



UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TEMA:

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO RACE PARA LA MEJORA DEL
ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA VIÑA ROSA**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en
Administración de Empresas y Dirección Estratégica.

Autor(a)

Eco. Milena Catherine Acurio Quiroga

Tutor(a)

Ing. Henry Javier Saritama, Mora, MBA

AMBATO – ECUADOR

2025

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Milena Catherine Acurio, Quiroga, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Implementación del modelo RACE para la mejora del área del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa”, como requisito para optar al grado de Magister y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 24 días del mes de Julio de 2025, firmo conforme:

Autor: Milena Catherine Acurio Quiroga

Firma:

Número de Cédula: 1805161922

Dirección: Tungurahua, Ambato, La Península.

Correo Electrónico: mileacurio@gmail.com

Teléfono: 0984116769

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO RACE PARA LA MEJORA DEL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA VIÑA ROSA” presentado por MILENA CATHERINE ACURIO QUIROGA, para optar por el Título de Magister Administración de Empresas con mención en innovación y Dirección Estratégica,

CERTIFICO

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 24 de Julio del 2025

.....
Ing. Henry Javier Saritama Mora, MBA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con mención en innovación y Dirección Estratégica, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Ambato, 24 de Julio del 2025

.....
Milena Catherine Acurio Quiroga

1805161922

APROBACIÓN DE LECTORES

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: Implementación del modelo RACE para la mejora del área del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas con mención en Innovación y Dirección Estratégica, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 24 de Julio del 2025

.....

Ing. Juan Eduardo Salazar Mera, Mg.

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

.....

Dr. Mario Alberto Moreno Mejía, Mg

VOCAL DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación primero a Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar mi formación profesional, a mi madre por su apoyo incondicional, por ser el pilar más importante en mi vida y estar para mí en todo momento, sobre todo de una manera muy especial a mi amado padre que a pesar de su ausencia física su fortaleza, amor y disciplina fue mi principal motor para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por la vida y la salud, a mi familia por todos sus consejos y motivación durante este proceso de estudio, a todos los docentes de mi querida universidad por compartirme sus conocimientos y de una manera especial a mi tutor por su guía y enseñanza.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y Actualidad	1
Planteamiento del problema	4
Hipótesis de investigación.....	7
Destinatarios del Proyecto.....	8
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1 Antecedentes investigativos	10
1.1.1 Antecedentes internacionales	10
1.1.2 Antecedentes nacionales.	12
1.1.3 Antecedentes locales	14
1.2 Modelo RACE (Reach, Act, Convert, Engage).....	16
1.2.1 Estrategia.....	18
1.2.2 Gestión estratégica	20
1.2.3 Creación de estrategias.....	23
1.2.5 Formulación de estrategias.....	28
1.2.6 Estructuras organizativas	31
1.2.7 Servicio al cliente	32

1.3	Estudios de Caso	34
1.4	Metodologías de Implementación y Evaluación	38
CAPÍTULO II		41
DISEÑO METODOLÓGICO		41
2.1	Enfoques de investigación.....	41
2.2	Diseño de la investigación.....	42
2.3	Descripción de la población	43
2.4	Técnicas de investigación.....	45
2.5	Operacionalización de variables.....	46
2.6	Confiabilidad del instrumento	50
2.7	Proceso de recolección de datos	51
2.7.1	Análisis de datos	51
2.8	Resultados de la investigación	52
2.8.1	Perfil sociodemográfico	52
2.8.2	Objetivo específico 1: Determinar los factores actitudinales que influyen en el servicio al cliente a través del método de análisis factorial exploratorio para reconocimiento de los efectos de la utilización del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.	54
2.8.3	Objetivo específico 2: Diagnosticar el servicio al cliente utilizando herramientas estadísticas descriptivas para establecer una línea base antes de la implementación del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.	60
CAPÍTULO III.....		68
PRODUCTO		68
3.1	Objetivo específico 3: Diseñar un plan de acción basado en el modelo RACE mediante un análisis de datos con la finalidad de mejorar los procesos del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa.....	68
3.2	Título de la propuesta	68

