



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CUENCA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA ADMINISTRACION DE CIENCIAS**

**ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SATISFACCION DEL CLIENTE:**

**CASO RIDERS**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO**

**EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

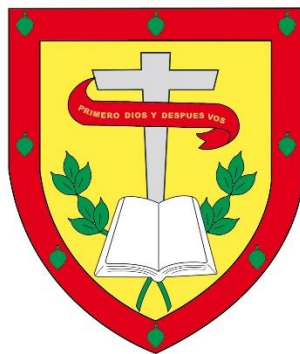
**AUTOR: JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO**

**DIRECTOR: Dr. WILSON GEOVANNY PESANTEZ MOLINA**

**LA TRONCAL - ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA**

*Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo*

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SATISFACCION DEL CLIENTE: CASO RIDERS

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTOR: JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO**

**DIRECTOR: Dr. WILSON GEOVANNY PESANTEZ MOLINA**

**LA TRONCAL - ECUADOR**

**2024**

**DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO**

---

**UNIDAD ACADÉMICA DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE TITULACIÓN**

La Troncal, 18 de octubre 2024

**Sección:** UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
**Asunto:** Aprobación de presentación del Trabajo de Titulación

Señor Dr.  
Carlos Patricio Orellana Orellana, PhD  
UNIDAD DE TITULACIÓN  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

De mi consideración:

El suscrito tutor del trabajo de titulación, con un atento y cordial saludo me dirijo a usted para desearle éxitos en sus funciones diarias, y a su vez certificar que el trabajo titulado "Optimización de Procesos y Satisfacción del Cliente. Caso RIDER'S BYCICLE STORE." desarrollado por el(la) estudiante: Jorge Arturo Ordoñez Serrano, con número de cédula 0924503212, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Particular que pongo su conocimiento para los fines legales consiguientes, suscribo, no sin antes exteriorizar nuestra consideración.

Atentamente,  
DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



ING. WILSON  
PESANTEZ MOLINA  
DOCUMENTO  
FIRMADO  
DIGITALMENTE  
La Troncal - Ecuador

---

Dr. Wilson Geovanny Pesántez Molina, PhD  
TUTOR(A)



**Declaratoria de Autoría y Responsabilidad**

**JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO** portador de la cédula de ciudadanía N° **0924503212**.  
Declaro ser el autor de la obra: **OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SATISFACCION DEL CLIENTE. CASO: RIDERS**, sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

La Troncal, 27 de Septiembre del 2024.

F: 

**JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO**

**C.I. 0924503212**

## DEDICATORIA

A mi querida tía Liria, por su amor incondicional, su apoyo y sus enseñanzas, que me han guiado en cada paso de este camino. Sin su ejemplo de esfuerzo y perseverancia, este logro no habría sido posible.

A mis amigos Henry y Bosco por estar siempre ahí, brindándome su aliento en los momentos difíciles y compartiendo las alegrías de los logros alcanzados.

A mis padrinos, familiares y mi pareja que me motivaron; su cariño y consejos fueron importantes para poder culminar esta meta, este logro es tanto suyo como mío.

## AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, Doctor Geovanny Pesantez por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante todo el proceso. Sus consejos y conocimientos han sido fundamentales para la realización de este trabajo.

Agradezco profundamente a mi tía Liria por su amor, comprensión y sacrificio. Sin su apoyo incondicional a lo largo de mi vida académica, este logro no habría sido posible. Gracias por creer en mí, incluso en los momentos más difíciles.

A mis amigos, por su compañía, motivación y por ser una fuente constante de ánimo, agradezco también a los docentes que, a lo largo de mi formación, contribuyeron con su enseñanza y me inspiraron a seguir adelante. Cada uno de ellos ha dejado una huella en mi desarrollo académico y personal.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, colaboraron en este proyecto, les expreso mi gratitud. Este logro es el resultado de muchos esfuerzos compartidos.

## **Resumen**

El presente estudio tiene como objetivo analizar los procesos de mantenimiento y su impacto en la satisfacción del cliente en Rider's. Para este estudio se utilizó un enfoque descriptivo y exploratorio en el que se detalla los procesos operativos mediante un diagrama de flujo y analizar las percepciones de los clientes a través de encuestas. La población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes de la tienda, seleccionándose una muestra de 50 clientes que utilizaron el servicio de mantenimiento en el último trimestre. Los resultados indicaron problemas en la asignación de tiempos, la falta de estandarización de los flujos de trabajo, y una comunicación ineficiente con los clientes, lo que generaba insatisfacción. Como propuesta de mejora, se planteó la reingeniería de procesos, enfocada en optimizar la asignación de técnicos, implementar un sistema de notificaciones en tiempo real para los clientes, y establecer un control de calidad más riguroso, esta reestructuración busca mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente.

*Palabras clave:* Reingeniería de Procesos, Eficiencia, Calidad, Operativa, Cliente

### **Abstract**

This study aims to analyze the maintenance processes and their impact on customer satisfaction at Rider's. A descriptive and exploratory approach was used for this research, detailing the operational processes through a flowchart and analyzing customer perceptions via surveys. The target population consisted of the store's customers, with a sample of 50 customers who used the maintenance service in the last quarter. The results indicated issues with time allocation, lack of standardization in workflow processes, and inefficient communication with customers, leading to dissatisfaction. As an improvement proposal, process reengineering was suggested, focusing on optimizing technician allocation, implementing a real-time notification system for customers, and establishing stricter quality control. This restructuring seeks to improve operational efficiency and increase customer satisfaction.

*Keywords:* Process Reengineering, Efficiency, Quality, Operations, Customer.

## Contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Antecedes y contextos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Preguntas de investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 Pregunta principal.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 Preguntas secundarias.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Objetivo de Investigación.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 Objetivo principal.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Justificación del Problema .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Marco Teórico .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Naturaleza .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Variable dependiente .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.1 Satisfacción del cliente .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2 Modelo SERVQUAL .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Teoría de la Gestión de la Calidad Total (TQM) .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2.4 Teoría de la Expectativa-Desempeño (Oliver, 1980).....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5 Teoría de la Capacidad de Respuesta (Responsiveness Theory).....</b>	<b>32</b>
<b>2.2.6 Teoría de la Cadena de Valor (Porter, 1985).....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Variable independiente .....</b>	<b>40</b>
<b>2.3.1 Optimización de Procesos .....</b>	<b>40</b>
<b>2.4 Relación entre Reingeniería de Procesos y Satisfacción del Cliente .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5 Modelos y teorías que sustentan la relación entre procesos optimizados y satisfacción del cliente .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.1 Teoría de la Reingeniería de Procesos (Hammer y Champy, 1993).....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.2 Modelo de Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR).....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.3 Teoría de la Innovación Disruptiva (Christensen, 1997) .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.4 Teoría de los Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, 1968).....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.5 Teoría del Costo de Calidad (Feigenbaum, 1956) .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.6 Teoría del Ciclo de Deming (PDCA: Plan, Do, Check, Act) .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5.7 Teoría de la Innovación Abierta (Chesbrough, 2003).....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.8 Teoría de la Gestión del Cambio (Lewin, 1947) .....</b>	<b>47</b>

2.5.9 Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991).....	48
2.6. Discusión y adopción teórica .....	48
2.7 Diagrama de flujo.....	49
2.8 Cuello de botella .....	50
2.9 Análisis de la relación conceptual: .....	50
2.9.1 Modelo gráfico propuesto .....	50
2.9.2 Hipótesis de prueba .....	51
2.9.2 Tabla 1: Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis. ....	51
2.10 Estudios Realizados.....	54
2.10.1 Europa.....	54
2.10.2 América .....	54
2.10.3 Ecuador .....	55
3. Metodología .....	56
3.1 Tipo y diseño de Investigación.....	56
3.2 Unidad de Análisis.....	57
3.3 Población y Muestra.....	58
3.4 Definición de las variables .....	58
3.5 Operacionalización de las variables .....	59
3.6 Instrumento de Medición.....	61
3.6.1. Diagrama de Flujo.....	61
3.6.2. Encuesta .....	62
4. Resultados .....	63
4.1. Diagrama de Flujo: .....	63
4.2. Encuesta:.....	64
5. Discusión .....	66
5.1. Interpretación de los Datos Recolectados .....	67
5.2. Identificación de Problemas .....	68
5.3. Propuestas de Mejora: .....	69
6. Conclusiones y Recomendaciones .....	71
6.2. Recomendaciones .....	72
6.3. Limitaciones del Estudio .....	73
6.4. Sugerencias para Investigaciones Futuras.....	73
Referencias.....	74

## INDICE DE TABLA

<b>Tabla 1:</b> Ejemplo modelo SERVQUAL .....	21
<b>Tabla 2</b> Pasos de Mejora Continua .....	25
<b>Tabla 3</b> Elementos del Diagrama de Flujo .....	49
<b>Tabla 4</b> Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis. ....	53
<b>Tabla 5</b> Operacionalización de Variables y Prueba de Confiabilidad (Alpha de Cronbach) .....	60
<b>Tabla 6:</b> Análisis Satisfacción del Cliente en Rider's .....	65

## INDICE DE ILUSTRACION

<b>Ilustración 1</b> Diagrama de Flujo de Mantenimiento y Reparación de Bicicletas .....	50
<b>Ilustración 2:</b> Propuesta de mejora para Rider's .....	69

## **Introducción**

### **1.1 Antecedes y contextos**

En el contexto empresarial de Ecuador, la reingeniería de procesos ha ganado relevancia como una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción de los clientes. Según lo señalado por Hernández y Molina (2019), su aplicación en las empresas del país ha permitido reorganizar las operaciones, enfocándose en simplificar las tareas y acortar los tiempos, lo cual ha resultado en una mejora continua en la percepción de los clientes. De este modo, la reingeniería no solo optimiza los procesos internos de la organización, sino que también influye positivamente en la evaluación que los clientes externos hacen sobre la calidad del servicio.

Vallejo y Espinoza (2020) destacan que la reingeniería de procesos resulta crucial para que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) puedan seguir siendo competitivas en un entorno de mercado globalizado. En el estudio sobre empresas de servicios realizado en la ciudad de Quito, los autores identificaron que la implementación de técnicas de reingeniería, tales como la simplificación de los flujos de trabajo y la capacitación del personal, generó una mejora notable en la satisfacción del cliente, para el efecto utilizaron el instrumento de medición de la encuesta para explorar la calidad del servicio.

Además, Mendoza (2019) subraya que la capacitación del personal es un factor clave para el éxito de la reingeniería de procesos. En su investigación sobre empresas del sector de mantenimiento en Guayaquil, concluyen que optimizar los procesos internos y brindar una formación adecuada a los empleados no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también permite ofrecer un servicio más rápido y eficiente, lo que, a su vez, eleva la satisfacción del cliente.

En el contexto ecuatoriano, los estudios anteriores demuestran que la reingeniería de procesos no solo se relaciona con la mejora de la empresa interna, sino que también es un factor esencial para aumentar la satisfacción del cliente externo, destacando la importancia de estos aspectos para garantizar la competitividad y sostenibilidad en el mercado ecuatoriano.

En este contexto, Rider's, es un negocio especializado que presta servicios de reparación de bicicletas, tiene la oportunidad de mejorar la eficiencia operativa y la percepción del cliente, como se observa en la base de datos, tendientes a mejorar las condiciones del proceso de mantenimiento, utilizando tecnologías aplicables y una continua capacitación de su personal, lo que permite un valor agregado al servicio, mismo que, permite a que el cliente externo se beneficie de los resultados.

La reingeniería de procesos se entiende como una estrategia de la organización que tiene como objetivo la mejora de los procesos de trabajo al analizar y cambiar la estructura de la empresa, sus procedimientos y políticas, así como las reglas y regulaciones que la organización sigue. Este enfoque tiene como objetivo adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y del cliente, considera a la propia empresa como un conjunto de sistemas relacionados entre sí que operan para satisfacer las necesidades del cliente.

Un sistema de mercadeo bien construido y centrado en el cliente necesita procesos de trabajo especiales, debe ser apoyado por un sistema administrativo que lo respalde. Cualquier queja indica una falla en el proceso de entrega y, por lo tanto, en lo prometido al cliente, algo que recurrimos a un déficit que debemos corregir. El mérito de estos procesos radica en la mejora continua, y para medir y evaluar esto, necesita lo que se denomina una organización basada en procesos, más allá de la estructura funcional, lo que implica coordinar las actividades en función

del valor que le brindan al cliente, es importante recopilar información sobre el rendimiento del proceso, compararlo con otros procesos y analizar las expectativas del cliente.

Los procesos actuales de mantenimiento en Rider's presentan deficiencias en cuanto a los tiempos de entrega y la atención al cliente, lo que ha generado insatisfacción entre los usuarios, por lo tanto, mejorar estos procesos es importante para mejorar la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para generar lealtad y fidelidad al negocio.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Rider's se ha posicionado en el mercado local en la comercialización y mantenimientos de bicicletas, sin embargo, todas estas áreas enfrentan dificultades en la atención y satisfacción del cliente, en este sentido, el negocio y los servicios han experimentado largos periodos de tiempos de espera con una baja atención al cliente. Esto ha llevado a un aumento de los reclamos y una baja satisfacción del cliente, lo que ha dado lugar a una débil confianza de los clientes existentes y la captación de nuevos y potenciales clientes.

