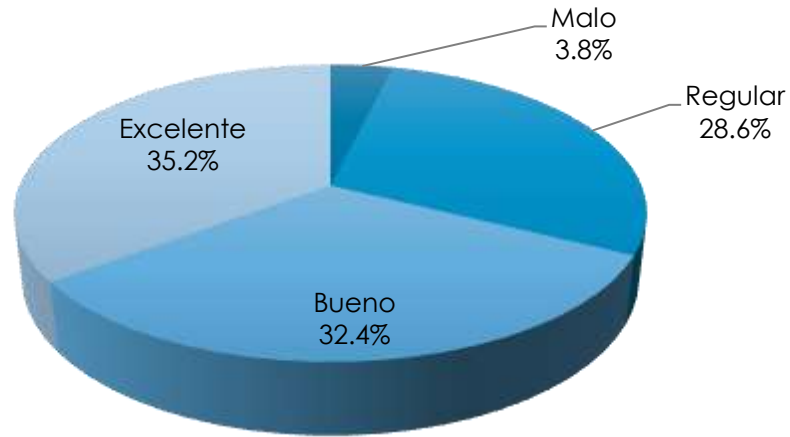
Tabla 35. Tabla de distribución facilidades de pago

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	3,8	3,8	3,8
	Regular	30	28,6	28,6	32,4
	Bueno	34	32,4	32,4	64,8
	Excelente	37	35,2	35,2	100,0
	Total	105	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 45. Facilidades de pago otorgadas

¿Cómo considera que son las facilidades para pago que ofrece la empresa por un servicio brindado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

En el presente gráfico 45 se observa la conformidad que tienen los clientes con las facilidades de pago, el 35.2 % manifiesta que es excelente, el 32.4% bueno, el 28.6% regular y el 3.8% malo.

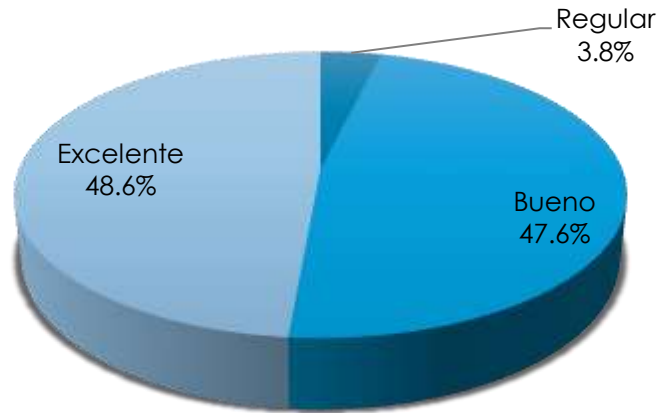
Tabla 36. Tabla de distribución relación calidad precio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	4	3.8	3.8	3.8
	Bueno	50	47.6	47.6	51.4
	Excelente	51	48.6	48.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 46. Relación calidad/precio

¿Cómo considera que es la relación calidad/precio en el servicio proporcionado?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

La información que se visualiza en el gráfico 46 muestra que el 48.6% evalúa como excelente la calidad/precio en el servicio, un 47.6% lo considera bueno y 3.8% establece que es regular. Cada una de las respuestas son significativas y representan las áreas de oportunidad en las que la empresa debe mejorar, para tener una mejor relación con los consumidores.

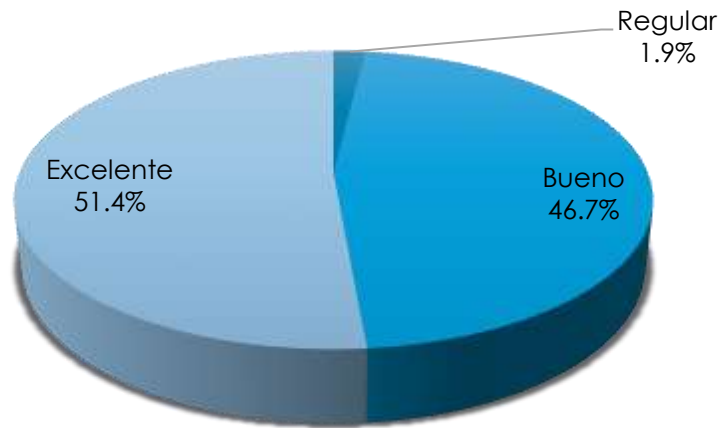
Tabla 37. Tabla de distribución, servicio respecto a otras empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	1.9	1.9	1.9
	Bueno	49	46.7	46.7	48.6
	Excelente	54	51.4	51.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 47. Servicios que se ofrecen en relación con la competencia

¿Cómo considera que son los servicios que se ofrecen, respecto al de otras empresas del sector?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El presente gráfico 47 evalúa la pregunta ¿Cómo considera que son los servicios que se ofrecen, respecto al de otras empresas del sector? las respuestas muestran una gran satisfacción, el 51.4% lo califica como excelente, el 46.7% opina que bueno y tan solo el 1.9% indica que es regular.

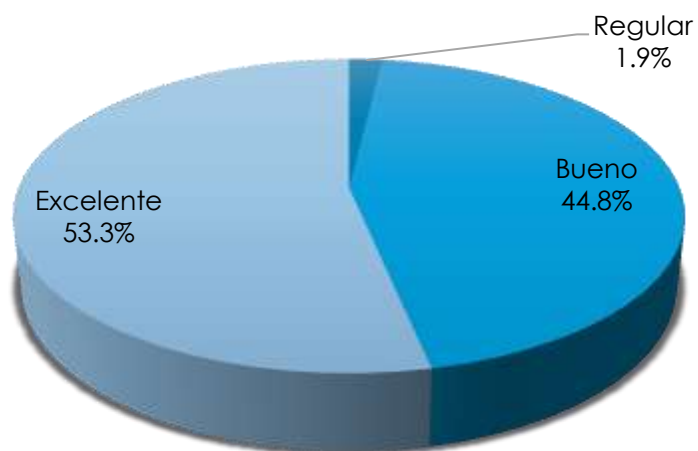
Tabla 38. Tabla seguimiento post venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	1.9	1.9	1.9
	Bueno	47	44.8	44.8	46.7
	Excelente	56	53.3	53.3	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 48. Seguimiento post venta

¿Cómo considera que fue el seguimiento para corroborar que el servicio se realizó como usted lo solicitó?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El seguimiento que se le da a los clientes una vez que se ponen en contacto los encuestados lo refieren como excelente 53.3%, bueno 44.8% y regular 1.9%, según lo observado en el gráfico 48.