3.3	Objetivos de la propuesta	68
3.4	Estructura de la propuesta	69
3.5	Evaluación de propuesta.....	71
3.5.1	Valoración de la propuesta.....	76
CAPITULO IV.....		78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
4.1	Conclusiones	78
4.2	Recomendaciones	79
ANEXOS		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Impacto PIB mundial	5
Tabla 2 Etapas del modelo RACE	17
Tabla 3 Operacionalización de variables	46
Tabla 4 Operacionalización de las variables	49
Tabla 5 Alfa de Cronbach	50
Tabla 6 Perfil sociodemográfico	53
Tabla 7 Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).....	54
Tabla 8 Método de extracción: máxima verosimilitud.....	56
Tabla 9 Varianza total explicada.....	59
Tabla 10 Evaluación de la propuesta.....	71
Tabla 11 Matriz KPI.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo RACE	18
Ilustración 2. Análisis dimensión Reach	60
Ilustración 3 Análisis dimensión Act.....	62
Ilustración 4 Análisis dimensión Convert	64
Ilustración 5 Análisis dimensión Engage	66

UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACION Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO RACE PARA LA MEJORA DEL ÁREA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA VIÑA ROSA

AUTOR(A): Milena Catherine Acurio Quiroga

TUTOR (A): Ing. Henry Javier Saritama Mora, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

El estudio realizado se basó en la implementación del modelo RACE en la empresa mesón Viña Rosa buscando optimizar el servicio al cliente en un contexto competitivo y digitalizado. Se encontró como problema principal la ausencia de estrategias de marketing digital en el sector de atención al cliente, lo cual presentaba ausencia de fidelización y deficiencia al interactuar con los consumidores. Tuvo como enfoque general diseñar e implementar un plan de acción para brindar una experiencia única a cada cliente utilizando estrategias digitales y capacitando al personal de la empresa. Se optó por aplicar una metodología cuantitativa, empleando un diseño correlacional y descriptivo. Se desarrolló un cuestionario la cual evaluó la percepción del servicio y efectividad de los métodos ejecutados. Además, la muestra estuvo conformada por los clientes y personal de la empresa Viña Rosa, la cual brindo información específica sobre sus experiencias. De similar manera, los resultados demostraron que las actitudes por parte del personal tienen un impacto significativo al momento de interactuar con el cliente por lo que se sugiere optar por la capacitación de los empleados para brindar una comunicación efectiva y resolver conflictos de manera eficiente. Gracias a la implementación del modelo RACE se logró optimizar la experiencia de cada cliente por medio de herramientas digitales y estrategias interactivas. Finalmente, se concluyó que, la

implementación del modelo RACE ayudó de una gran manera a planificar las estrategias de un plan de acción efectivo, permitiendo optimizar la lealtad de los consumidores y competitividad de la empresa. La transformación digital y la formación del personal fueron aspectos claves en este proceso de cambio.

DESCRIPTORES: Calidad, estrategias, implementación, servicio.

ABSTRACT
UNIVERSITY OF INDOAMERICA
FACULTY OF ADMINISTRATION AND BUSINESS
MASTER'S DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION WITH MAJOR
IN INNOVATION AND STRATEGIC MANAGEMENT - MBA
TOPIC: IMPLEMENTATION OF THE RACE MODEL TO IMPROVE THE
CUSTOMER SERVICE AREA AT COMPANY VIÑA ROSA

AUTHOR: Acurio Quiroga Milena Catherine

TUTOR: MSc. Saritama Mora Henry Javier

EXECUTIVE SUMMARY

Implementation of the RACE Model to Improve the Customer Service Area at Company Viña Rosa his study focused on the implementation of the RACE model at the company Mesón Viña Rosa, aiming to optimize customer service in a competitive and increasingly digital environment. The main issue identified was the lack of digital marketing strategies within the customer service area, which resulted in low customer loyalty and ineffective consumer interaction. The general objective was to design and implement an action plan to deliver a unique customer experience by applying digital strategies and training company staff. A quantitative methodology was adopted, using a correlational and descriptive research design. A questionnaire was developed to assess customer perceptions of service quality and the effectiveness of the implemented methods. The sample consisted of both customers and employees of Viña Rosa, who provided detailed insights based on their experiences. The results revealed that staff attitudes significantly impact customer interactions, suggesting the need for employee training focused on effective communication and efficient conflict resolution. The implementation of the RACE model helped enhance the customer experience through digital tools and interactive strategies. In conclusion, the RACE model significantly supported the strategic planning of an effective action plan, contributing to increased customer loyalty and improved business competitiveness. Digital transformation and staff training were key factors in this

transformation process.

KEYWORDS:

Quality, Strategies, Implementation, Service.