En un mercado altamente competitivo, Rider's necesita mantener a sus actuales clientes y ampliar su mercado. El sector de servicios desafía la prestación oportuna, respondiendo y proporcionando un servicio efectivo y oportuno a los usuarios. Sin embargo, en el caso de Rider's, los procesos actuales ponen en peligro su capacidad en la disposición de los servicios a tiempo y de los usuarios satisfechos. Por tanto, el negocio se enfrenta a un mayor riesgo de perder los usuarios existentes. Por esta organización en gran medida depende de las recomendaciones y las decisiones de los clientes. Según Hernández y Molina (2019), la reingeniería de procesos sirve como una herramienta aplicada para el rediseño de los flujos de trabajo, simplificando las operaciones y, por ende, mejorando la satisfacción del cliente. A diferencia de otros métodos, este

enfoque no solo se centra en la mejora de los procesos internos de la organización, sino también en cómo estas mejoras impactan en la percepción del servicio por parte del usuario. Hernández y Molina, (2019).

### **1.3 Preguntas de investigación**

#### **1.3.1 Pregunta principal**

¿Cómo puede la reingeniería de procesos en los servicios de mantenimiento de bicicletas en Rider's mejorar la eficiencia operativa y aumentar la satisfacción del cliente?

#### **1.3.2 Preguntas secundarias**

¿Cuáles son los principales cuellos de botella y puntos críticos en los procesos actuales de mantenimiento de bicicletas en Rider's?

¿De qué manera la capacitación del personal y la implementación de nuevas tecnologías pueden mejorar la eficiencia y la percepción del servicio?

¿Qué propuestas de mejora pueden implementarse en los procesos de mantenimiento para satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes?

### **1.4 Objetivo de Investigación**

#### **1.4.1 Objetivo principal**

Proponer mejoras en los procesos de servicios de mantenimiento de bicicletas en Rider's para lograr la eficiencia operativa y los niveles de satisfacción del cliente.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificar los principales cuellos de botella y puntos críticos en los procesos actuales de mantenimiento de bicicletas en Rider's.
- ✚ Analizar los aspectos específicos del servicio de mantenimiento que generan insatisfacción en los clientes, en términos de calidad del servicio, tiempos de respuesta y atención al cliente.
- ✚ Plantear ideas de mejora en los procesos de mantenimiento que permitan satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes, optimizando la eficiencia operativa y aumentando la satisfacción del cliente.

### 1.5 Justificación del Problema

La importancia de la investigación radica en el hecho de que los procesos de servicio de venta y posventa en Rider's tienen deficiencias que están debilitando la satisfacción del cliente de manera negativa, específicamente, los largos tiempos de respuesta y la falta de contacto con el cliente han causado insatisfacción en la actualidad, poniendo en riesgo la credibilidad y la recomendación del servicio, factores críticos para habilitar el negocio para crecer y ser sostenible en un mercado competitivo. Por lo tanto, la optimización de los procesos a través de la reingeniería no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también permitirá al negocio cumplir con las expectativas y necesidades del cliente. Según Hernández y Molina, la mejora del proceso interno lleva directamente al cliente a percibir el servicio, lo que aumenta la satisfacción. Vallejo y Espinoza también argumentan que las PYMES necesitan procesos optimizados para mantenerse competitivos en el mercado globalizado. Por lo tanto, la reingeniería permitirá implementar tecnología moderna y una adecuada capacitación al personal.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Naturaleza

La gestión por procesos se entiende como una metodología de trabajo sistemática que se orienta a mejorar continuamente los procesos que se desarrollan en una organización. El punto de partida para la gestión de los procesos es la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la entrega de productos y servicios que respondan, eficientemente, a sus expectativas. A partir de allí, los procesos son revisados, monitoreados y mejorados cuantas veces resulte necesario en función de aportar valor al cliente externo. Para hacer efectivo este ciclo, es decir, la administración de los procesos, los objetivos de los mismos deben vincularse a los objetivos departamentales y estos, a su vez, a los objetivos globales de la organización. (Rodríguez 2021)

Entendemos por cliente a todo aquel receptor del producto interno que a su vez implica una razón de servicio intra-departamental. Dentro del concepto de proceso, presuponemos la existencia de clientes que esperan recibir un producto o servicio según determinada forma y condición. En consecuencia, la gestión por procesos parece ser más efectiva que la gestión por resultados, la cual está más enfocada en base a la efectividad personal, sin que ello implique la mejora de todos los procesos desarrollados en el grupo, a través de la asignación de responsabilidades a las distintas áreas, demandando un enfoque más directo a la satisfacción del cliente, sean estos externos o internos.

En este contexto, surge la importancia de la medición, como herramienta fundamental para identificar debilidades y fortalezas del proceso analizado, generando mecanismos de participación a los integrantes del grupo hacia la búsqueda de alternativas a la problemática detectada.

Es importante señalar que la investigación se centra en la reingeniería de procesos y su impacto en la satisfacción del cliente, dos aspectos fundamentales para las organizaciones modernas. A continuación, se abordarán estas temáticas en profundidad, comenzando por la satisfacción del cliente.

## **2.2 Variable dependiente**

### **2.2.1 Satisfacción del cliente**

Cho y Klassen llevaron a cabo una recopilación de 38 factores motivacionales en los ámbitos de manufactura, comercio minorista y servicios, abarcando diversas cuestiones centradas en el cliente, tales como la calidad y la flexibilidad. En tiempos recientes, se ha destacado que el instrumento destinado a evaluar las prácticas de gestión de operaciones está fundamentalmente vinculado a factores relacionados con el servicio al cliente. Este enfoque sugiere que la atención hacia el cliente no debe limitarse a su relevancia para las operaciones, las cuales proporcionan un impulso para alcanzar estándares de clase mundial, sino que también debe explorar las razones por las cuales las operaciones deben centrarse en la calidad desde la óptica del cliente. En términos generales, los clientes a menudo no son capaces de articular de manera consciente o explícita lo que constituye la excelencia en la conformidad, a diferencia de los profesionales de la calidad; por lo tanto, se sostiene que la discrepancia en calidad entre lo ofrecido y lo demandado debería ser el foco principal a abordar. Es fundamental reconocer que el valor que demanda el cliente es un concepto dinámico. Es imprescindible recurrir a modelos de causa y efecto, dado que los datos históricos por sí mismos no proporcionan información sobre el futuro ni sobre las posibles acciones que podrían emprenderse para mejorar el rendimiento. Además, se aconseja que los profesionales ajusten su conocimiento previo mediante la inclusión de los clientes en el proceso de evaluación.

Para ilustrar este punto, se pone de relieve que los ejecutivos de alto nivel no deben depender excesivamente de su propio juicio, ya que esto puede llevarlos a menospreciar o racionalizar hechos que son contradictorios con sus percepciones; aquí es donde la voz persuasiva de los organizadores desempeña un papel crucial. Dado que, basados en nuestra experiencia, somos la audiencia de nuestra propia voz persuasiva, es particularmente relevante que sometamos nuestras ideas y datos a un proceso de agregación objetiva antes de llegar a cualquier conclusión sobre el asunto en cuestión.

La satisfacción del cliente y las mejores decisiones se toman después de buscar información y evaluar todas las opciones. A la hora de elegir, la satisfacción del cliente suele ser la clave. Las empresas que buscan la satisfacción del cliente ponen todo el énfasis en las necesidades del comprador. Naranjo y Valle (2022) establece que las empresas que apuntan a la fidelización ponen todo su énfasis en el cliente. La mayoría de las empresas obtiene el mejor resultado si busca al mismo tiempo fidelización y satisfacción, aunque la proporción de esfuerzo que se dedica a una u otra puede ser distinta.

La satisfacción del cliente representa una necesidad esencial para que un consumidor recomiende un ciclo específico a otros. La fidelización de un cliente y su capacidad para recomendar su tienda son factores importantes para la adquisición de nuevos clientes. Además, es fundamental en situaciones en las que un cliente ha experimentado algún inconveniente o problema, como podría ser una avería en el ciclo, pues esto puede afectar la relación en menor medida. La fidelización y la recomendación son elementos clave para alcanzar la satisfacción del cliente, la cual siempre representa un reto adicional.

Saavedra Carrera (2021), mencionan que cualquier empresa involucrada en la venta debe considerar la satisfacción del cliente como uno de los aspectos más relevantes en la gestión de su negocio. Si bien la mayoría de las empresas persiguen la maximización de sus beneficios, cabe preguntarse qué contribuye más a la consecución de este objetivo que la satisfacción de sus clientes. Los consumidores actúan motivados por decisiones racionales, llevando a cabo una evaluación crítica antes de realizar una compra o en función de sus experiencias previas con productos o servicios. Las empresas que adoptan un enfoque centrado en la satisfacción del consumidor logran mantener a sus clientes contentos. Esto no solo genera un alto nivel de fidelidad y una mayor probabilidad de compras repetidas, sino que también aumenta el número de consumidores que eligen el ciclo o la tienda a través de recomendaciones.

La satisfacción del cliente es un indicador esencial de la calidad del servicio proporcionado por una empresa y se relaciona con la habilidad de la organización de cumplir o superar las expectativas del cliente. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la satisfacción es alcanzada cuando se compara el desempeño percibido de un producto o servicio con las expectativas del cliente. Por lo tanto, para brindar un servicio de calidad, la rapidez, la atención y el enfoque en la resolución del problema son críticos. Como lo demuestra el estudio de Torres y Méndez (2018) sobre las empresas de servicios en Ecuador, la eficiencia de los procesos internos puede ser un factor determinante de la percepción de la calidad. En otras palabras, el tiempo de respuesta y la capacidad de resolver los problemas rápidamente influyen directamente en la satisfacción del cliente. Dado que Riders ha recibido quejas sobre las demoras y la falta de claridad en el proceso interno, es evidente que una mejora en este aspecto es necesaria.

### 2.2.2 Modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), y se centra en la medición de la calidad del servicio en cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Hernández y Molina (2019) aplicaron el modelo SERVQUAL en empresas de servicios en Ecuador y encontraron que las empresas que lograron optimizar sus procesos mediante la reingeniería experimentaron una mejora notable en todas las dimensiones de la calidad del servicio. En particular, la reducción de tiempos de espera y la mejora en la capacidad de respuesta fueron factores clave para aumentar la satisfacción del cliente.

El modelo SERVQUAL es relevante para entender cómo los procesos optimizados influyen en la percepción del cliente. Hernández y Molina (2019) sugieren que la mejora en la capacidad de respuesta y en la confiabilidad del servicio es directamente proporcional al grado de satisfacción de los clientes, lo que implica que la eficiencia en los procesos operativos debe estar alineada con las expectativas de los consumidores.

#### Ejemplo de modelo SERVQUAL

Definir las dimensiones de SERVQUAL, para el caso de un taller de bicicletas, las cinco dimensiones de SERVQUAL pueden adaptarse de la siguiente manera:

Fiabilidad: Capacidad del taller para cumplir con el servicio prometido y entregar la bicicleta en las condiciones y tiempo acordados. Ejemplo: "El taller cumple con el tiempo de entrega acordado para la reparación."

Capacidad de Respuesta: Disposición del personal para atender a los clientes de manera oportuna y resolver problemas. Ejemplo: "El personal del taller es rápido para atender y resolver mis dudas o problemas."

Seguridad: Profesionalismo y habilidades técnicas del personal, generando confianza en los clientes. Ejemplo: "Los técnicos del taller son competentes y confiables."

Empatía: Grado de atención personalizada que el taller ofrece a cada cliente y la comprensión de sus necesidades específicas. Ejemplo: "El personal del taller muestra interés en entender mis necesidades específicas de reparación."

Tangibilidad: Apariencia de las instalaciones, equipo y personal, que refuerza la imagen de profesionalismo y calidad del taller. Ejemplo: "El taller tiene una apariencia profesional y cuenta con el equipo necesario."

Diseño del Cuestionario SERVQUAL, el cuestionario se elabora con preguntas que reflejen tanto expectativas como percepciones de los clientes sobre cada dimensión. Las respuestas se valoran en una escala de Likert de 1 a 7, donde los clientes indican su nivel de acuerdo o satisfacción.

Por ejemplo:

Dimensión	Expectativa	Percepción
Fiabilidad	"El taller debería entregar siempre mi bicicleta en el tiempo prometido."	"El taller entregó mi bicicleta en el tiempo prometido."
Capacidad de Respuesta	"El personal debería ser rápido para atender y resolver mis problemas."	"El personal atendió y resolvió mis problemas de manera rápida."
Seguridad	"Los técnicos deberían ser competentes y confiables."	"Los técnicos del taller demostraron ser competentes y confiables."
Empatía	"El taller debería preocuparse por entender mis necesidades de reparación."	"El taller mostró interés en entender mis necesidades específicas de reparación."
Tangibilidad	"El taller debería contar con una apariencia profesional y equipo adecuado."	"El taller cuenta con una apariencia profesional y equipo adecuado."

**Tabla 1:** Ejemplo modelo SERVQUAL

Recolectar Datos, este cuestionario se distribuye a los clientes del taller después de que hayan recibido el servicio. Los clientes responden sobre sus expectativas antes del servicio y sobre su percepción después de recibirlo.