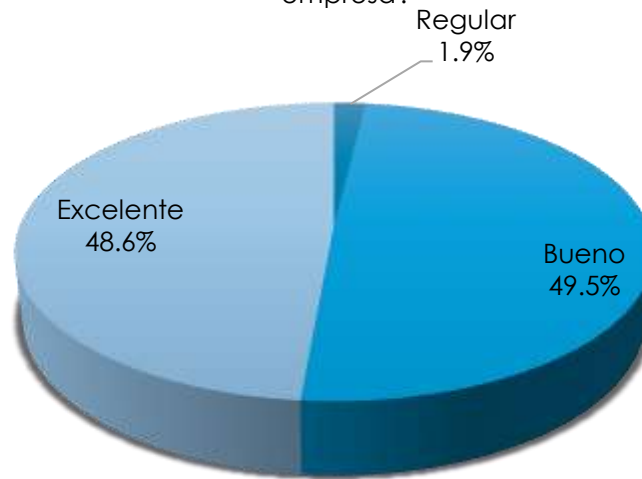
Tabla 39. Tabla de distribución imagen empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	1.9	1.9	1.9
	Bueno	52	49.5	49.5	51.4
	Excelente	51	48.6	48.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 49. Imagen empresa

¿Cómo considera que es la imagen que refleja el personal de la empresa?



Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Tal como se ilustra en el gráfico 49 hay un equilibrio en las respuestas de excelente y bueno con el 49%, sumando el 98%, considerándose como una respuesta positiva, y así, generando oportunidades de crecimiento, para lograr la excelencia, cabe destacar el valor del 2% correspondiente al criterio de regular, también es un parámetro de referencia a considerar.

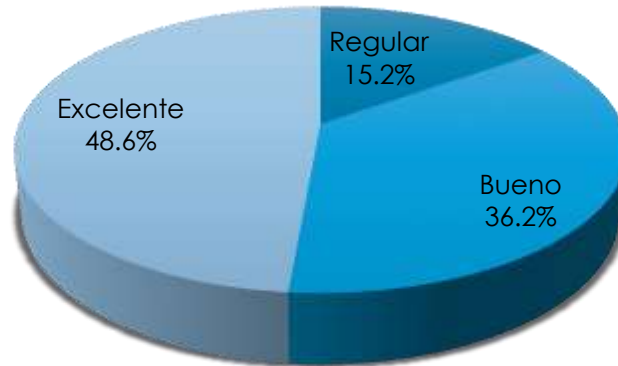
Tabla 40. Tabla de distribución publicidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	16	15.2	15.2	15.2
	Bueno	38	36.2	36.2	51.4
	Excelente	51	48.6	48.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

Gráfico 50. Publicidad

¿Cómo considera que es la publicidad con la que cuenta la empresa para promocionarse?



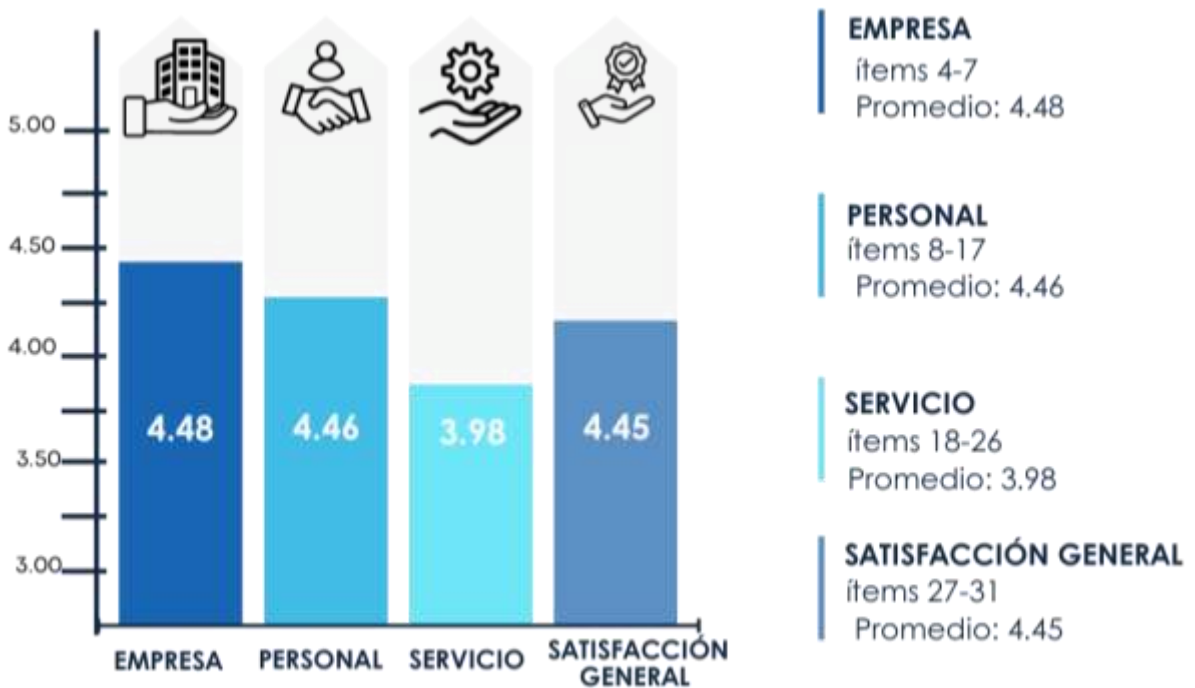
Fuente: Elaboración propia obtenida mediante SPSS

El análisis representado en el gráfico 50 refleja que la mayoría de los clientes están satisfechos con la publicidad que la empresa ha empleado hasta el momento, esto se puede confirmar con los porcentajes de excelente 48.6% y 36.2%, y únicamente teniendo el 15.2% como regular, por lo que se tendrá que hacer una revisión específica de los resultados obtenidos para lograr tener una mejor calificación en este rubro.

4.1.1 Análisis por dimensión de estudio (escala de 1- 5)

Con base en los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a clientes de la microempresa mueblera en Tulancingo, se realizó un análisis descriptivo mediante SPSS (Anexo 3) para calcular el promedio de percepción por cada dimensión del servicio evaluado.

Gráfico 51. Evaluación por dimensión



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 51 muestra el promedio general obtenido en cada una de las cuatro dimensiones evaluadas mediante el instrumento aplicado. Se observa que la dimensión Empresa obtuvo la calificación más alta (4.48), seguida por Personal (4.46) y Satisfacción general (4.45). Por otro lado, la dimensión Servicio presentó el promedio más bajo (3.98), lo que indica que, si bien la percepción general del cliente es positiva, existen oportunidades de mejora en los aspectos operativos relacionados con el cumplimiento, la capacidad de respuesta y la flexibilidad del servicio.