INTRODUCCIÓN

Importancia y Actualidad

El Modelo RACE (Reach, Act, Convert, Engage) se ha establecido como un recurso estratégico clave en el sector del marketing digital y la administración del servicio al cliente, debido a su énfasis en perfeccionar el ciclo de interacción con los usuarios desde el primer contacto hasta la lealtad. Su relevancia se encuentra en la habilidad de organizar procesos que facilitan la mejora de la experiencia del cliente, la incorporación de canales digitales y la obtención de métricas fundamentales para la toma de decisiones fundamentadas en información.

En un escenario actual donde las empresas se encuentran con el reto de cumplir con las expectativas crecientes de los consumidores en un ambiente de alta competencia y digitalización, la aplicación de este modelo surge como una respuesta eficaz para consolidar la relación con los clientes y promover la sostenibilidad de la empresa.

Línea de investigación y relación

La relevancia de este estudio reside en su concordancia con las directrices dictadas en la legislación ecuatoriana en relación con la calidad del servicio al cliente y la digitalización. En este contexto, el artículo 7 de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece el derecho de los usuarios a obtener una atención apropiada, eficaz y personalizada, mientras que el artículo 10 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones fomenta la adopción de instrumentos tecnológicos para potenciar la competitividad de los negocios.

Igualmente, el Código de Comercio, en su artículo 21, enfatiza la relevancia de asegurar procedimientos comerciales claros y dirigidos al cliente. Estos marcos jurídicos subrayan la importancia de aplicar estrategias como el modelo RACE, que promueve la optimización del servicio al cliente a través de un enfoque estructurado y digital, satisfaciendo de esta manera las demandas regulatorias y los estándares presentes del mercado.

A escala global, varios estudios y proyectos han investigado la aplicación de modelos digitales como RACE para optimizar el servicio al cliente, resaltando su efectividad en áreas como el comercio en línea, la banca y los servicios públicos. Estudios llevados a cabo en naciones como Estados Unidos, Reino Unido y China han demostrado que tácticas fundamentadas en el modelo RACE posibilitan incrementar la fidelización de clientes, potenciar la experiencia del usuario y maximizar el rendimiento de la inversión en campañas en línea.

Además, reportes de entidades como Deloitte y McKinsey destacan la adopción cada vez mayor de marcos integrados de marketing digital en compañías que intentan ajustarse a un ambiente cada vez más enfocado en las necesidades y expectativas de los consumidores en línea. Estas labores enfatizan la importancia de instrumentos que desarrollen procesos dirigidos a robustecer la relación entre cliente y empresa a través de la utilización de datos y la personalización.

En el escenario latinoamericano, se han realizado investigaciones que examinan la implementación de modelos digitales como RACE para optimizar el servicio al cliente, particularmente en áreas como el comercio al por menor, las telecomunicaciones y la educación. Naciones como México, Colombia y Brasil se distinguen por poner en marcha tácticas digitales dirigidas a potenciar la experiencia del cliente, logrando resultados favorables en la lealtad y transformación de usuarios. Los reportes de entidades como CEPAL y el BID han subrayado la relevancia de la digitalización en la región, destacando cómo instrumentos como el modelo RACE pueden reducir las desigualdades en el servicio al cliente a través de procedimientos organizados y datos exactos. Estas investigaciones evidencian que, pese a retos como la conectividad inequitativa y la formación tecnológica, las compañías que implementan este método consiguen incrementar notablemente su competitividad y sostenibilidad en mercados en desarrollo.

En el contexto de Ecuador, varias investigaciones han tratado la aplicación de tácticas digitales para optimizar la atención al cliente, resaltando áreas como el comercio en línea, el turismo y el sector bancario. Investigaciones llevadas a cabo

por universidades y entidades locales han indicado que la incorporación de modelos como RACE posibilita a las compañías mejorar la experiencia del cliente, incrementar la lealtad y potenciar la eficiencia en las operaciones.

Proyectos concretos han demostrado que las pequeñas y medianas empresas, al incorporar instrumentos digitales, consiguen reducir las desigualdades en el servicio al cliente y establecer una posición competitiva en un mercado que cambia continuamente. Adicionalmente, proyectos promovidos por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL) han promovido la utilización de plataformas digitales en el contexto de la digitalización del país, destacando la importancia de modelos organizados en la administración de empresas.

La problemática evidencia que, a pesar del progreso tecnológico creciente en Ecuador, un gran número de compañías todavía no consigue establecer estrategias eficaces de servicio al cliente fundamentadas en instrumentos digitales. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), únicamente el 35% de las pequeñas y medianas empresas emplea plataformas digitales para relacionarse con sus clientes, mientras que el 65% restante sigue funcionando bajo esquemas convencionales que restringen la personalización y la eficacia en el servicio.