Calcular el GAP de Servicio, para cada afirmación, se calcula el GAP de servicio restando la expectativa de la percepción:

$$\text{GAP} = \text{Percepción} - \text{Expectativa}$$

Por ejemplo, si en la dimensión de Fiabilidad la expectativa promedio es de 6 y la percepción es de 4, el GAP será de -2. Este resultado indica que el taller no está cumpliendo con las expectativas en esa área.

Analizar los Resultados, supongamos que los resultados muestran un GAP promedio de -1.5 en la dimensión de Fiabilidad y un GAP de -2 en la Capacidad de Respuesta. Esto indica que los clientes sienten que los tiempos de entrega no se cumplen siempre, y que el personal podría mejorar en atender las dudas y problemas de los clientes.

Implementar Cambios y Realizar Seguimiento. en función de los resultados, el taller puede implementar cambios para mejorar los tiempos de entrega y capacitar al personal para ofrecer respuestas más rápidas y proactivas a los clientes. Posteriormente, el taller puede volver a aplicar el cuestionario para evaluar si estas mejoras han reducido las brechas de servicio y aumentado la satisfacción de los clientes.

### **2.2.3 Teoría de la Gestión de la Calidad Total (TQM)**

La Gestión de la Calidad Total (TQM) es un enfoque de administración que busca la mejora continua de todos los aspectos de una organización, con un enfoque particular en la satisfacción del cliente. Esta teoría sugiere que la calidad no solo depende de los productos o servicios que ofrece una empresa, sino también de los procesos internos que respaldan su producción o entrega. En Ecuador, Mendoza (2019) exploró la aplicación de TQM en empresas del sector de mantenimiento y encontró que aquellas que implementaron una gestión integral de la calidad lograron mejorar significativamente la satisfacción del cliente a través de la optimización de sus procesos.

Según Mendoza (2019), los principios de TQM son esenciales para garantizar que todos los procesos internos de la empresa se centren en ofrecer el mejor servicio posible al cliente. Al mejorar la eficiencia operativa y reducir los errores mediante la reingeniería de procesos, las empresas

pueden ofrecer un servicio más consistente y de mayor calidad, lo que incrementa la satisfacción del cliente.

La Teoría de la Gestión de la Calidad Total (TQM) se mide a través de un conjunto de principios, métodos y métricas que evalúan la calidad y la eficiencia en todos los procesos de una organización, buscando mejorar de manera continua y satisfacer las necesidades de los clientes. Algunos de los métodos y herramientas comunes para medir la TQM incluyen:

#### Indicadores Clave de Rendimiento (KPI)

Los KPI se diseñan para medir aspectos críticos de calidad en procesos y productos, como tasas de defectos, tiempos de ciclo, satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Los KPI permiten monitorear y ajustar procesos para alinearse con los objetivos de calidad total.

#### Evaluación de la Satisfacción del Cliente

La TQM se centra en satisfacer al cliente, por lo que medir la satisfacción a través de encuestas, cuestionarios y puntuaciones de lealtad (como el Net Promoter Score) es esencial. Estos datos reflejan la percepción de la calidad del cliente, lo que indica si los estándares de TQM se están cumpliendo.

#### Benchmarking

Comparar los procesos y resultados de la organización con los de líderes de la industria ayuda a identificar áreas de mejora. Este método permite establecer objetivos basados en los estándares de calidad y prácticas exitosas de otras empresas.

#### Ciclo de Deming (PDCA)

El ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es una herramienta fundamental en TQM para realizar mejoras continuas. Mediante la repetición de este ciclo, se identifican y corrigen problemas, mejorando la calidad en cada iteración. Se mide la efectividad de cada etapa para asegurar que las mejoras sean constantes y sostenibles.

#### Costos de la Calidad

TQM mide los costos de la calidad, que incluyen costos de prevención, evaluación, fallos internos y fallos externos. Reducir estos costos sin sacrificar la calidad es un objetivo de TQM, y el análisis de estos costos permite ver el impacto financiero de las iniciativas de calidad.

#### Six Sigma y Control Estadístico de Procesos (SPC)

Las herramientas de Six Sigma, como el análisis de causa raíz y el control estadístico de procesos, ayudan a reducir la variabilidad y los errores en los procesos. Estas herramientas proporcionan datos para medir la estabilidad y precisión de los procesos, un pilar fundamental en TQM.

#### Auditorías de Calidad

Se realizan auditorías de calidad internas y externas para revisar si los procedimientos y prácticas cumplen con los estándares de calidad de la empresa y con normativas internacionales como ISO 9001. Las auditorías verifican que los procesos se adhieran a los principios de TQM y ofrecen oportunidades para mejoras.

A continuación, un ejemplo de cómo el taller podría aplicar TQM en sus procesos:

Orientación al cliente, el taller realiza encuestas de satisfacción después de cada servicio para recopilar opiniones sobre la atención, la calidad de la reparación y el tiempo de entrega. Con esta información, identifica áreas de mejora en función de las expectativas de los clientes, además, implementa un sistema de fidelización, como descuentos o revisiones gratuitas después de cierto número de visitas, para mejorar la retención y satisfacción de sus clientes.

Entrenamiento y capacitación continua, los técnicos del taller reciben capacitaciones periódicas en nuevas técnicas de reparación y en el uso de herramientas avanzadas. Esto no solo mejora la calidad de las reparaciones, sino que reduce el tiempo de trabajo y la probabilidad de errores, también se capacita al personal en habilidades de atención al cliente para mejorar la experiencia del cliente en general.

Mejora Continua (Ciclo PDCA) el taller utiliza el Ciclo de Deming (PDCA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) en su proceso de revisión de bicicletas. Por ejemplo:

<b>PASOS DE MEJORA CONTINUA</b>	
Planificar:	Analizan los problemas recurrentes en las bicicletas (frenos, cadena, neumáticos, etc.).
Hacer:	Implementan procedimientos más eficientes para cada tipo de reparación.
Verificar:	Monitorean los resultados a través de encuestas de satisfacción y registros de tiempo.
Actuar:	Ajustan el proceso si detectan que ciertos pasos siguen generando problemas o demoras.

**Tabla 2** Pasos de Mejora Continua

Indicadores de calidad y rendimiento (KPI) el taller mide indicadores clave como el tiempo promedio de reparación, número de devoluciones o quejas de clientes y satisfacción del cliente. Si el tiempo de reparación supera lo esperado, el taller revisa sus procedimientos para agilizar los pasos sin afectar la calidad, se fijan metas para reducir el porcentaje de devoluciones, buscando asegurar que cada bicicleta salga en perfecto estado después de la primera reparación.

Control de inventario y calidad de Suministros, el taller implementa un sistema de control de inventario para asegurarse de que todas las piezas y herramientas estén disponibles y en buen estado. Además, selecciona proveedores que ofrezcan piezas de alta calidad para evitar problemas de durabilidad, lo cual también aumenta la satisfacción del cliente y reduce los costos a largo plazo.

Reducción de Costos y Mejora de Procesos (Six Sigma) se analiza el uso de herramientas y materiales para reducir desperdicios y costos en las reparaciones. Por ejemplo, optimizan el uso de lubricantes y componentes pequeños que a menudo se desperdician, aplicando técnicas de Six Sigma para reducir la variabilidad en el consumo de estos recursos.

Auditorías de Calidad Interna, el taller realiza auditorías internas mensuales para revisar que se sigan los estándares de calidad en cada reparación. Si se detectan fallas en algún paso del proceso, se toman acciones correctivas inmediatamente.

#### **2.2.4 Teoría de la Expectativa-Desempeño (Oliver, 1980)**

Richard L. Oliver en 1980, establece que la satisfacción del cliente depende de cómo se comparan sus expectativas con el desempeño real del producto o servicio que recibe. Cuando un cliente encuentra que un producto o servicio cumple o incluso supera lo que esperaba, se siente

satisfecho, sin embargo, si la experiencia es inferior a sus expectativas, es probable que se sienta insatisfecho.

Las expectativas que tiene un cliente no surgen de la nada; se construyen a partir de sus experiencias anteriores, la información que ha recibido y otros factores que pueden influir en su percepción. Estas expectativas funcionan como un estándar que el cliente utiliza para evaluar el desempeño del servicio; la diferencia entre lo que esperaba y lo que realmente experimenta afecta directamente su nivel de satisfacción. Por esta razón, las organizaciones deben esforzarse por no solo cumplir con las expectativas de sus clientes, sino también por superarlas siempre que sea posible para garantizar su satisfacción.

La Teoría de la Expectativa-Desempeño de Richard Oliver (1980) es un modelo que se utiliza para comprender cómo las expectativas de los consumidores influyen en su satisfacción y comportamiento. Esta teoría postula que la satisfacción del cliente se basa en la comparación entre lo que los consumidores esperan recibir (expectativas) y lo que realmente experimentan (desempeño). Para medir esta teoría, se siguen varios pasos y métodos:

#### Definición de Expectativas y Desempeño

**Expectativas:** Se refiere a lo que los clientes creen que recibirán de un producto o servicio. Estas expectativas pueden estar basadas en experiencias previas, información de marketing, recomendaciones de otros, o normas del sector.

**Desempeño:** Es la evaluación objetiva de lo que los clientes realmente reciben, es decir, la calidad del producto o servicio tras su uso.

## Encuestas y Cuestionarios

Se utilizan encuestas estructuradas para medir las expectativas y el desempeño. Se diseñan preguntas que permiten a los clientes calificar sus expectativas y el desempeño del servicio o producto en diferentes dimensiones, como calidad, servicio al cliente, facilidad de uso, etc. Las preguntas pueden utilizar escalas de Likert (por ejemplo, del 1 al 5 o del 1 al 7) para cuantificar las respuestas.

### Análisis de la Brecha (Gap Analysis)

Se calcula la brecha entre las expectativas y el desempeño usando la siguiente fórmula:

$$\text{Satisfacción} = \text{Desempeño} - \text{Expectativa}$$

Una puntuación positiva indica que el desempeño supera las expectativas (satisfacción), mientras que una puntuación negativa sugiere que el desempeño no alcanzó las expectativas (insatisfacción).

### Análisis Estadístico

Los datos recopilados se analizan utilizando métodos estadísticos para identificar patrones y relaciones. Esto puede incluir análisis de correlación y regresión para determinar cómo las expectativas influyen en la satisfacción, también se pueden segmentar los datos por demografía o comportamiento del cliente para comprender mejor las variaciones en las expectativas y el desempeño.

## Investigación Cualitativa

Además de las encuestas, se pueden realizar grupos focales o entrevistas para profundizar en las expectativas y percepciones de los clientes. Esto ayuda a obtener una comprensión más rica y matizada de las expectativas y cómo se percibe el desempeño.

## Retroalimentación Continua

La implementación de un sistema de retroalimentación continua permite a la empresa monitorear y ajustar las expectativas y el desempeño a lo largo del tiempo. La recolección regular de datos ayuda a identificar tendencias y a realizar mejoras proactivas.

## Medición de Satisfacción del Cliente

Se pueden utilizar índices de satisfacción del cliente (como el Net Promoter Score o NPS) que se basan en las diferencias entre expectativas y desempeño para evaluar la lealtad y la disposición a recomendar la marca.

## Ejemplo:

### Definición de Expectativas

Los clientes tienen ciertas expectativas antes de llevar sus bicicletas al taller, estas expectativas pueden incluir:

**Calidad del Servicio:** Esperan que las reparaciones se realicen de manera profesional y que la bicicleta quede en óptimas condiciones.

Tiempo de Entrega: Esperan que el servicio se complete en el plazo prometido (por ejemplo, 2 días).

Atención al Cliente: Esperan ser tratados de manera amable y profesional por el personal del taller.

Costos: Esperan que los precios sean razonables y transparentes, sin sorpresas al momento de pagar.

### Medición de Expectativas

Para medir estas expectativas, el taller podría enviar encuestas a sus clientes antes de que utilicen sus servicios. Las preguntas podrían incluir:

En una escala del 1 al 7 ¿Cuán importante es para usted la calidad del servicio en un taller de bicicletas?

En una escala del 1 al 7 ¿Cuál es su expectativa sobre el tiempo de entrega para una reparación?

### Definición de Desempeño

Después de que los clientes utilizan el servicio, se mide el desempeño real en relación con las expectativas. Por ejemplo:

Calidad del Servicio: Se puede medir a través de una evaluación post-servicio, preguntando si la bicicleta está funcionando correctamente y si se realizó la reparación de manera adecuada.

Tiempo de Entrega: Se registra el tiempo real que tomó la reparación en comparación con lo prometido.

Atención al Cliente: Se puede evaluar mediante encuestas que pregunten cómo calificarían la amabilidad y profesionalidad del personal.

Costos: Se revisa si los costos finales coinciden con lo que se había estimado inicialmente.

### Medición de Desempeño

Una vez que los servicios han sido completados, el taller puede enviar otra encuesta para medir el desempeño:

En una escala del 1 al 7, ¿cómo calificaría la calidad del servicio que recibió?

En una escala del 1 al 7, ¿cuánto tiempo tardó la reparación en comparación con su expectativa?