4.1.2 Análisis Inferencial de Incidencia en la Satisfacción

Se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple mediante el programa SPSS V. 27 (Anexo 4), con el objetivo de identificar la influencia de las dimensiones Empresa, Servicio y Personal sobre la Satisfacción del Cliente. Los resultados obtenidos evidenciaron que el modelo fue estadísticamente significativo, con un valor de $F = 102.269$ y una significancia de $p < 0.001$, de acuerdo con la prueba ANOVA, tal como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 41. ANOVA del modelo

<i>Fuente</i>	<i>F</i>	<i>Significancia (p)</i>
Regresión	102.269	0.000

Fuente: Programa SPSS V. 27 (2025)

El coeficiente de determinación ajustado (R^2 ajustado) fue de 0.745, lo que significa que el 74.5% de la variabilidad en la satisfacción del cliente puede ser explicada por las tres dimensiones consideradas. Se optó por reportar el R^2 ajustado en lugar del R simple, ya que este indicador penaliza la inclusión de variables irrelevantes y proporciona una estimación más precisa del grado de explicación del modelo, al tomar en cuenta tanto el tamaño de la muestra como el número de predictores. Los valores del resumen del modelo se presentan en la Tabla 42.

Tabla 42. Resumen del modelo

<i>R</i>	<i>R²</i>	<i>R² ajustado</i>	<i>Error estándar de estimación</i>
0.867	0.752	0.745	0.22782

Fuente: Programa SPSS V. 27 (2025)

En cuanto a los coeficientes del modelo, la Tabla 43 muestra que la dimensión Servicio fue la más influyente en la satisfacción del cliente ($\beta = 0.707$, $p < 0.001$), seguida por la dimensión Personal ($\beta = 0.196$, $p = 0.038$). En contraste, la dimensión Empresa no presentó un efecto estadísticamente significativo ($p = 0.854$).

Tabla 43. Coeficientes del modelo

<i>Variable</i>	<i>β (No est.)</i>	<i>β (Estand.)</i>	<i>Significancia</i>
Empresa	-0.011	-0.014	0.854
Servicio	0.602	0.707	0.001
Personal	0.180	0.196	0.038

Fuente: Programa SPSS V. 27 (2025)

El diagnóstico de colinealidad, detallado en la Tabla 44, muestra que los factores de inflación de la varianza (VIF) fueron inferiores a 4 y las tolerancias superiores a 0.1 en todos los casos. Esto indica que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables independientes, asegurando así la estabilidad del modelo predictivo.

Tabla 44. Diagnóstico de Colinealidad

<i>Variable</i>	<i>Tolerancia</i>	<i>VIF</i>
Empresa	0.434	2.304
Servicio	0.263	3.806
Personal	0.283	3.540

Fuente: Programa SPSS V. 27 (2025)

Por lo tanto, con un nivel de confianza del 95%, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1), al demostrarse que al menos una de las dimensiones evaluadas (específicamente Servicio y Personal) incide significativamente en la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

5.1 Identificación de hallazgos

A partir del análisis estadístico descriptivo e inferencial aplicado a las dimensiones evaluadas en el instrumento de medición, se identificaron los principales hallazgos que permiten establecer áreas clave de desempeño y mejora para la empresa objeto de estudio. La tabla 45 resume los promedios obtenidos en una escala de 1 a 5, así como la interpretación de los resultados por dimensión, considerando tanto la percepción del cliente como la significancia estadística de cada factor en la satisfacción general.

Tabla 45. Identificación de hallazgos.

Dimensión	Promedio (escala 1-5)	Hallazgo	Conclusión / Prioridad de mejora
Empresa	4.48	La dimensión mejor calificada en términos de percepción general. Incluye infraestructura, equipamiento y materiales.	No presenta influencia significativa sobre la satisfacción del cliente ($p = 0.854$). No es prioritaria para intervención directa.
Personal	4.46	Alta percepción del desempeño humano. Incluye capacidades, disposición y atención del personal.	Influye significativamente en la satisfacción del cliente ($p = 0.038$). Se recomienda fortalecer habilidades interpersonales.
Servicio	3.98	Dimensión con menor calificación promedio. Comprende cumplimiento, flexibilidad y capacidad de respuesta.	Es el factor con mayor impacto en la satisfacción ($p < 0.001$, $\beta = 0.707$). Se identifica como área prioritaria de mejora.

Satisfacción general	4.45	Buena percepción general del cliente sobre su experiencia total con la empresa.	Resultado global positivo. Sin embargo, debe fortalecerse la experiencia de servicio para sostener la satisfacción a largo plazo.
----------------------	------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Este análisis permite no solo reconocer los aspectos mejor valorados por los clientes, sino también determinar con base empírica cuáles dimensiones influyen significativamente en la satisfacción, priorizando así la toma de decisiones estratégicas orientadas a la mejora continua del servicio.

5.2 Propuesta de intervención para el mejoramiento de la atención en el servicio al cliente

En un entorno caracterizado por la competencia global y la creciente digitalización, las microempresas mexicanas como *The Room Design* requieren adaptar sus modelos operativos para sostener su posicionamiento y asegurar su permanencia en el mercado. El análisis estadístico realizado en esta investigación reveló que la dimensión Servicio incide de manera significativa en la satisfacción del cliente ($\beta = 0.707$, $p < 0.001$), siendo identificada como el principal foco de mejora.

Sin embargo, la empresa actualmente carece de mecanismos formales de retroalimentación, estandarización y monitoreo del servicio, lo que limita su capacidad para implementar procesos de mejora continua y, por tanto, restringe su competitividad. Además, los datos demográficos recabados durante la fase diagnóstica indican que una proporción significativa de los clientes se encuentra en el rango de edad de 32 a 38 años, son usuarios activos de redes sociales y otorgan especial valor a la personalización de productos, eficiencia en la atención y cumplimiento en