### Análisis de Resultados

El taller compara las puntuaciones de expectativas y desempeño. Por ejemplo:

Calidad del Servicio: Expectativa = 6, Desempeño = 5 (brecha de -1)

Tiempo de Entrega: Expectativa = 5 días, Desempeño = 4 días (brecha de +1)

Atención al Cliente: Expectativa = 6, Desempeño = 6 (brecha de 0)

Costos: Expectativa = \$50, Desempeño = \$50 (brecha de 0)

### Interpretación de Resultados

Calidad del Servicio: La brecha negativa sugiere que el taller necesita mejorar la calidad del servicio para satisfacer las expectativas de los clientes.

Tiempo de Entrega: La brecha positiva indica que el taller está cumpliendo o superando las expectativas en cuanto al tiempo de entrega, lo cual es un punto fuerte.

Atención al Cliente: La brecha cero sugiere que las expectativas y el desempeño están alineados, lo que es positivo.

Costos: La brecha cero también es favorable, ya que significa que los clientes están satisfechos con la transparencia de los precios.

#### Acciones de Mejora

Con base en estos hallazgos, el taller de bicicletas puede:

Implementar capacitaciones adicionales para los empleados en técnicas de reparación.

Revisar y mejorar los procedimientos de control de calidad para asegurar que todas las bicicletas salgan en óptimas condiciones.

Mantener la eficiencia en el tiempo de entrega como un punto fuerte y comunicarlo en sus promociones.

Continuar ofreciendo precios claros y competitivos.

### **2.2.5 Teoría de la Capacidad de Respuesta (Responsiveness Theory)**

Responsiveness Theory, se centra en cómo las organizaciones pueden reaccionar de manera ágil y rápida a las necesidades y expectativas de sus clientes, destaca que ser flexible ante las

demandas del mercado es decisivo, puesto que una respuesta efectiva puede ser la clave del éxito en un entorno competitivo. Un aspecto fundamental de esta teoría es la rapidez en la respuesta, que permite a las empresas atender rápidamente las solicitudes y problemas, lo que a su vez incrementa la satisfacción y lealtad del cliente. Además, la adaptabilidad es principal; las organizaciones deben estar dispuestas a ajustar sus procesos y ofrecer soluciones personalizadas según las cambiantes necesidades de los clientes, la comunicación efectiva juega un papel vital al asegurar que se entiendan las expectativas del cliente y se mantenga informada a la clientela sobre el estado de sus solicitudes.

La Teoría de la Capacidad de Respuesta (Responsiveness Theory) se centra en la importancia de la capacidad de una organización para responder a las necesidades y expectativas de los clientes de manera efectiva y eficiente. Esta teoría es fundamental en el ámbito de la gestión de la calidad y la satisfacción del cliente, ya que una buena capacidad de respuesta puede influir significativamente en la percepción de calidad del servicio. Aquí se describen las formas en que se aplica esta teoría:

#### Identificación de Necesidades del Cliente

**Investigación de Mercado:** Realizar encuestas, grupos focales o entrevistas para entender las expectativas y necesidades de los clientes. Esto ayuda a establecer una base sólida para las acciones futuras.

**Análisis de Feedback:** Recoger y analizar el feedback de los clientes sobre productos y servicios existentes, identificando áreas donde la organización puede mejorar su capacidad de respuesta.

## Desarrollo de Procedimientos Ágiles

**Optimización de Procesos:** Implementar procesos eficientes que permitan una respuesta rápida a las solicitudes de los clientes. Esto puede incluir la automatización de ciertas tareas o la simplificación de procedimientos internos.

**Entrenamiento del Personal:** Capacitar a los empleados para que sean competentes y rápidos en la atención al cliente, asegurándose de que tengan las herramientas necesarias para resolver problemas de manera eficaz.

## Establecimiento de Canales de Comunicación

**Múltiples Canales:** Proporcionar diversos canales de comunicación (teléfono, correo electrónico, chat en vivo, redes sociales) para que los clientes puedan contactarse fácilmente con la empresa.

**Monitoreo de Canales:** Supervisar activamente estos canales para responder rápidamente a las consultas o problemas de los clientes.

## Sistema de Gestión de Incidencias

**Registro y Seguimiento:** Implementar un sistema para registrar quejas y solicitudes de clientes, asegurando que cada incidencia sea tratada de manera oportuna y eficiente.

**Resolución Rápida:** Establecer protocolos que permitan a los empleados abordar y resolver problemas rápidamente, minimizando la frustración del cliente.

## Medición de la Capacidad de Respuesta

Indicadores Clave de Rendimiento (KPI): Definir KPIs que midan la capacidad de respuesta, como el tiempo promedio de respuesta a consultas de clientes, el porcentaje de problemas resueltos en el primer contacto, o la tasa de satisfacción del cliente tras una interacción.

Encuestas de Satisfacción: Realizar encuestas que evalúen cómo los clientes perciben la capacidad de respuesta de la empresa, preguntando específicamente sobre tiempos de respuesta y efectividad en la resolución de problemas.

## Mejora Continua

Revisión de Resultados: Evaluar regularmente los KPIs y las encuestas de satisfacción para identificar áreas donde la capacidad de respuesta puede mejorarse.

Feedback Interno: Fomentar un entorno donde los empleados puedan compartir sus experiencias y sugerencias sobre cómo mejorar los procesos y la capacidad de respuesta.

## Cultura Organizacional

Fomentar una Cultura de Servicio: Crear una cultura organizacional centrada en el cliente, donde todos los empleados entiendan la importancia de ser receptivos a las necesidades de los clientes.

Reconocimiento y Recompensa: Implementar sistemas de reconocimiento para empleados que demuestren un excelente servicio al cliente y capacidad de respuesta, incentivando un comportamiento proactivo.

## Ejemplo de Aplicación en un Taller de Bicicletas

**Identificación de Necesidades:** El taller realiza encuestas para entender las expectativas de los clientes en términos de tiempos de reparación y calidad del servicio.

**Desarrollo de Procedimientos:** Se optimizan los procesos de reparación para reducir el tiempo de espera y se capacita al personal en atención al cliente.

**Establecimiento de Canales de Comunicación:** Se implementa un sistema de citas en línea y se ofrece atención al cliente a través de redes sociales.

**Gestión de Incidencias:** Se registra cada queja o solicitud en un sistema que permite hacer seguimiento a los casos hasta su resolución.

**Medición:** Se establecen KPIs como el tiempo promedio de respuesta a consultas y el porcentaje de reparaciones completadas en el tiempo prometido.

**Mejora Continua:** Se revisan los resultados mensualmente y se ajustan los procedimientos en función del feedback de los clientes.

**Cultura de Servicio:** Se promueve una cultura donde la atención al cliente es una prioridad y se reconoce al personal que logra altas puntuaciones en satisfacción del cliente.

### **2.2.6 Teoría de la Cadena de Valor (Porter, 1985)**

Michael Porter en 1985, examina cómo las diversas actividades dentro de una organización contribuyen a generar valor para sus clientes, este enfoque se fundamenta en la idea de que cada actividad, desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final, juega un papel importante en el valor total que se ofrece. Al identificar y mejorar cada uno de estos procesos, las empresas pueden incrementar su eficiencia y competitividad; la cadena de valor se divide en dos

categorías: actividades primarias, que incluyen logística, producción, distribución, marketing y servicio postventa, y actividades de soporte, que abarcan la infraestructura, la gestión del personal, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

La Teoría de la Cadena de Valor, propuesta por Michael Porter en 1985, es un marco que permite analizar las actividades de una organización para identificar fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor descompone las actividades de una empresa en pasos individuales, permitiendo a los gerentes entender cómo cada parte contribuye a la creación de valor. Aquí te muestro cómo se aplica esta teoría en la práctica:

#### Identificación de Actividades Primarias y de Soporte

**Actividades Primarias:** Son aquellas directamente involucradas en la creación y entrega del producto o servicio. Incluyen: logística interna, operaciones, logística externa, servicio, marketing y ventas

**Actividades de Soporte:** Son aquellas que ayudan a las actividades primarias a funcionar de manera efectiva. Incluyen: Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, adquisiciones

#### Análisis de Cada Actividad

Examinar cada actividad dentro de la cadena para evaluar cómo contribuye al valor general. Esto puede incluir:

**Costos:** Determinar cuánto cuesta cada actividad y dónde se pueden reducir costos.

Diferenciación: Identificar cómo cada actividad puede agregar valor o diferenciarse de la competencia.

#### Identificación de Ventajas Competitivas

Analizar cómo las actividades dentro de la cadena de valor pueden proporcionar una ventaja competitiva:

Eficiencia: Reduciendo costos en actividades específicas.

Calidad: Mejorando la calidad en procesos clave.

Innovación: Desarrollando nuevos productos o servicios que se destaquen en el mercado.

#### Integración y Coordinación

Asegurarse de que las actividades dentro de la cadena de valor estén bien integradas y coordinadas:

Fomentar la colaboración entre diferentes departamentos para mejorar la eficiencia, usar tecnología para mejorar la comunicación y el flujo de información entre actividades.

#### Evaluación de la Cadena de Valor de los Competidores

Realizar un análisis comparativo de la cadena de valor de los competidores para identificar sus fortalezas y debilidades:

Estudiar cómo los competidores realizan actividades similares y qué ventajas pueden tener, identificar oportunidades de mejora en la propia cadena de valor, implementación de Mejora

Continua

Establecer un proceso para revisar y mejorar continuamente las actividades de la cadena de valor, utilizar el feedback de clientes y empleados para identificar áreas de mejora, adoptar metodologías como Lean o Six Sigma para optimizar procesos.

#### Ejemplo de aplicación en un taller de bicicletas

A continuación, se muestra cómo un taller de bicicletas podría aplicar la Teoría de la Cadena de Valor:

#### Identificación de Actividades Primarias y de Soporte:

Logística Interna: Recepción y almacenamiento de piezas de bicicletas.

Operaciones: Reparación y mantenimiento de bicicletas.

Logística Externa: Entrega de bicicletas reparadas a los clientes.

Marketing y Ventas: Promociones y anuncios locales para atraer clientes.

Servicio: Ofrecer revisiones gratuitas y seguimiento post-servicio.

Análisis de Cada Actividad: Evaluar los costos asociados a la compra de piezas, el tiempo promedio de reparación, y la calidad del servicio al cliente. Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en el proceso de reparación.

Identificación de Ventajas Competitivas: Diferenciarse ofreciendo un servicio al cliente excepcional o una garantía extendida en reparaciones.

Integración y Coordinación: Asegurarse de que el personal de ventas esté bien informado sobre los tiempos de entrega para proporcionar información precisa a los clientes.

Evaluación de la Cadena de Valor de los Competidores: Analizar otros talleres de bicicletas en la región para entender sus fortalezas y debilidades, como la calidad de sus reparaciones o la rapidez del servicio.

Implementación de Mejora Continua:

Revisar periódicamente los procesos y obtener feedback de los clientes para identificar áreas que necesitan mejora.

## **2.3 Variable independiente**

### **2.3.1 Optimización de Procesos**

Pineda (2023) menciona que la optimización de procesos se enfoca en identificar y mejorar los procedimientos y flujos de trabajo dentro de una organización. Su objetivo principal es incrementar la eficiencia, minimizar errores y elevar la calidad del producto o servicio brindado. Esto permite una gestión más efectiva de las tareas y una mayor satisfacción de los clientes, se analizará la optimización de procesos mediante una reingeniería de procesos.

Torres (2024) establecen que el término reingeniería se puede considerar un anglicismo o americanismo que proviene de la palabra reengineering. En este contexto, se establecen ciertos parámetros clave asociados a la tecnología de la información (TI), que juegan un papel fundamental en la definición del entorno tecnológico de una empresa específica. Esta reingeniería no solo afecta la manera en que opera la empresa, sino que implica una transformación integral de sus procesos internos.

Con la irrupción de la TI, la empresa se vería forzada a llevar a cabo una serie de cambios internos significativos, lo cual exige una racionalización exhaustiva de las tareas, un control más

riguroso de los costes operativos y, lo más importante, una apertura estratégica de la empresa hacia el exterior, facilitando así la interacción con un mundo empresarial más amplio y colaborativo, se propone un nuevo enfoque que gira en torno a un tipo de cambio que se centra en la TI, conocido como reingeniería de procesos. Este concepto innovador consistiría en reevaluar y reiniciar desde cero todos los procesos empresariales, fundamentándose sobre las vastas y variadas posibilidades que la tecnología contemporánea ofrece en el ámbito de la gestión empresarial. (Torres Vázquez, 2024)

La reingeniería de procesos constituye una propuesta actual y concreta de cambio organizacional que surge como resultado de una nueva visión de la computación aplicada a la organización y gestión de empresas. En la línea de los planteamientos de la inteligencia artificial, a lo largo de los últimos años se ha producido un cambio en el paradigma de la programación. La programación tradicional trataba de desarrollar un sistema capaz de solucionar un problema; la nueva línea se encaminaría a desarrollar sistemas que aprendieran de la experiencia para resolver problemas problemáticos. La reingeniería ha sido definida en la literatura como un enfoque sistemático, radical y novedoso para mejorar las maneras en que una organización lleva a cabo sus negocios.

Por otro lado, la reingeniería de procesos de negocio se refiere a la reformulación radical de los procesos de negocio, con el fin de mejorar su eficiencia y eficacia. Siguiendo a Hammer y Champy (1993) “La reingeniería implica un rediseño radical de los procesos clave de su organización para lograr mejoras dramáticas en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como el costo, la calidad, el servicio y la rapidez”, (p.45). En el caso de Ecuador, Hernández y Molina (2019) señalan que muchas empresas en el país han recurrido a la reingeniería para aumentar la competitividad y, finalmente, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Villamar y

Rodríguez (2017), al revisar los casos de aplicación de reingeniería en compañías de servicios en Ecuador, destacan la importancia de identificar los cuellos de botella y los potenciales de mejora en los flujos de trabajo. De esta forma, es posible renovar los tiempos de entrega y la coordinación interna, los factores críticos de calidad de un servicio.

De igual manera, Mendoza (2019) indica que, para lograr el éxito, es esencial capacitar al personal en los nuevos procesos; este enriquecimiento educativo les ayudaría a adaptarse y, al mismo tiempo, a mejorar las percepciones del servicio por parte del cliente. En el caso de su estudio en la ciudad de Guayaquil, las empresas de mantenimiento que recibieron formación y reingeniería redujeron significativamente los tiempos de respuesta y aumentaron los niveles de satisfacción del cliente.

#### **2.4 Relación entre Reingeniería de Procesos y Satisfacción del Cliente**

Se presenta la relación entre la reingeniería de procesos y la satisfacción del cliente, tema que, como ya se mencionó, ha sido objeto de numerosas investigaciones, según Hammer y Stanton (1995) la reingeniería de procesos no solo influye en la eficiencia operativa de las empresas, sino que también se traduce en la oportunidad de ofrecer a los consumidores servicios adaptados a sus expectativas, lo que da como resultado los altos niveles de la satisfacción. En su artículo, Villamar y Rodríguez (2017) demuestran que, en Ecuador, la reingeniería de procesos lleva a una percepción del servicio mejorada entre los clientes debido a la optimización de los flujos de trabajo y la transparencia de los procedimientos. En tanto que Mendoza (2019) insiste en que, en las empresas de servicios de mantenimiento, como Rider's, la reingeniería de procesos reduce los errores y aumenta la percepción del servicio, lo que resulta en una lealtad más intensa del consumidor. Finalmente, Vargas y Samaniego (2017) sugieren que los niveles de reingeniería de procesos

simplifican la instalación y el manejo de las tecnologías necesarias para una comunicación más fácil con los consumidores.

## **2.5 Modelos y teorías que sustentan la relación entre procesos optimizados y satisfacción del cliente**

El impacto de la función de los procesos en la satisfacción del cliente se ha investigado a través de muchas investigaciones, tanto globales como nacionales. Las teorías y los marcos que conectan la función de los procesos con la satisfacción del cliente se centran en la operación eficiente, la mejora continua y la capacidad de las empresas de igualar o superar las expectativas de los clientes.

En un contexto nacional, varios autores escribieron artículos claves que abordan la relación entre la función de los procesos y la satisfacción del cliente. Asimismo, el Modelo SERVQUAL desarrollado por Parasuraman et al. (1988) evalúa cinco dimensiones como base de la calidad del servicio; Hernández y Molina (2019) realizaron un estudio para inspeccionar el impacto de la función del proceso en la satisfacción del cliente a través del marco SERVQUAL. Además, la Gestión de la Calidad Total, estudiada por Mendoza (2019), se enfoca en la mejora continua de los procesos internos para garantizar que las empresas tengan la capacidad de brindar un servicio que satisface las expectativas de los clientes.

### **2.5.1 Teoría de la Reingeniería de Procesos (Hammer y Champy, 1993)**

Esta teoría fue propuesta por Michael Hammer y James Champy en su obra clásica "Reengineering the Corporation". Sostiene que, para lograr mejoras significativas en las organizaciones, es necesario replantear desde cero los procesos fundamentales de una empresa, en

lugar de hacer pequeñas mejoras incrementales. La reingeniería implica repensar radicalmente la manera en que una organización realiza su trabajo, con el objetivo de lograr mejoras drásticas en medidas como el costo, la calidad y la velocidad. En el contexto de Rider's, esta teoría respalda la necesidad de reformular los procesos de mantenimiento de bicicletas para optimizar la eficiencia operativa y, en consecuencia, mejorar la satisfacción del cliente.

### **2.5.2 Modelo de Reingeniería de Procesos de Negocios (BPR)**

El modelo de Reingeniería de Procesos de Negocios (Business Process Reengineering, BPR), propuesto por Hammer y Champy (1993), se centra en el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejoras drásticas en la eficiencia, los costos y la satisfacción del cliente. En Ecuador, Vargas y Samaniego (2017) aplicaron este modelo en PYMEs del sector logístico y encontraron que la implementación de la reingeniería de procesos mejoró sustancialmente la capacidad de las empresas para ofrecer un servicio más rápido y eficiente, lo que resultó en mayores niveles de satisfacción del cliente.

La reingeniería de procesos sugiere que la transformación total de los procesos internos es esencial para lograr mejoras significativas en el desempeño organizacional. Vargas y Samaniego (2017) demostraron que las empresas que aplicaron este modelo lograron reducir los tiempos de espera, mejorar la calidad del servicio y aumentar la capacidad de respuesta, todos factores críticos para mejorar la satisfacción del cliente.

### **2.5.3 Teoría de la Innovación Disruptiva (Christensen, 1997)**

La teoría de la innovación disruptiva se fundamenta en la creación de nuevos mercados donde los competidores existentes dejan de competir, en contraste con la innovación sostenida, la

cual se introduce en segmentos de mercado ya existentes o incrementa la velocidad de un producto o servicio en relación con una tecnología previamente establecida. En todo proceso de innovación, resulta esencial identificar el modelo de negocio predominante en un mercado, así como la propuesta de valor que efectivamente genera innovación sobre dicho modelo. Machuca et al. (2023).

#### **2.5.4 Teoría de los Sistemas (Ludwig von Bertalanffy, 1968)**

Ludwig von Bertalanffy, en 1968, propuso que una organización es similar a un sistema en el que cada componente está conectado y depende de los demás, trabajando juntos para alcanzar un objetivo común. Según su enfoque, las organizaciones no pueden verse como estructuras aisladas, sino como sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno. Esto significa que cualquier cambio en una parte del sistema afectará inevitablemente a las otras, y el éxito del sistema depende de la colaboración y coordinación entre sus partes.

De acuerdo con la Teoría de los Sistemas, para que la reingeniería de procesos sea verdaderamente efectiva, es necesario llevar a cabo una evaluación completa de todos los elementos del sistema, asegurando que cada uno esté alineado con el objetivo principal de la organización: ofrecer un servicio de alta calidad que cumpla con las expectativas de sus clientes.

#### **2.5.5 Teoría del Costo de Calidad (Feigenbaum, 1956)**

La Teoría del Costo de Calidad, formulada por Armand V. Feigenbaum en 1956, plantea que los gastos relacionados con la calidad de un producto o servicio van más allá de simplemente producir algo bien. También abarcan los costos que se derivan de la falta de calidad. Feigenbaum clasifica estos costos en cuatro categorías: costos de prevención, costos de evaluación, costos de

fallas internas y costos de fallas externas. Su enfoque resalta la necesidad de invertir en la prevención y mejora de la calidad, ya que los costos de errores y fallos suelen ser mucho más elevados cuando surgen después de que el cliente ha recibido el producto o servicio, por lo tanto, subraya que adoptar una estrategia proactiva en la gestión de la calidad no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también genera ahorros significativos y un nivel más alto de satisfacción del cliente al minimizar los costos de fallas, tanto internas como externas.

### **2.5.6 Teoría del Ciclo de Deming (PDCA: Plan, Do, Check, Act)**

El Ciclo de Deming (también conocido como Ciclo PDCA) es una metodología de mejora continua que se basa en cuatro fases: planificar, hacer, verificar y actuar. Plan (Planificar), busca identificar las áreas que necesitan mejoras y se establecen objetivos claros y específicos, elabora un plan que detalla las acciones a seguir para alcanzar esos objetivos, así como los recursos necesarios y los indicadores que permitirán medir el éxito de las acciones implementadas. Do (Hacer), implementa el plan que se desarrolló anteriormente recopila datos sobre cómo se está desempeñando el proceso en el que se están realizando las mejoras. Check (Verificar), analiza y evalúa el rendimiento del proceso después de haber implementado las acciones. Act (Actuar), decisiones basadas en el análisis realizado, si los resultados son positivos, se estandarizan las mejoras y se implementan de manera permanente, si no se han alcanzado los objetivos, se revisa el plan y se realizan los ajustes necesarios para corregir cualquier deficiencia. Esta teoría es fundamental para la reingeniería de procesos, ya que proporciona una estructura lógica para implementar cambios, verificar su efectividad y hacer ajustes continuos.

### **2.5.7 Teoría de la Innovación Abierta (Chesbrough, 2003)**

Henry Chesbrough en 2003, sugiere que las organizaciones pueden potenciar su capacidad de innovar al incorporar ideas, recursos y conocimientos de fuentes externas, en contraste con el modelo tradicional, que se basa en el desarrollo interno de productos y servicios, la innovación abierta reconoce que las mejores soluciones a menudo provienen de proveedores, clientes, socios estratégicos e incluso competidores. Esta teoría enfatiza la importancia de la colaboración con actores externos para captar nuevas ideas y tecnologías, así como la necesidad de compartir conocimientos entre organizaciones. Además, las empresas tienen la libertad de explorar múltiples enfoques para la innovación, como licenciar sus desarrollos a otras compañías o permitir que terceros accedan a su tecnología; para que este enfoque funcione, las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a las nuevas ideas y cambios en el entorno, lo que les permitirá responder de manera más ágil a las demandas del mercado.

### **2.5.8 Teoría de la Gestión del Cambio (Lewin, 1947)**

Kurt Lewin en 1947, enfoca en cómo las organizaciones pueden implementar y gestionar cambios de manera efectiva, este modelo se basa en tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. En la primera etapa, descongelar, se prepara a la organización para el cambio al cuestionar las prácticas actuales y generar una necesidad de transformación en la que se debe comunicar los beneficios del cambio y abordar cualquier resistencia que surja. La fase de cambiar implica poner en práctica las nuevas estrategias y procesos, asegurando que haya una comunicación fluida y el apoyo necesario para que los empleados se adapten. Finalmente, en la etapa de recongelar, se busca estabilizar la organización en su nueva forma, integrando los cambios en la cultura organizacional y asegurando que se mantengan a largo plazo.

### **2.5.9 Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991)**

Jay Barney en 1991, se enfoca en cómo las organizaciones pueden alcanzar y mantener una ventaja competitiva a través de una gestión eficaz de sus recursos y capacidades. Según esta teoría, no solo se trata de los activos que posee una empresa, sino también de cómo estos son utilizados y combinados para alcanzar el éxito en el mercado, los recursos incluyen tanto elementos tangibles, como maquinaria y equipos, como intangibles, como la reputación de la marca y las relaciones con los clientes. Además, el capital humano, que abarca las habilidades y conocimientos del personal, es sustancial; las capacidades refieren a la habilidad de la organización para utilizar estos recursos de manera efectiva.

### **2.6. Discusión y adopción teórica**








La Teoría de los Recursos y Capacidades, formulada por Jay Barney, proporciona un marco útil para que Rider's mejore su competitividad en el sector de mantenimiento de bicicletas. Un primer paso es identificar los recursos clave del negocio, que incluyen el talento y la experiencia de su personal, la calidad de los servicios que ofrece, y la sólida reputación que ha construido en la localidad de la Troncal. Invertir en la capacitación continua de los empleados no solo potenciará sus habilidades, sino que también fortalecerá la confianza de los clientes en los servicios brindados.

Además, trabajar en el desarrollo de sus capacidades organizativas, lo que implica optimizar los procesos de mantenimiento y adoptar tecnologías avanzadas que permitan agilizar el trabajo y reducir los tiempos de espera. Para lograr una ventaja competitiva sostenible, se debe asegurar que sus recursos sean valiosos, raros y difíciles de imitar por la competencia, lo que traduce en ofrecer un servicio excepcional al cliente y cultivar relaciones sólidas con la comunidad local.