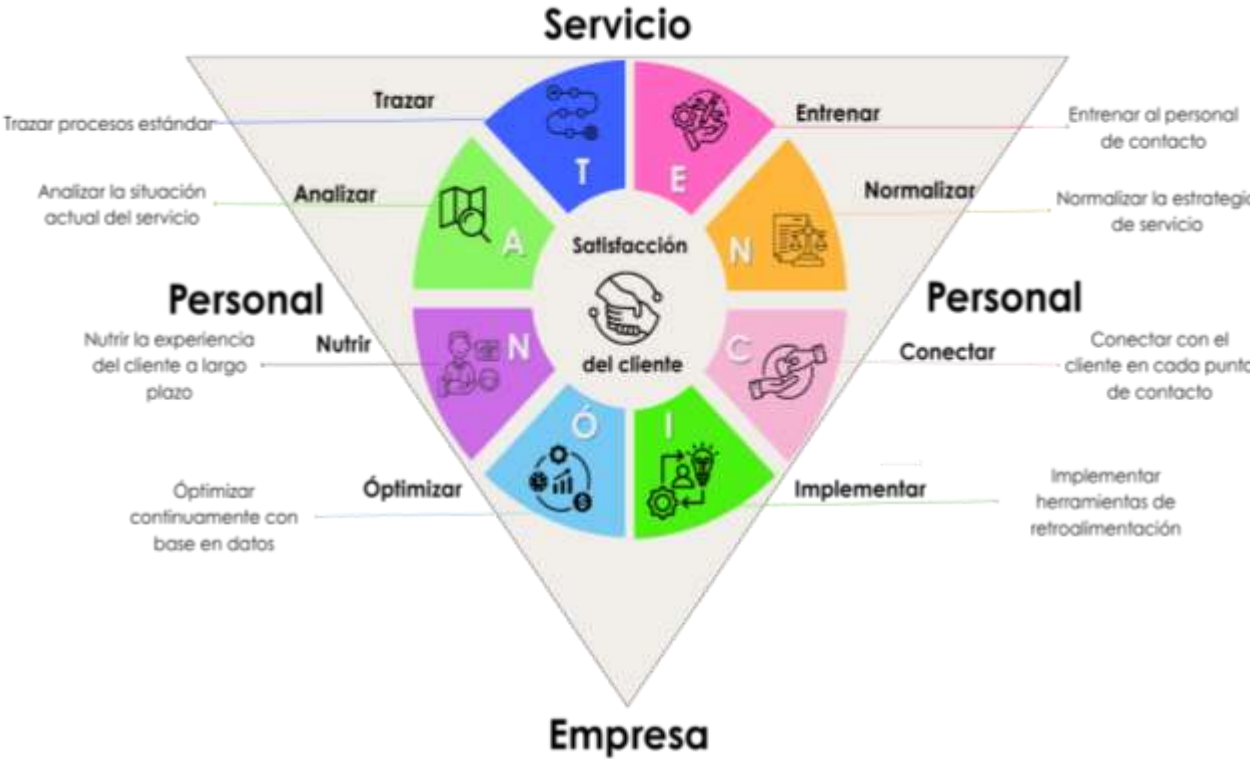
los tiempos de entrega. Estos hallazgos fueron determinantes para orientar la propuesta hacia una solución integral que respondiera tanto a las expectativas del cliente como a las capacidades organizativas de la microempresa.

Como respuesta a esta necesidad, se propone el Modelo de Intervención ATENCIÓN (gráfico 52), una estrategia construida a partir de tres marcos teóricos ampliamente reconocidos: la Gestión de la Calidad Total (TQM), el Triángulo del Servicio y la Gestión de la Experiencia del Cliente (Customer Experience Management, CXM). Estos fundamentos, abordados en el marco teórico de la presente investigación, permiten estructurar una solución coherente que articula la estandarización de procesos, la alineación estratégica y el rediseño de la experiencia del cliente, todo ello adaptado al contexto específico de una microempresa manufacturera.

El diseño del modelo ATENCIÓN adopta una estructura triangular invertida, concebida bajo una lógica funcional del sistema de servicio al cliente. Esta forma íntegra visualmente las tres variables analizadas en la investigación: Empresa, Personal y Servicio, distribuidas en los vértices del triángulo como elementos estratégicos del sistema. En la base se encuentra la Empresa, representando la infraestructura organizacional, operativa y de soporte. En los laterales, se sitúa el Personal, actuando como canal de conexión entre los procesos internos y la experiencia del cliente. En el vértice superior se ubica el Servicio, como resultado perceptible de la interacción entre la organización y sus clientes. Finalmente, en el centro del modelo se coloca la Satisfacción del Cliente, funcionando como eje articulador y objetivo central del sistema. Esta configuración refuerza la necesidad de alinear

estructura, operación y relaciones humanas para garantizar una experiencia integral y consistente para el cliente.

Gráfico 52. Modelo ATENCIÓN



Fuente: Elaboración propia

La tabla 46 presenta la aplicación del modelo al caso de estudio, considerando los hallazgos según la dimensión y la propuesta de solución correspondiente.

Tabla 46. Relación entre el Modelo ATENCIÓN y los Hallazgos por Dimensión Analizada

Letra	Fase	Fundamento teórico y acción práctica	Respuesta a los hallazgos por dimensión
A	Analizar la situación actual del servicio.	Diagnóstico de procesos con enfoque TQM. Uso de encuestas de percepción y observación directa.	Permite identificar debilidades en la dimensión Servicio, al iniciar con una evaluación integral del desempeño actual.
T	Trazar procesos estándar.	Documentación operativa de procesos clave de servicio y producción. Basado en TQM.	Responde a la necesidad de garantizar consistencia operativa, reforzando la dimensión Empresa y Profesionalismo del Personal.
E	Entrenar al personal de contacto.	Capacitación en atención al cliente, empatía y resolución de conflictos. Triángulo del Servicio.	Atiende directamente la dimensión Personal, mejorando la atención, disposición y habilidades interpersonales.
N	Normalizar la estrategia de servicio.	Establecer políticas visibles de atención, devolución y seguimiento. Triángulo del Servicio.	Fortalece la dimensión Servicio al garantizar reglas claras de atención al cliente.
C	Conectar con el cliente en cada punto de contacto.	Diseño de mapa del viaje del cliente (Customer Journey Map). Basado en CXM.	Responde a la dimensión Servicio y Satisfacción General, permitiendo visualizar y rediseñar la experiencia del cliente.
I	Implementar herramientas de retroalimentación.	Encuestas QR, seguimiento postventa por WhatsApp, sugerencias del cliente. CXM.	Permite conocer directamente la percepción del cliente, atendiendo a la falta de retroalimentación detectada.
Ó	Optimizar continuamente con base en datos.	Tablero de indicadores de servicio y aplicación de ciclo PDCA. TQM y CXM.	Apoya la mejora continua de todas las dimensiones con base en evidencia. Permite reaccionar ante caídas en Servicio o Satisfacción.
N	Nutrir la experiencia del cliente a largo plazo.	Fidelización, programas de recompensa y cultura de calidad. Enfoque CXM.	Contribuye a sostener altos niveles en Satisfacción General y reforzar la lealtad del cliente.

Fuente: Elaboración propia



Con base en la estructura del modelo ATENCIÓN, se propone el siguiente cronograma de actividades para su implementación en un periodo estimado de 10 semanas. Este cronograma contempla la secuencia lógica de las fases del modelo, los responsables de cada acción y el tiempo asignado a cada etapa, asegurando una implementación progresiva, ordenada y adaptable al contexto de la microempresa.