## 2.7 Diagrama de flujo

Rodrigues (2022) menciona que:

Un diagrama de flujo de proceso es una representación visual que ilustra las variaciones y conexiones entre una serie de acciones que persiguen un objetivo común. A través de descripciones y el uso de símbolos como rectángulos, rombos, círculos, flechas y prismas circulares, se puede observar de manera gráfica la relación secuencial de los pasos. (pág. 1)

	Indica el inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un ponto de toma de decisión
	Indica la dirección de flujo
	Indica los documentos utilizados en el proceso
	Indica una espera
	Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior

**Tabla 3** Elementos del Diagrama de Flujo

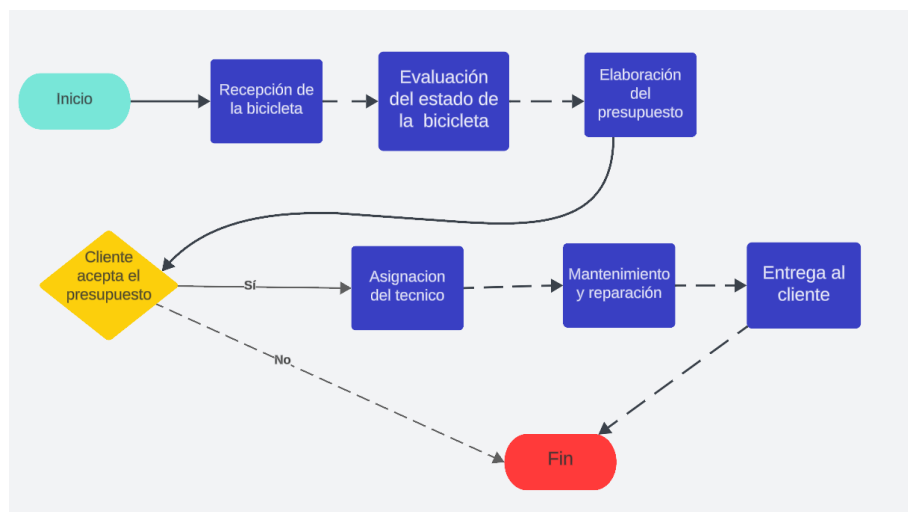
## 2.8 Cuello de botella

Para Santaella (2020) :

Un cuello de botella es un impedimento para la productividad de una organización. Ocurre cuando la compañía se ve restringida por un recurso clave, ya sea un material o una capacidad de producción. Es un punto de ineficiencia en el flujo de trabajo de un proceso industrial, donde la capacidad de producción es insuficiente para cubrir la demanda. Si no se identifica y gestiona correctamente, un cuello de botella puede impactar negativamente la productividad de la empresa. En este artículo, te explicaremos de manera simple todo lo que necesitas saber sobre este tema. (pág. 1)

## 2.9 Análisis de la relación conceptual:

### 2.9.1 Modelo gráfico propuesto



**Ilustración 1** Diagrama de Flujo de Mantenimiento y Reparación de Bicicletas

Fuente: Elaboración propia

Este diagrama muestra las principales etapas del proceso, desde la recepción de la bicicleta hasta la entrega final al cliente, lo que facilita la identificación de áreas clave para optimizar el servicio, cada paso es esencial para mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

### 2.9.2 Hipótesis de prueba

La identificación de la problemática en Rider's, junto con el análisis y la aplicación de las teorías, fundamenta la formulación de las siguientes hipótesis:

H1: La reingeniería de procesos en Rider's tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción del cliente.

H2: Una mejora en la asignación de técnicos reduce significativamente los tiempos de espera para los servicios de mantenimiento.

H3: La comunicación efectiva con los clientes aumentara significativamente la percepción de calidad del servicio.

### 2.9.2 Tabla 1: Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

Objetivos	Preguntas de Investigación	Hipótesis
<b>Objetivo General: Analizar cómo la reingeniería de procesos impacta en la</b>	¿Cómo puede la reingeniería de procesos en los servicios de mantenimiento de bicicletas mejorar la eficiencia operativa y	H <sub>0</sub> : La reingeniería de procesos en Rider's no tiene un efecto significativo en la satisfacción del cliente. H <sub>1</sub> : La reingeniería de procesos

<p><b>satisfacción del cliente en Rider's.</b></p>	<p>aumentar la satisfacción del cliente?</p>	<p>en Rider's tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción del cliente.</p>
<p><b>Objetivo Específico 1:</b></p> <p><b>Identificar los principales cuellos de botella y puntos críticos en los procesos actuales de mantenimiento de bicicletas en Rider's</b></p>	<p>¿Cuáles son los principales cuellos de botella y puntos críticos en los procesos actuales de mantenimiento de bicicletas en Rider's?</p>	<p>H<sub>0</sub>: Una mejora en la asignación de técnicos no reduce significativamente los tiempos de espera para los servicios de mantenimiento.</p> <p>H<sub>1</sub>: Una mejora en la asignación de técnicos reduce significativamente los tiempos de espera para los servicios de mantenimiento.</p>
<p><b>Objetivo Específico 2:</b></p> <p><b>Analizar los aspectos específicos del servicio de mantenimiento que generan insatisfacción en los clientes, en términos de calidad del servicio,</b></p>	<p>¿De qué manera la capacitación del personal y la implementación de nuevas tecnologías pueden mejorar la eficiencia y la percepción del servicio?</p>	<p>H<sub>0</sub>: La comunicación efectiva con los clientes no aumenta significativamente la percepción de calidad del servicio.</p> <p>H<sub>1</sub>: La comunicación efectiva con los clientes aumentara</p>

<p><b>tiempos de respuesta y atención al cliente.</b></p>		<p>significativamente la percepción de calidad del servicio.</p>
<p><b>Objetivo Específico 3:</b></p> <p><b>Plantear ideas de mejora en los procesos de mantenimiento que permitan satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes, optimizando la eficiencia operativa y aumentando la satisfacción del cliente.</b></p>	<p>¿Qué propuestas de mejora pueden implementarse en los procesos de mantenimiento para satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes?</p>	<p>(No aplica una hipótesis específica; puede depender de los resultados obtenidos en la investigación).</p>

**Tabla 4** Cuadro de relación entre objetivos, preguntas de investigación e hipótesis.

**Fuente:** Autor

## **2.10 Estudios Realizados**

### **2.10.1 Europa**

Un estudio pionero fue llevado a cabo por Davenport y Short en 1990 en empresas europeas del sector financiero, utilizaron técnicas de reingeniería de procesos para mejorar la eficiencia operativa. Según los autores, la automatización y la simplificación de los flujos de trabajo permitieron a las organizaciones reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente.

En otra investigación donde los autores estudiaron varias empresas manufactureras europeas, Hammer y Stanton (1995) concluyeron que la reingeniería de procesos contribuyó a la reducción de los tiempos de ciclo de producción y, lo que es más importante, la mejora de la coordinación entre las áreas funcionales. La reingeniería de procesos permitió a las empresas ser más competitivas y responder a las demandas del mercado más rápidamente que antes.

En el año 2000, Kumar y Van Hillegersberg estudiaron el tema en el sector de la logística en empresas de Europa, el rendimiento de su estudio mostró que las organizaciones que optimizan sus flujos de trabajo con tecnologías avanzadas de la información se vuelven más eficientes y mejoran la precisión de la entrega de productos, un factor que influye positivamente en la satisfacción del cliente.

### **2.10.2 América**

En los Estados Unidos, Davenport realizó un estudio de empresas de telecomunicaciones en 1993 y evaluó los efectos de la reingeniería de los procesos tanto en la disminución del tiempo de respuesta como en la calidad del servicio a los clientes. Como resultado, su simplificación y el uso de nuevas tecnologías tuvieron un impacto sustancial en la percepción del servicio.

Martínez y Solís (2015) estudiaron el efecto de la reingeniería sobre la competencia de las micro y pequeñas empresas del sector servicios en México en 2015. En promedio, se pueden describir que aquellas empresas que despidieron a alguien optimizaron sus procesos lograron una mayor eficiencia operativa, ya que los gastos disminuyeron y la satisfacción del cliente aumentó. De igual manera, los resultados de Romero y García (2018) acerca del efecto de la reingeniería sobre el impacto de la reingeniería y los procesos en el sector de la manufactura en Colombia.

### **2.10.3 Ecuador**

Hernández y Molina (2019) analizaron la reingeniería de procesos en pequeñas y medianas empresas ecuatorianas del sector de servicios. Los autores llegaron a la conclusión de que después de la implementación de esta estrategia, esas empresas pudieron mejorar sus niveles de eficiencia en la forma en como ejecutaban sus actividades, reducir tiempos de entrega, factores que influyeron a la satisfacción del cliente. Mendoza (2019) examinó hasta qué punto la capacitación influyó en el éxito de este proceso en empresas de mantenimiento en Guayaquil.

El presente estudio mostró que la empresa mantenía adecuadamente su personal, en su mayoría, porque la capacitación que le daban generaba que la eficiencia de los procesos era mayor y las percepciones de los clientes ser mejores. Villamar y Rodríguez (2017) llevaron a cabo un estudio que incluía la reingeniería de procesos en empresas del sector comercial. Los autores reflejaron en sus conclusiones cómo después de aplicar la reingeniería, no solo la eficiencia operativa aumentaba, sino también la transparencia en los procesos, lo que llevó al aumento de la confianza y la satisfacción del cliente.

La literatura muestra que los estudios de la relación entre la optimización de los procesos y la satisfacción del cliente son comunes en todas las partes del mundo. Además, se muestra la

eficacia de los procesos, la transparencia, la capacitación del personal y la utilización de las herramientas y tecnologías correctas.

### **3. Metodología**

En este apartado se describe el tipo de estudio llevado a cabo en el contexto de Rider's, así como el enfoque y diseño de la investigación. Se abordarán aspectos como la unidad de análisis, la población y la muestra seleccionada para el estudio. También se incluirá la definición de las variables, junto con su operacionalización, y se explicará la creación de los instrumentos necesarios para la recolección de datos. Además, se detallará el proceso de validación de contenido de los ítems correspondientes a las variables del modelo. Para asegurar la confiabilidad del instrumento, se calculará el alfa de Cronbach utilizando el software SPSS, versión 2024, que facilita la realización de análisis estadísticos sofisticados. Esta metodología busca garantizar la rigurosidad y exactitud de los resultados obtenidos, estableciendo una base sólida para las conclusiones del estudio.

#### **3.1 Tipo y diseño de Investigación**

El diseño de investigación del presente estudio es de tipo mixto, lo que significa que combina tanto enfoques cualitativos como cuantitativos, permite obtener una comprensión más completa y profunda de los procesos de mantenimiento y su impacto en la satisfacción del cliente, facilitando así la recolección de datos numéricos y descriptivos.

El diseño seleccionado para este estudio es descriptivo y exploratorio, en la fase descriptiva, busca detallar y caracterizar los procesos de mantenimiento actuales en Rider's. Para ello, se utilizan herramientas como diagramas de flujo, que ayudan a visualizar las diferentes etapas y a

identificar posibles cuellos de botella en el servicio, lo que proporciona un marco claro que permite entender cómo se llevan a cabo los procesos en la práctica y cuáles son los aspectos que necesitan ser mejorados.

En la fase exploratoria, el enfoque identifica las causas de la insatisfacción de los clientes, mediante encuestas estructuradas, que recoge opiniones sobre la calidad del servicio, los tiempos de respuesta y la atención recibida, que permite descubrir nuevas áreas de mejora que podrían no haber sido consideradas anteriormente, pero que son necesarias para optimizar los servicios ofrecidos.

El diseño de investigación mixto, con su enfoque descriptivo y exploratorio, no solo permite realizar una evaluación detallada de la situación actual en Rider's, sino que también facilita la formulación de propuestas de mejora basadas en datos concretos y en las percepciones de los clientes, esta metodología asegura que la investigación sea integral y que las problemáticas identificadas sean abordadas de manera efectiva.

### **3.2 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis está compuesta por los clientes que utilizan los servicios de mantenimiento de bicicletas en la tienda:

- ✚ Clientes de Rider's: Abarca tanto a los clientes frecuentes como a los nuevos que han utilizado los servicios de mantenimiento en el último trimestre.
- ✚ Interacciones con el Servicio: Análisis de las interacciones que los clientes mantienen con el servicio, desde el momento en que entregan sus bicicletas hasta la atención que reciben durante el proceso de reparación.

- ✚ Percepciones y Satisfacción: Percepciones de los clientes acerca de la calidad del servicio, los tiempos de respuesta y la atención recibida.

### **3.3 Población y Muestra**

La población objeto de estudio está constituida por un total de 57 clientes de Rider's, quienes han utilizado el servicio de mantenimiento de bicicletas. Esta población incluye tanto a clientes recurrentes como a nuevos usuarios que accedieron al servicio durante el período de estudio. Para la investigación, se seleccionó una muestra de 50 clientes, determinada de manera aleatoria a partir de la población finita, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, garantizando así una representación adecuada de los resultados en la encuesta de satisfacción del cliente.

### **3.4 Definición de las variables**

Las variables del estudio son la dependiente, que es la “satisfacción del cliente”, medida respecto a si los cambios en el proceso le afectan al cliente y la independiente, “reingeniería de procesos”, que constituye los cambios/ mejoramientos realizados en cada etapa del servicio, desde la recepción de las bicicletas, evaluación técnica, asignación al técnico en mantenimiento/ reparación, reingeniería, control de calidad y entrega de la bicicleta. Los métodos de recogida de datos, como se mencionó, consistirán en dos instrumentos principales, el primero es un diagrama de flujo utilizado para mapear los procesos de mantenimiento actuales y los cuellos de botella que puedan estar afectando la eficiencia del servicio, el segundo es una encuesta estructurada para recopilar las percepciones de los clientes de la Rider's en cuanto a aquellas variables específicas que pueden causar insatisfacción; la calidad del servicio, el tiempo de respuesta y la atención recibida.

### 3.5 Operacionalización de las variables

El análisis de los datos recolectados se realizará a través de técnicas estadísticas cuantitativas y cualitativas, dependiendo de la naturaleza de los datos obtenidos en cada método. Los diagramas de flujo se analizarán de manera cualitativa, identificando cuellos de botella, actividades que pueden considerarse no agregadas y oportunidades para mejorar los tiempos de respuesta y las coordinaciones entre áreas.

Esto permitirá proponer medidas prácticas para mejorar la eficiencia de los procesos de mantenimiento en Rider's, por otro parte, los datos cuantitativos, derivados de las respuestas en la escala de Likert, se analizará mediante técnicas estadísticas descriptivas, como el cálculo de frecuencias, promedios y desviaciones estándar.

El objetivo será identificar patrones de insatisfacción en los clientes, los cuales pueden analizarse posteriormente en términos estadísticos usando software especializado como SPSS o Microsoft Excel. Además, las respuestas cualitativas a preguntas abiertas se analizarán mediante técnicas de análisis de contenido, lo que categorizará las respuestas de acuerdo con los temas que se repiten en ellas. Esto implica una comprensión adicional a los resultados ya obtenidos a través del análisis cuantitativo; ello, pretende obtener una comprensión completa de los procesos de mantenimiento, satisfacción del cliente y elaboración de propuestas basadas en esa comprensión.

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento	Ítems	Alpha de Cronbach
<b>Satisfacción del Cliente</b>	Eficiencia Operativa	Tiempo de respuesta en el proceso	Encuesta	¿Considera que el tiempo de respuesta del	0.82

				servicio es adecuado?	
		Flujo de trabajo estandarizado	Encuesta	¿Existen mejoras visibles en la organización del proceso de mantenimiento?	0.85
	Calidad del Servicio	Percepción de la calidad del servicio	Encuesta	¿Está satisfecho con la calidad general del mantenimiento de bicicletas recibido?	0.90
	Atención al Cliente	Nivel de atención brindada por el personal	Encuesta	¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del equipo de servicio?	0.88
	Resolución de Problemas	Capacidad del servicio para resolver problemas	Encuesta	¿Se resolvieron adecuadamente los problemas que tenía su bicicleta tras el servicio de mantenimiento?	0.86

**Tabla 5** Operacionalización de Variables y Prueba de Confiabilidad (Alpha de Cronbach)

Fuente: Elaboración propia

### **3.6 Instrumento de Medición**

Los instrumentos seleccionados para esta investigación permitirán recabar información relevante. Entre ellos tenemos: un Software especializado, como Lucidchart, para construir un diagrama de flujo que detallará cada paso del proceso de mantenimiento; este instrumento es particularmente valioso porque permite construir diagramas detallados e inteligibles, lo que facilitará el proceso de análisis de los procesos existentes.

Por otro lado, la técnica principal de recolección de datos será la encuesta, mientras que el instrumento utilizado será el cuestionario. A través del cuestionario, se obtendrán percepciones directas de los clientes respecto a la calidad del servicio, tiempos de respuesta y atención recibida. Esta herramienta permitirá capturar tanto datos cuantitativos como cualitativos, lo que enriquecerá el análisis y facilitará la toma de decisiones basadas en la satisfacción del cliente y el desempeño de los procesos.

#### **3.6.1. Diagrama de Flujo**

El diagrama de flujo pretende mapear los procesos subyacentes actuales de mantenimiento usados por Rider's. El objetivo es visualizar todos los detalles del proceso desde el momento en que las bicicletas son recibidas hasta el momento en que son entregadas al cliente.

La herramienta gráfica facilitará una visualización sencilla de los cuellos de botella, las redundancias y otras ineficiencias en curso de los procesos, el análisis apropiado del diagrama de flujo proporcionará una comprensión clara de qué aspectos del proceso se necesitan ajustar para aumentar la eficiencia y satisfacción del cliente. En el diseño del diagrama de flujo se incluirán todos los actores y las interacciones entre ellos dentro del proceso de mantenimiento, los mismos

que ayudará a identificar cómo funciona verdaderamente el trabajo y dónde se producen la mayoría de los retrasos.

### **3.6.2. Encuesta**

Para lograr este objetivo, se diseñó una encuesta dirigida a los clientes de Rider's, la recolección de datos, se llevó a cabo con una prueba piloto y se elaboró una encuesta que fue sometida a revisión por expertos en la materia, tras la implementación de las correcciones sugeridas, se procedió a validar el instrumento mediante el Alpha de Cronbach, considerando que un valor superior a 0.7 indica una adecuada consistencia interna del cuestionario, y cuanto más cercano a 1, mayor es su validez interna. Una vez validada, la encuesta permitió recopilar la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio de mantenimiento.

El cuestionario fue administrado de manera digital utilizando la plataforma de Google Forms, lo que facilitó tanto el proceso de recolección como el almacenamiento ordenado y eficiente de los datos. Este enfoque garantizó una correcta organización de la información para su posterior análisis.

Para identificar áreas específicas de insatisfacción en el servicio de mantenimiento, se explica cómo medir la percepción de los clientes sobre factores tales como: calidad de servicio, tiempo de respuesta, actitud de empleados que atienden y resolución de problemas.

A partir de los resultados de la encuesta, determinar las áreas críticas que ejercen una mayor influencia en la satisfacción del cliente y abordarlas en primer lugar con el fin de optimizar los procesos. Las preguntas son cerradas con una escala Likert de cinco puntos; que ayuda a analizar

los datos de manera cuantitativa, también incluimos preguntas abiertas para recibir información cualitativa a través de los comentarios del cliente.

## 4. Resultados

En esta sección se exponen los hallazgos derivados del diagrama de flujo de los procesos actuales y de la encuesta aplicada a los clientes de Rider's, estos resultados permiten identificar áreas importantes para la optimización de los procesos y proporcionan una mejor comprensión sobre los niveles de satisfacción del cliente.

### 4.1. Diagrama de Flujo:

El diagrama de flujo elaborado para los procesos actuales de mantenimiento en Rider's muestra claramente las etapas clave del servicio, desde la recepción de las bicicletas hasta su entrega al cliente. A continuación, se describen los principales resultados del análisis:

- ✚ **Recepción de Bicicletas:** El proceso inicia con la recepción, donde se registran los datos del cliente y el estado de la bicicleta, se observó una falta de claridad en la asignación de tiempos específicos para la evaluación inicial, lo cual genera retrasos innecesarios.
- ✚ **Evaluación del Estado de la Bicicleta:** Luego de la recepción, se realiza una evaluación técnica para identificar los problemas y el tipo de mantenimiento requerido, se identificó la ausencia de un flujo de trabajo estandarizado para la asignación de técnicos, lo que provoca cuellos de botella en esta fase.
- ✚ **Asignación del Técnico:** En esta etapa, se asigna un técnico para realizar el mantenimiento, sin embargo, la asignación de tareas no está optimizada, lo que genera ineficiencias en el uso del tiempo y los recursos disponibles.

- ✚ **Mantenimiento y Reparación:** Los técnicos llevan a cabo el mantenimiento y las reparaciones necesarias, aunque este proceso está bien definido, los tiempos de reparación varían considerablemente según la complejidad del trabajo, y no siempre se comunica de manera efectiva al cliente el tiempo estimado para la entrega.
- ✚ **Control de Calidad:** Posteriormente, se realiza una revisión final para asegurar que la bicicleta esté en óptimas condiciones, se detectó una falta de consistencia en la documentación de los controles de calidad, lo que puede ocasionar errores en la entrega final.
- ✚ **Entrega al Cliente:** Finalmente, la bicicleta se entrega al cliente, el principal problema identificado en esta etapa es la falta de actualización en tiempo real sobre el estado del servicio, lo que genera expectativas incumplidas y quejas por parte de los clientes.

El análisis del diagrama de flujo señala varias oportunidades de mejora, especialmente en la estandarización de procesos, el mejoramiento de la comunicación interna y la optimización en la asignación de tareas.

#### 4.2. Encuesta:

Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, se llevó a cabo una encuesta que estuvo dirigida a los usuarios de Rider's, los resultados obtenidos reflejan la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio, los tiempos de respuesta, la atención recibida y la resolución de problemas. A continuación, se destacan los aspectos más relevantes:

Dimensión	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)	Alpha de Cronbach
Calidad del Servicio	Satisfecho	78	78%	0.82

	Insatisfecho	15	15%	
Tiempos de Respuesta	Adecuado/Bueno	65	65%	0.75
	Inadecuado	35	35%	
Atención al Cliente	Amable/Profesional	85	85%	0.80
	Problemas de Comunicación	15	15%	
Resolución de Problemas	Efectiva	70	70%	0.78
	No Efectiva	30	30%	

**Tabla 6:** Análisis Satisfacción del Cliente en Rider's

Fuente: Elaboración propia

- Calidad del Servicio:** El 78% de los encuestados indicó estar "satisfecho" o "muy satisfecho" con la calidad general del mantenimiento. Sin embargo, un 15% manifestó insatisfacción, citando problemas recurrentes con la calidad de las reparaciones y el estado final de la bicicleta. Entre las principales causas de quejas, los clientes señalaron la falta de consistencia en los controles de calidad.
- Tiempos de Respuesta:** Un 65% de los clientes consideró que los tiempos de respuesta fueron "adecuados" o "buenos". No obstante, un 35% evaluó negativamente este aspecto, indicando que el intervalo entre la recepción de la bicicleta y su entrega fue excesivo. Los retrasos en la fase de diagnóstico y la asignación de técnicos se destacaron como los factores que más afectan el tiempo de respuesta.
- Atención al Cliente:** El 85% de los encuestados evaluó de manera positiva la atención brindada por el personal, describiéndola como "amable" y "profesional". Sin embargo, un

15% de los clientes mencionó problemas de comunicación, en particular relacionados con la falta de información sobre los tiempos estimados de finalización del servicio.

✚ **Resolución de Problemas:** Un 70% de los clientes indicó que los problemas de sus bicicletas fueron solucionados eficazmente. Sin embargo, un 30% expresó que los problemas no se resolvieron por completo o que surgieron nuevos inconvenientes después del mantenimiento. Varios clientes mencionaron la falta de seguimiento o controles adicionales después de la reparación, lo que resultó en una experiencia insatisfactoria.

Los resultados obtenidos a partir del diagrama de flujo y la encuesta destacan áreas críticas que requieren atención en Rider's. En términos operativos, se identificó la necesidad de estandarizar los procedimientos y mejorar la asignación de técnicos, lo que permitirá reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia del servicio. Además, los clientes subrayan la importancia de mejorar la comunicación respecto a los tiempos de servicio y reforzar el control de calidad final en las reparaciones, considerándolo como aspectos prioritarios. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la implementación de estrategias de reingeniería que optimicen tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.

El análisis de confiabilidad mediante el Alpha de Cronbach confirma que las preguntas del cuestionario presentan una alta consistencia interna, con valores superiores a 0.70, lo que respalda la fiabilidad de los resultados obtenidos en la encuesta.

## 5. Discusión

En esta sección se abordará la interpretación de los datos obtenidos en el análisis de los procesos actuales y la satisfacción del cliente en Rider's, se identificarán los problemas clave que

generan insatisfacción y, finalmente, se propondrán mejoras específicas que buscan optimizar tanto la eficiencia operativa como la experiencia del cliente.

### **5.1. Interpretación de los Datos Recolectados**

Los resultados del diagrama de flujo y de la encuesta de satisfacción reflejan varios aspectos críticos sobre los procesos de mantenimiento y la percepción de los clientes. En primer lugar, el análisis del diagrama de flujo muestra que los procedimientos actuales no están completamente estandarizados, lo que provoca ineficiencias en la asignación de recursos y retrasos en las etapas clave del proceso. La falta de claridad en la asignación de técnicos y la variabilidad en los tiempos de reparación generan cuellos de botella, que a su vez incrementan los tiempos de espera para los clientes.

Por otro lado, los resultados de la encuesta revelan que, aunque un alto porcentaje de clientes se encuentra satisfecho con la calidad general del servicio, existen áreas significativas que requieren atención. Específicamente, la comunicación con el cliente y los tiempos de respuesta son los principales factores de insatisfacción. Mientras que la atención personal es evaluada positivamente, la falta de información clara sobre los tiempos de entrega y la inconsistencia en la comunicación generan frustración entre los usuarios.

Además, el análisis cualitativo de las respuestas abiertas destaca que varios clientes mencionaron la necesidad de un control de calidad más riguroso y seguimiento tras la entrega del servicio. Esto sugiere que el proceso de revisión final de la bicicleta y la comunicación post-servicio son áreas en las que Rider's podría mejorar considerablemente para aumentar la confianza de sus clientes.