Tabla 47. Cronograma de Actividades (10 semanas)

Fase del Modelo	Actividad Principal	Responsable	Semana de Inicio	Semana de Término
A - Analizar	Diagnóstico de procesos y encuestas	Consultor + Empresario	Semana 1	Semana 2
T - Trazar	Documentación de procesos clave	Consultor	Semana 2	Semana 3
E - Entrenar	Capacitación en atención al cliente	Consultor + Personal	Semana 3	Semana 4
N -Normalizar	Diseño de políticas de servicio	Consultor	Semana 4	Semana 5
C - Conectar	Mapa del viaje del cliente	Consultor + Empresario	Semana 5	Semana 6
I - Implementar	Habilitación de encuestas QR/WhatsApp	Administrador	Semana 6	Semana 7
Ó - Optimizar	Creación de dashboard y KPIs	Consultor	Semana 7	Semana 8
N - Nutrir	Diseño de programa de fidelización	Consultor + Empresario	Semana 9	Semana 10

Fuente: Elaboración propia

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, se diseñó una matriz de seguimiento (Tabla 48), que permite monitorear los principales

indicadores relacionados con la calidad del servicio. Esta herramienta facilita la toma de decisiones basada en datos, el ajuste oportuno de estrategias y la evaluación continua del impacto del modelo implementado.

Es importante destacar que la meta esperada de cada indicador se determina con base en los objetivos estratégicos de la empresa y se acuerda en conjunto con el líder de la organización, a fin de asegurar su viabilidad, pertinencia y alineación con las capacidades y prioridades del negocio.

Tabla 48. Matriz de Seguimiento de Resultados

Indicador	Meta esperada	Frecuencia de revisión	Responsable	Herramienta de control
Nivel de satisfacción del cliente	≥ 4.5	Mensual	Administrador	Encuestas digitales (Google Forms/QR)
Tiempo de respuesta ante solicitudes	Reducir en 20%	Mensual	Encargado de atención	Dashboard de procesos
Número de reclamos atendidos	100% en 48 h	Mensual	Responsable de atención	Registro digital de quejas
Participación del personal en mejoras	$\geq 80\%$ de participación	Trimestral	Consultor interno	Bitácora de reuniones de calidad
Clientes fidelizados (recompra)	Aumento del 25%	Trimestral	Gerente	Registro de ventas repetidas

Fuente: Elaboración propia

C ONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito principal evaluar el servicio al cliente en una microempresa productora de muebles de madera ubicada en el municipio de Tulancingo, Hidalgo, mediante la aplicación de un instrumento validado y adaptado al contexto. Esta evaluación permitió identificar los factores que inciden en la percepción del servicio brindado, sirviendo como base para el diseño de propuestas orientadas a mejorar la gestión operativa y comercial de la empresa.

Los resultados descriptivos mostraron una percepción general positiva, con promedios superiores a 4 en las dimensiones de Empresa, Personal y Satisfacción General en una escala Likert de 1 a 5. No obstante, la dimensión Servicio registró un promedio de 3.98, lo que indica un área de oportunidad respecto a la capacidad de respuesta y los procesos vinculados a la atención al cliente. En conjunto, estos resultados reflejan un desempeño adecuado en aspectos como la infraestructura física, la atención del personal y la calidad percibida del producto, aunque con la necesidad de fortalecer el servicio ofrecido.

No obstante, el análisis inferencial mediante regresión lineal múltiple permitió contrastar las hipótesis de investigación. Con un nivel de confianza del 95%, se rechazó la hipótesis nula (H_0), que establecía que ninguna de las dimensiones influía en la satisfacción del cliente, y se aceptó la hipótesis alternativa (H_1), al comprobarse que al menos una de las dimensiones evaluadas incide significativamente en la satisfacción. En particular, se identificó que las dimensiones Servicio ($\beta = 0.707$, $p < 0.001$) y,

en menor medida, Personal, ejercen un efecto directo y significativo sobre la satisfacción del cliente, siendo la primera el predictor más relevante.

Estos resultados no solo validan la hipótesis planteada, sino que también orientan de manera clara la propuesta de mejora hacia el fortalecimiento del área de servicio. Entre los ítems evaluados, la capacidad de respuesta obtuvo el promedio más bajo, lo que evidencia la necesidad de optimizar la agilidad operativa, la comunicación con el cliente y la incorporación de mecanismos tecnológicos.

A pesar de estas áreas de oportunidad, la empresa ha logrado construir una relación de confianza basada en la calidad del producto y la atención personalizada del personal. Sin embargo, para garantizar su competitividad en un entorno postpandémico y con consumidores más exigentes, resulta indispensable avanzar hacia un modelo de gestión centrado en la experiencia del cliente.

En esta dirección, se diseñó el modelo de intervención ATENCIÓN, una propuesta integral sustentada en tres marcos teóricos complementarios: la Gestión de la Calidad Total (TQM), el Triángulo del Servicio de Albrecht, y la Gestión de la Experiencia del Cliente (CXM). Este modelo busca articular procesos, personas y tecnología mediante herramientas accesibles como el mapa del viaje del cliente, encuestas digitales de retroalimentación y estrategias de fidelización a través de redes sociales.

Los datos demográficos revelaron que la mayoría de los clientes son mujeres de entre 32 y 38 años, con elevada actividad en redes sociales y una marcada preferencia por la personalización, la eficiencia y el cumplimiento en la entrega. Este perfil fundamentó la orientación de la

propuesta hacia alternativas de bajo costo, programas de formación en habilidades blandas y la optimización de procesos enfocados en el cliente.

En síntesis, la investigación respalda la hipótesis principal, demuestra la importancia de las dimensiones Servicio y Personal en la satisfacción del cliente y presenta una metodología replicable para otras microempresas que operan en entornos altamente competitivos y con recursos limitados, posicionándose como un referente tanto a nivel práctico como académico en el ámbito de la ingeniería industrial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alba, R. R. (2023, septiembre 12). Aprovechar la inteligencia artificial en los negocios. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/aprovechar-la-inteligencia-artificial-en-los-negocios/>

Altuzarra T., M. (2005). La atención al cliente. Investigación y Educación, 3(20).

Baca U., G. (2014). Introducción a la ingeniería industrial (4ª ed.). McGraw-Hill.