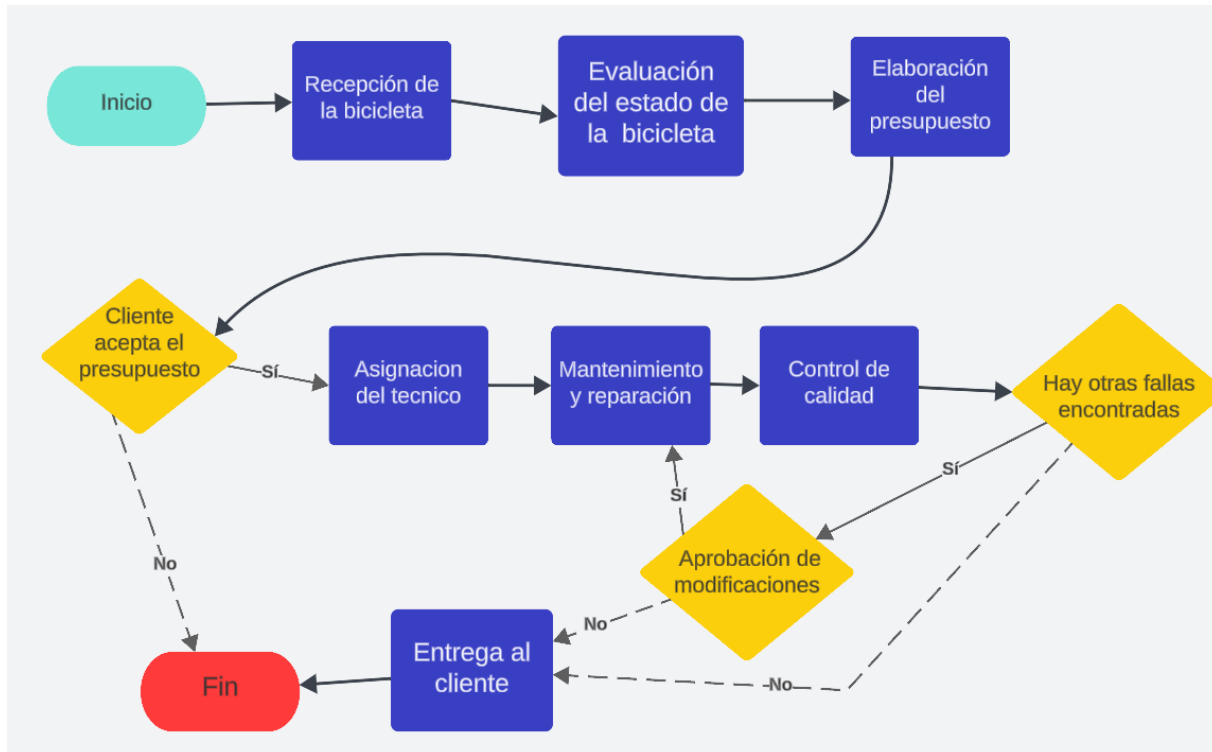
## 5.2. Identificación de Problemas

A partir de los datos recolectados, se pueden identificar claramente los siguientes problemas que generan insatisfacción entre los clientes:

- ✚ **Retrasos en el tiempo de entrega:** Un tercio de los clientes manifestó que los tiempos de respuesta no eran satisfactorios. Los retrasos parecen originarse principalmente en la falta de un flujo de trabajo estandarizado en la evaluación inicial y la asignación de técnicos, lo que ralentiza el proceso de diagnóstico y reparación.
- ✚ **Falta de comunicación sobre el estado del servicio:** A pesar de que la atención personal fue valorada positivamente, varios clientes expresaron frustración por la falta de información actualizada sobre los tiempos estimados de entrega. La comunicación deficiente sobre los tiempos de finalización es una causa importante de insatisfacción.
- ✚ **Inconsistencia en el control de calidad:** Aunque el 70% de los clientes señaló que los problemas fueron resueltos eficazmente, un número significativo de usuarios comentó que surgieron nuevos problemas o que los existentes no se resolvieron completamente. Esto sugiere que el control de calidad al final del proceso no es lo suficientemente riguroso, lo que impacta negativamente en la percepción del servicio.
- ✚ **Seguimiento post-servicio:** La ausencia de un proceso de seguimiento para verificar la satisfacción del cliente después de la entrega de la bicicleta también fue mencionada como un área de mejora. La falta de contacto después del servicio limita la capacidad de la tienda para corregir problemas adicionales o garantizar la plena satisfacción del cliente.

### 5.3. Propuestas de Mejora:

Con base en los problemas identificados, se proponen las siguientes mejoras para optimizar los procesos de mantenimiento y mejorar la satisfacción del cliente en Rider's:



**Ilustración 2:** Propuesta de mejora para Rider's

Fuente: Elaboración propia

- ✚ **Estandarización del Proceso de Evaluación y Asignación de Técnicos:** Se recomienda implementar un flujo de trabajo estandarizado para la evaluación inicial de las bicicletas, asignando tiempos específicos para la revisión técnica y utilizando un sistema de prioridad que permita asignar técnicos según la complejidad del trabajo.

Además, se sugiere utilizar un software de gestión de tareas que optimice la asignación de técnicos, evitando cuellos de botella y maximizando el uso eficiente de los recursos humanos disponibles.

✚ **Mejora en la Comunicación con el Cliente:** Para abordar la insatisfacción relacionada con la falta de comunicación, se propone implementar un sistema de notificaciones automáticas que informe a los clientes sobre el estado de su bicicleta en tiempo real. Esto podría incluir actualizaciones a través de SMS o correo electrónico, proporcionando estimaciones claras de los tiempos de entrega.

Asimismo, se recomienda que los técnicos comuniquen cualquier cambio en los tiempos de entrega tan pronto como sea posible, para gestionar las expectativas de los clientes de manera más efectiva.

✚ **Fortalecimiento del Control de Calidad:** Se debe establecer un protocolo estandarizado de control de calidad, que incluya una revisión final obligatoria antes de la entrega de cada bicicleta. Este control debe estar documentado y revisado por un supervisor para garantizar que todos los problemas hayan sido resueltos correctamente.

Además, se sugiere crear un checklist de control de calidad que los técnicos deben completar antes de la entrega, asegurando que todas las reparaciones hayan sido verificadas exhaustivamente.

✚ **Implementación de un Seguimiento Post-servicio:** Para mejorar la relación a largo plazo con los clientes, se recomienda implementar un proceso de seguimiento post-servicio. Esto podría incluir una llamada o encuesta de seguimiento a los clientes después de la entrega, para confirmar que el servicio ha cumplido con sus expectativas y para identificar cualquier problema adicional que pueda haber surgido. Este proceso no solo mejorará la satisfacción,

sino que también proporcionará información valiosa para mejorar continuamente los procesos del negocio.

El análisis de los resultados indica que, aunque Rider's cuenta con una base firme en cuanto a la calidad del servicio, hay áreas fundamentales que deben ser mejoradas para aumentar al máximo la satisfacción del cliente y optimizar la eficiencia operativa. Las recomendaciones propuestas, centradas en la estandarización de procesos, el fortalecimiento de la comunicación y la mejora del control de calidad, ofrecen un enfoque estructurado para resolver los problemas detectados y mejorar significativamente la experiencia del cliente.

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

De acuerdo al objetivo 1 propuesto en esta tesis, el mismo que dice: identificar los principales cuellos de botella y puntos críticos en los procesos actuales de mantenimiento de bicicletas en Rider's, se determinó que los principales cuellos de botella en los procesos de mantenimiento de bicicletas en Rider's son la escasez del personal capacitado, la falta de organización de las herramientas del taller y la falta de repuestos y materiales, lo cual ralentiza los tiempos de entrega y reduce la satisfacción del cliente, y de acuerdo a la hipótesis planteada 1, una mejora en la asignación de técnicos reduce significativamente los tiempos de espera para los servicios de mantenimiento, se acepta la hipótesis.

De acuerdo al objetivo 2 propuesto en esta tesis, mismo que dice: analizar los aspectos específicos del servicio de mantenimiento que generan insatisfacción en los clientes, en términos de calidad del servicio, tiempos de respuesta y atención al cliente, se determinó que los aspectos que generan insatisfacción en los clientes son los largos tiempo de respuesta a sus preguntas y de

entrega de los trabajos, y de acuerdo a la hipótesis planteada 2, la comunicación efectiva con los clientes aumentara significativamente la percepción de calidad del servicio, se acepta la hipótesis.

De acuerdo al objetivo 3 propuesto en esta tesis, mismo que dice: plantear ideas de mejora en los procesos de mantenimiento que permitan satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes, optimizando la eficiencia operativa y aumentando la satisfacción del cliente, se determinó que realizando un diagnóstico y presupuesto rápido, capacitar al personal de manera continua, tener una comunicación clara y frecuente con los usuarios mejora los tiempos de espera y la satisfacción del cliente.

## 6.2. Recomendaciones

Para la implementación de las mejoras propuestas, se sugiere la adopción de las siguientes acciones que debe ser acompañada de un seguimiento y monitoreo continuo para garantizar que los cambios estén generando los resultados esperados en términos de eficiencia y satisfacción del cliente.

- ✚ **Estandarización de Procesos:** Definir un flujo de trabajo claro y estandarizado para cada etapa del proceso de mantenimiento, desde la recepción de la bicicleta hasta la entrega final, lo que permitirá reducir la variabilidad en los tiempos de respuesta.
- ✚ **Optimización de la Asignación de Técnicos:** Implementar un sistema de asignación de técnicos basado en la complejidad de las reparaciones y la disponibilidad de los recursos, evitando cuellos de botella en la fase de mantenimiento.
- ✚ **Mejora en la Comunicación con el Cliente:** Establecer un sistema de notificaciones en tiempo real para informar a los clientes sobre el estado de su bicicleta durante el proceso de mantenimiento, mejorando la transparencia y la gestión de expectativas.

- ✚ **Refuerzo del Control de Calidad:** Crear un protocolo más riguroso de control de calidad antes de la entrega de la bicicleta, con registros formales de las revisiones realizadas.

### 6.3. Limitaciones del Estudio

Existen ciertos factores que pudieron haber afectado los resultados del estudio. En primer lugar, la muestra de 50 clientes seleccionados puede no ser completamente representativa de toda la población de clientes de Rider's, lo que podría limitar la generalización de los resultados. Además, el periodo de tiempo analizado fue de un solo trimestre, por lo que los patrones observados podrían no reflejar con precisión la variabilidad en la demanda de los servicios de mantenimiento durante todo el año. Finalmente, la fiabilidad de los resultados también puede haberse visto afectada por la naturaleza subjetiva de las respuestas obtenidas en la encuesta, ya que las percepciones individuales pueden estar influenciadas por factores externos no controlados en este estudio.

### 6.4. Sugerencias para Investigaciones Futuras

El presente estudio se centró en los procesos internos y la satisfacción del cliente, sería valioso ampliar la investigación en varias áreas. En primer lugar, se recomienda realizar estudios longitudinales que analicen los cambios en la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa tras la implementación de las mejoras propuestas lo que permitiría evaluar el impacto a largo plazo de la reingeniería de procesos. En segundo lugar, futuras investigaciones podrían explorar la implementación de tecnologías de automatización en el proceso de asignación de técnicos y gestión de inventarios, evaluando su potencial para mejorar la eficiencia. Finalmente, como sugerencia incluir una muestra más amplia y diversa de clientes, analizando además los patrones de

satisfacción en función de las características demográficas y los tipos de servicios solicitados, lo cual permitiría obtener una visión más completa y segmentada del desempeño de Rider's.

## Referencias

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business Press.

Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperCollins. 10.4236/jssm.2015.83040

Hammer, M., & Stanton, S. (1995). *The Reengineering Revolution: A Handbook*. HarperBusiness. <https://acortar.link/WM29iX>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (15th ed.)*. Pearson. *Revista de marketing aplicado*, 23(1), 41-56.

Kumar, K., & Van Hillegersberg, J. (2000). ERP experiences and evolution. *Communications of the ACM*, 43(4), 23-26.

Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324-202324. cienciasas.org

Martínez, M., & Solís, P. (2015). Impacto de la reingeniería de procesos en las PYMEs de México. *Revista Mexicana de Negocios*.

Mendoza, L. (2019). Capacitación del personal y reingeniería de procesos en empresas de mantenimiento en Guayaquil. *Revista de Innovación y Procesos Empresariales*.

Molina, F., & Hernández, L. (2019). Reingeniería; Gestión de procesos; Gestión de Servicios Ti; Calidad de Servicio. *Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*.  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12590>

Naranjo, E. J. O. & Valle, A. X. Z. (2022). Distribución de planta y sus factores: Incidencia en el mejoramiento de la productividad. [utm.edu.ec](http://utm.edu.ec)

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.

Rodríguez, A. R. H. (2021). Bases metodológicas para la gestión por procesos en los servicios hospitalarios. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 17(35), 1-23.  
[medigraphic.com](http://medigraphic.com)

Romero, F., & García, J. (2018). Impacto de la reingeniería de procesos en la manufactura en Colombia. *Revista Colombiana de Economía y Negocios*.

Saavedra Carrera, L. K. (2021). Estudio para mejorar la satisfacción del cliente postventa de Indurama. [uazuay.edu.ec](http://uazuay.edu.ec)

Torres, M., & Méndez, A. (2018). Satisfacción del cliente en empresas ecuatorianas de servicios: Un análisis de la calidad del servicio. *Revista Ecuatoriana de Negocios*.

Vallejo, R., & Espinoza, G. (2020). Estrategias de reingeniería de procesos en PYMEs ecuatorianas: Un enfoque hacia la satisfacción del cliente. *Revista de Negocios de Quito*.

Vargas, J., & Samaniego, F. (2017). Implementación de tecnologías en la reingeniería de procesos para mejorar la experiencia del cliente en PYMEs ecuatorianas. *Revista de Tecnología Empresarial*.

Villamar, A., & Rodríguez, M. (2017). Reingeniería de procesos en empresas del sector servicios en Ecuador: Un análisis de su impacto en la eficiencia y satisfacción del cliente. *Revista de Innovación Empresarial*.



## **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

**JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO** portador de la cédula de ciudadanía N° **0924503212**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del proyecto de titulación **“OPTIMIZACION DE PROCESOS Y SATISFACCION DEL CLIENTE. CASO: RIDER’S”** de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca para que realice la publicación de éste proyecto de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

La Troncal, 27 de Septiembre del 2024.

**JORGE ARTURO ORDOÑEZ SERRANO**

**C.I. 0924503212**