Beltrán, C. (2024). Customer Relationship Management: Factor clave en la ventaja competitiva organizacional. IROCAMM - International Review of Communication and Marketing Mix, 7(1). <https://doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.04>

Blodgett, H. (2011, febrero 11). Here's why Nokia is still doomed. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/heres-why-nokia-is-still-doomed-2011-2>

Bustamante, U. M. A., Zerda, E., Obando, F., & Michelle, T. (2019). Fundamentos de la calidad en el servicio: El modelo SERVQUAL. Revista Empresarial, 13(2), 1–15. ISBN 1390-3748

Chui, M., Hall, B., Mayhew, H., Singla, A., & Sukharevsky, A. (2022, diciembre 6). The state of AI in 2022—and a half decade in review. McKinsey & Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review>

Cuatrecasas, L., & González, B. J. (2017). Gestión integral de la calidad. Profit Editorial. ISBN 978-84-16904-78-5

Del Do, A. M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la transformación digital en las PYMES. Informes Científicos Técnicos - UNPA, 15(1), 200–229. <https://doi.org/10.22305/ict-unpa.v15.n1.941>

DNF. (2024, marzo 13). Industria del mueble presenta oportunidades y retos por nearshoring. <https://dnf.com.mx/industria-del-mueble-presenta-oportunidades-y-retos-por-nearshoring/>

El País México. (2025, abril 23). Digitalización, la clave de las empresas para aumentar su eficiencia y minimizar fraudes. <https://elpais.com/mexico/branded/2025-04-23/digitalizacion-la-clave-de-las-empresas-para-aumentar-su-eficiencia-y-minimizar-fraudes.html>

El Universal. (2018, mayo 21). Guía Roji se despide al no poder con la nueva era tecnológica. <https://www.eluniversal.com.mx/autopistas/guia-roji-se-despide-al-no-poder-con-la-nueva-era-tecnologica/>

Escamilla, O. (2020, julio 31). Estas son las estrategias digitales a largo plazo que las empresas en México piensan usar contra la pandemia. Revista Merca2.0. <https://www.merca20.com/estas-son-las-estrategias-digitales-a-largo-plazo-que-las-empresas-en-mexico-piensen-usar-contrala-pandemia/>

Filion, L. J., Cisneros, L. P., & Mejía, J. H. (2011). Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson Educación.

Flores, B. P. A., Jiménez, D. L. J., Rojo, C. S. J., & Sánchez, A. J. A. (2023). Comprendiendo la fidelización de clientes: Elementos clave, estadísticas y clasificaciones. XIKUA: Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan, 11(22), 18–24. <https://doi.org/10.29057/xikua.v11i22.10650>

Galgano, T. (1993). Calidad total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Ediciones Díaz de Santos.

Galván, M. (2023). La importancia de la satisfacción del cliente en la fidelización y retención de clientes. Revista Transdigital, 4(2), 45–60. <https://www.revista-transdigital.org/index.php/transdigital/article/view/301/449>

George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference (4ª ed.). Allyn & Bacon.

Gobierno de México. (2024). Dossier estadístico MIPYMES: Una mirada integral desde la salida del mercado. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dossier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

Gómez, M., Del Río, C., & Domínguez, J. M. (1989). Los servicios: Clasificación y problemas de medición. Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía, 13–14, 10–19.

González U., M. G. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas,

innovadoras y centradas en el cliente en México. *The Anáhuac Journal*, 22(1), 98–117. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>

Gowit. (s. f.). Customer experience en el sector del mueble. <https://www.gowit.es/customer-experience-sector-del-mueble/>

Gowit. (s. f.). Customer experience en el sector del mueble: Cómo mejorar la experiencia del cliente. Recuperado el 26 de octubre de 2024, de <https://www.gowit.es/customer-experience-sector-del-mueble/>

Grossberg, K. A. (2012). The origins of customer service as concept and strategy. Graduate School of Commerce, Waseda University, 19–30.

Gutiérrez, P. H. (2014). Calidad y productividad (8ª ed.). McGraw-Hill. ISBN 978-607-15-0315-2

Hernández Chávez, Y., & Hernández Chávez, G. (2024). El inicio de una nueva etapa: La calidad 4.0. *Revista Gestión Y Estrategia*, (64), 69-78. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2023n64/Hernandez>

Herrera, C. (2023). Innovación y competitividad empresarial: Mercado de muebles en Huambaló. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/374018103_Innovacion_y_Competitividad_Empresarial_Mercado_Muebles_Huambalo

Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2012). Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos (4ª ed.). Cengage Learning. ISBN 978-607-481-633-4

INEGI. (2023). Estadísticas a propósito del día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Comunicado de prensa núm. 377/23).

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf

James, P. (2000). Gestión de la calidad total: Un texto introductorio. Prentice Hall. ISBN 0-13-207119-3

Kemp, S. (2025, marzo 23). Digital 2025: Global overview report. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Pearson Educación.

Krajewski Lee J. Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro (Decima edición). Pearson Educación. ISBN: 978-607-32-2122-1

Lescano, D. L. R. (2014). La disciplina del servicio. Ediciones de la U. ISBN 978-958-762-2122-6

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia (6ª ed.). Pearson Educación. ISBN 978-970-26-1515-6

Martínez O., B. H., & Ordoñez E., C. G. (2024). Transformación digital en la gestión de atención al cliente en las PYMES de servicios de internet en la ciudad de Cañar. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(2), 614–631.

Matsumoto N., R. (2014). Desarrollo del modelo SERVQUAL para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. Perspectivas, (34), 181–209.

Mauri, A. G., Minazzi, R., & Muccio, S. (2013). A review of literature on the gaps model on service quality: A 3-decades period: 1985–2013.

International Business Research, 6(12).
<https://doi.org/10.5539/ibr.v6n12p134>

Miranda C., M. B., Chiriboga Z., P. A., Romero F., M. L., Tapia H., L. X., & Fuentes G., L. S. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio Hacienda Turística Rancho Los Emilio's. Alausí. Dominio de las Ciencias, 7(4), 1430–1446. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2179>

Mui, C. (2012, enero 18). How Kodak failed. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/>

Müller, E. (2004). Cultura de calidad de servicio. Trillas. ISBN 968-24-4596-5

O'Brien, K. (2024, abril 19). Customer experience future: Explorando el futuro hipercompetitivo de la experiencia del cliente. IBM. <https://www.ibm.com/think/insights/customer-experience-future>

Omachonu, V. K. (2014). Principios de calidad total. Trillas. ISBN 978-607-17-2011-5

Oracle. (2023). ¿Qué es un chatbot? Oracle México. <https://www.oracle.com/mx/chatbots/what-is-a-chatbot/>

Palacios, B., & Vargas, C. J. L. (2009). Medición efectiva de la calidad: Innovaciones en México. Trillas.

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.

Pérez, O. D. (2021). Inteligencia artificial: Informe de vigilancia tecnológica. Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec).
https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/3090/1/Inteligencia_Artificial.pdf

Peterson, H. (2018, marzo 15). Why Toys R Us is closing all its stores. Business Insider. <https://www.businessinsider.com/why-toys-r-us-is-closing-stores-2018-3>

Pineda, E. S. (2003). Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. Thomson.

Platas, G. J. A., & Cervantes, V. M. I. (2017). Gestión integral: Un enfoque por competencias. Grupo Patria. ISBN 978-607-744-677-4

Platas, G., & Cervantes, V. M. I. (2017). Gestión integral de la calidad: Un enfoque por competencias. Grupo Editorial Patria.

Porter, M. E. (1947). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (A. Vasseur Walls, Trad.). Continental.

Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (J. E. Rodríguez, Trad.). Pirámide. (Obra original publicada en 1980 como Competitive Strategy)

Prieto, A. B. (2008). Atención al cliente. Economía y administración de empresas, 232. ISBN 978-84-368-2208-3

Real Academia Española. (s. f.). Servicio. En Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/servicio>

Reinares, P. (2017). Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones. ESIC Editorial. ISBN 978-8417129514

Ruiz, A. (2023, febrero 17). Estudio We Are Social: Repasamos las slides imprescindibles para comprender el mundo digital. M4rketing Ecommerce. <https://marketing4ecommerce.net/estudio-we-are-social-repasamos-las-slides-imprescindibles-para-comprender-el-mundo-digital/>

Sánchez, T. V. G. (2009). La investigación académica en la MiPyME: Realidades, oportunidades y retos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. ISBN 978-607-782-049-2

Sangüesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2019). Teoría y práctica de la calidad. Praninfo. ISBN 978-84-283-4089-2

Satell, G. (2014, septiembre 5). A look back at why Blockbuster really failed and why it didn't have to. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/>

Silva, T. J. G., Macías, H. B. A., Tello-Leal, E., & Delgado, R. J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: Un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85–101. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>

Solórzano, B. G., & Aceves, J. N. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El Buzón de Pacioli*, (82), 1–6. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>

Sosa, P. D. (2014). Conceptos y herramientas para la mejora continua (2ª ed.). Limusa. ISBN 978-607-05-0599-7

Vera, D., & Delgado, J. (2017). Innovación en el sector mueblero: Caso latinoamericano. ALTEC 2017.
https://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_514.pdf

Weill, P., & Woerner, S. L. (2017, septiembre 21). Future ready: Pick your pathway for digital business transformation. Center for Information Systems Research.

https://c isr.mit.edu/publication/2017_0901_DigitalPathways_WeillWoerner

Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2009). Marketing de servicios. McGraw Hill. ISBN 978-970-10-7277-6.

A1 Google forms



Encuesta de opinión sobre el servicio al cliente

Gracias por realizar esta encuesta, la información obtenida nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios y es estrictamente confidencial.

Su opinión es lo más importante para nosotros.

Le pedimos conteste marcando, la alternativa (as) que corresponda.

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso.
[Más información](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Cuál es su género? *

- ☐ Femenino
- ☐ Masculino

2. ¿Cuál es su edad? *

- ☐ 18-24
- ☐ 25-31
- ☐ 32-38
- ☐ 39-45
- ☐ 46-52
- ☐ 53 o más

3. ¿Cuál fue el último servicio que se le proporcionó? *

- ☐ Diseño de interiores
- ☐ Remodelación
- ☐ Fabricación de mobiliario

Basándose en su experiencia, le solicitamos conteste la alternativa que mejor refleje su opinión sobre las siguientes preguntas.

4). ¿Cómo considera que es la ubicación de la empresa (fácil acceso)? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente
- ☐ La atención ha sido virtual
- ☐ Otro: _____

5). ¿Cómo considera que es la tecnología con la que cuenta la empresa, asociada con el servicio proporcionado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

6). ¿Cómo considera que es el equipo utilizado para el servicio brindado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

7). ¿Cómo considera que es la calidad de los materiales utilizados en el servicio proporcionado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

8). ¿Cómo considera que fue la capacidad que mostró el personal para solucionarle su problema? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

9). ¿Cómo considera que son los conocimientos mostrados por el personal a la hora de proporcionarle el servicio? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

10). ¿Cómo considera que son las habilidades mostradas por el personal cuando le brindaron el servicio? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

11). ¿Cómo considera que es la disposición del personal para brindarle el servicio? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

12). ¿Cómo considera que fue el asesoramiento que recibió para darle solución a su problema? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

13). ¿Cómo considera que fueron contestadas sus dudas acerca del servicio brindado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

14). ¿Cómo considera que es la actitud de los empleados a la hora de hacer una reclamación? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

15). ¿Cómo considera que fue la formalidad que el empleado mostró cuando le atendió? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

16). ¿Cómo considera que fue la atención que le brindó el personal de la empresa? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

17). ¿Cómo considera que es la cortesía por parte del personal de la empresa cuando le atienden? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

18). ¿Cómo considera que fue la claridad de la cotización proporcionada (cumplió con los requisitos de forma y sus requerimientos)? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

19). ¿Cómo considera que fue la congruencia entre el servicio solicitado y el proporcionado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

20). ¿Cómo considera que es la garantía que le proporciona la empresa, una vez concluido el servicio? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

20). ¿Cómo considera que es la garantía que le proporciona la empresa, una vez concluido el servicio? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

21). ¿Cómo considera que es el interés de atención mostrado por la empresa cuándo se le presenta un problema? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

22). ¿Cómo considera que es el tiempo que transcurre entre la autorización para realizar el servicio solicitado y el comienzo del mismo? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

23). ¿Cómo considera que fue el tiempo de respuesta respecto a su factura? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

24). ¿Cómo considera que son los horarios de atención al cliente? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

25). ¿Cómo considera que es el apoyo que se brinda para conseguir algún servicio extraordinario que no esté dentro de lo ofertado por la empresa? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

26). ¿Cómo considera que son las facilidades para pago que ofrece la empresa por un servicio brindado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

27). ¿Cómo considera que es la relación calidad/precio en el servicio proporcionado? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

28). ¿Cómo considera que son los servicios que se ofrecen, respecto al de otras empresas del sector? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

29). ¿Cómo considera que fue el seguimiento para corroborar que el servicio se realizó como usted lo solicitó? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

30). ¿Cómo considera que es la imagen que refleja el personal de la empresa? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

31). ¿Cómo considera que es la publicidad con la que cuenta la empresa para promocionarse? *

- ☐ Pésimo
- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Excelente

Sugerencias o comentarios

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario



A2 Procedimiento para cálculo de validación de instrumento

```
GET
  FILE='C:\Users\Jocelyn Rosales\Desktop\base_servicio_2024.sav'.
DATASET NAME ConjuntoDatos1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=p4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23
P24 P25 P26
  P27 P28 P29 P30 P31
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL MEANS VARIANCE COV CORR.
```

Fiabilidad

Notas

Salida creada		15-MAY-2025 15:17:51
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\Jocelyn Rosales\Desktop\base_servicio_2024.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	105
	Entrada de matriz	C:\Users\Jocelyn Rosales\Desktop\base_servicio_2024.sav
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	105	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	105	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	28



A3 Procedimiento para cálculo de promedios por dimensión

- Dimensión empresa = $4.50+4.37+4.48+4.56 = 4.48$

Este valor representa el promedio global de la dimensión Empresa para toda la muestra.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=p4 P5 P6 P7  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
P4	105	3,00	5,00	4,4952	,72223
P5	105	3,00	5,00	4,3714	,75009
P6	105	3,00	5,00	4,4762	,69469
P7	105	3,00	5,00	4,5619	,61899
N válido (por lista)	105				

- Dimensión personal

$$4.56+4.57+4.29+4.39+4.51+4.47+4.43+4.45+4.44+4.48= 4.46$$

Este valor representa el promedio global de la dimensión Personal para toda la muestra.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

➔ Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
P8	105	3,00	5,00	4,5619	,57049
P9	105	3,00	5,00	4,5714	,60219
P10	105	3,00	5,00	4,2857	,73005
P11	105	3,00	5,00	4,3905	,71381
P12	105	3,00	5,00	4,5143	,66671
P13	105	3,00	5,00	4,4667	,69430
P14	105	3,00	5,00	4,4286	,58601
P15	105	3,00	5,00	4,4476	,60417
P16	105	3,00	5,00	4,4381	,63434
P17	105	3,00	5,00	4,4762	,63693
N válido (por lista)	105				

- Dimensión servicio

$$4.00 + 3.99 + 3.95 + 4.00 + 3.95 + 3.93 + 3.99 + 4.05 + 3.99 = 3.98$$

Este valor representa el promedio global de la dimensión servicio para toda la muestra

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24 P25 P26
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

→ Descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Claridad cotización	105	2,00	5,00	4,0000	,87706
Congruencia servicio	105	2,00	5,00	3,9905	,84915
Garantía	105	2,00	5,00	3,9524	,85912
Interés de atención	105	2,00	5,00	4,0000	,91987
Tiempo de autorización	105	2,00	5,00	3,9524	,89207
Tiempo de respuesta	105	2,00	5,00	3,9333	,84656
Horarios de atención	105	2,00	5,00	3,9905	,90400
Apoyo servicio extra	105	2,00	5,00	4,0476	,85912
Facilidades de pago	105	2,00	5,00	3,9905	,89330
N válido (por lista)	105				

- Satisfacción general
 $4.45 + 4.50 + 4.51 + 4.47 + 4.33 = 4.45$

Este valor representa el promedio global de la dimensión servicio para toda la muestra

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=P27 P28 P29 P30 P31
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

→ Descriptivos

Estadísticos descriptivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
P27	105	3,00	5,00	4,4476	,57145
P28	105	3,00	5,00	4,4952	,53930
P29	105	3,00	5,00	4,5143	,53913
P30	105	3,00	5,00	4,4667	,53828
P31	105	3,00	5,00	4,3333	,72942
N válido (por lista)	105				

A4 Procedimiento para cálculo de Regresión Lineal Múltiple

Notas

Salida creada		20-MAY-2025 23:19:29
Comentarios:		
Entrada	Datos	C:\Users\Jocelyn Rosales\Desktop\base_servicio_2025.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	105
Control de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en los casos sin valores perdidos para cualquier variable utilizada.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,867 ^a	,752	,745	,22782

a. Predictores: (Constante), Personal, Empresa, S

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	15,924	3	5,308	102,269	,000 ^b
	Residuo	5,242	101	,052		
	Total	21,166	104			

a. Variable dependiente: Sat

b. Predictores: (Constante), Personal, Empresa, S

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Desv. Error	Beta		
1	(Constante)	1,052	,212		4,963	,000
	Empresa	-,011	,062	-,014	-,185	,854
	S	,602	,082	,707	7,323	,000
	Personal	,180	,086	,196	2,103	,038

Coeficientes^a

Modelo		95.0% intervalo de confianza para B		Estadísticas de colinealidad	
		Límite inferior	Límite superior	Tolerancia	VIF
1	(Constante)	,631	1,472		
	Empresa	-,135	,112	,434	2,304
	S	,439	,765	,263	3,806
	Personal	,010	,350	,283	3,540

a. Variable dependiente: Sat

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalor	Índice de condición	Proporciones de varianza			
				(Constante)	Empresa	S	Personal
1	1	3,985	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,009	21,496	,94	,07	,06	,01
	3	,004	29,959	,00	,93	,15	,13
	4	,002	43,419	,05	,00	,80	,85

a. Variable dependiente: Sat

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Atención al cliente

Un conjunto de acciones dirigidas a proporcionar asistencia, resolver consultas o satisfacer las necesidades del cliente antes, durante y después de la adquisición de un producto o la contratación de un servicio.

Calidad del servicio

El grado en que un servicio cumple con las expectativas del cliente. Esto implica consistencia, fiabilidad, rapidez y atención personalizada.

Cliente

Una persona o entidad que obtiene productos o servicios de una empresa basándose en sus requerimientos y expectativas.

Customer Experience Management (CXM)

El modelo de gestión busca diseñar, monitorear y optimizar todos los puntos de contacto entre el cliente y la empresa, considerando la experiencia del cliente como un activo estratégico fundamental.

Encuesta de satisfacción

Instrumento de recolección de datos que mide la percepción del cliente sobre distintos aspectos del servicio recibido.

Gestión de la Calidad Total (TQM)

El enfoque de administración se centra en la mejora continua, la satisfacción del cliente, y la participación integral del personal en la calidad de los procesos y resultados.

Microempresa

Unidad económica con menos de 10 trabajadores y un volumen anual de ventas reducido, según los criterios establecidos por el INEGI u organismos equivalentes.

Modelo ATENCIÓN

Propuesta metodológica desarrollada en esta investigación, que integra los enfoques TQM, Triángulo del Servicio y CXM para mejorar la experiencia del cliente en microempresas manufactureras.

Percepción del cliente

Representación mental o juicio que un cliente forma sobre el servicio recibido, con base en su experiencia y expectativas.

Retroalimentación del cliente

Información proporcionada por los usuarios del servicio sobre su nivel de satisfacción, utilizada como insumo para la mejora continua.

Satisfacción del cliente

Resultado del juicio que el cliente realiza sobre si un producto o servicio ha cumplido o superado sus expectativas.

Servicio

Prestación que satisface una necesidad humana, sin implicar la producción de bienes materiales. Puede incluir elementos tangibles como parte de la experiencia.

Triángulo del Servicio

Modelo que enfatiza la relación entre la estrategia de servicio, los sistemas de soporte y el personal de contacto como pilares para ofrecer experiencias satisfactorias.

SPSS

Siglas de Statistical Package for the Social Sciences. Es un software estadístico ampliamente utilizado en investigación académica y de mercado para la gestión, análisis e interpretación de datos cuantitativos. Permite realizar pruebas estadísticas descriptivas e inferenciales, así como generar gráficos y modelos predictivos a partir de bases de datos estructuradas.