Adicionalmente, un reporte del BID indica que solo el 20% de las compañías de Ecuador ha implementado estrategias de marketing digital integradas, lo que evidencia una ausencia de ajuste al actual ambiente de competencia. Esta disparidad tecnológica impacta en la lealtad y la satisfacción del cliente, provocando pérdidas financieras y reduciendo la competitividad ante compañías de naciones vecinas con altos grados de digitalización.

Planteamiento del problema

Macro

En la actualidad, a nivel mundial existen desigualdades estructurales que limitan el profeso equitativo entre las naciones. El incremento de la desigualdad, el bajo rendimiento de la cooperación internacional, problemas geopolíticos y la velocidad para el desarrollo tecnológico sin marcos regulatorios correctos diseñan impactos negativos en el sistema socioeconómico (García & Malagón, 2020).

De acuerdo con la investigación realizada por Vire & Castillo (2021), más del 40% de los habitantes del todo el mundo vive en condiciones de vulnerabilidad. Además, Bianco (2022) afirma que el bajo crecimiento económico global previsto del 2,8% por debajo del promedio habitual deja al descubierto la necesidad de solventar los problemas en diversas áreas.

A pesar del desarrollo global, la desigualdad social en todo el mundo es notable en la desigualdad de concentración de la riqueza. Según Poland (2018) un bajo 20% de la población mundial controla el 80% del PIB global. Es así como, esta disparidad actual crea barreras estructurales para el acceso a derechos básicos como educación académica, salud y vivienda, afectando la estabilidad social y pausando el desarrollo sostenible.

Además, en el ámbito político el incremento de la segmentación geopolítica y las disputas comerciales, por ejemplo, la guerra arancelaria entre Estados Unidos y China ha aportado a la pausa del desarrollo económico global. El fondo monetario internacional ha modificado su percepción de incremento para este año a un 2,8% dominando que los problemas afectan de manera negativo a la inversión y comercio exterior. La escasez de apoyo entre los actores políticos internacionales afecta la implementación de políticas económicas alienadas (Caizabanda, 2019).

Asimismo, en el contexto tecnológico se continúa evolucionado, limitando a millones de personas del ingreso a tecnologías esenciales. Se considera que más de 2500 millones de habitantes no poseen el acceso a internet, lo cual crea barreras en

la participación en la economía virtual y el acceso a servicios esenciales Guerrero (2024). Esta exclusión tecnológica empeora las desigualdades existentes y restringe el desarrollo económico y social en los países con alto índice de vulnerabilidad.

También, la rapidez para implementar las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, presenta relevantes conflictos éticos. La falta de marcos regulatorios definidos correctamente, junto con la presencia de sesgos en los algoritmos, tiene la posibilidad de repetir patrones de discriminación y no cumplir con los derechos esenciales. Asimismo, la recaudación en grandes cantidades de información sin un permiso informado correctamente coloca en riesgo la privacidad del individuo (Vera, 2020).

En el ámbito económico a nivel global enfrenta una etapa de desaceleración con una visión de incremento del 2,8% para el año 2025, por debajo del promedio habitual. Factores como la tensión comercio, aumento de inflación y la incertidumbre financiera están contribuyendo de manera negativa. Los países en desarrollo son los más afectados, debido a que se limita la habilidad de optimizar la calidad de vida de sus ciudadanos (Araque et al., 2022).

El impacto del PIB a nivel global muestra los datos brindados por Ocaña & Freire (2022) indicado la detención parcial en la economía global, con impactos relevantes en la inversión, empleo y el desarrollo social. También, la disminución en el ritmo de incremento financiero limita la habilidad de los gobiernos para aplicar políticas sociales eficientes y solventar correctamente en las demandas de la población.

Tabla 1 Impacto PIB mundial

Región	Crecimiento del PIB (%)
Mundo	2.8
Estados Unidos	1.8
Zona euro	1.0
China	4.4
Países en desarrollo	2.7

Nota: Elaboración propia

Meso

La empresa Mesón Viña Rosa se enfrenta a dificultades serias en el entorno de clientes y productos y servicios, debido que el mercado de organización de eventos en Ambato indica un incremento en las exigencias de individualización y calidad, De acuerdo con la cámara de comercio de Tungurahua 2024, el 65% de los consumidores dan preferencia a los servicios que incorpore innovación gastronómica y ambientación temática. También, el 38% de los clientes jóvenes de Ambato opta por contratar servicios por medio de plataformas digitales INEC (2024). Y la empresa no presenta estrategias digitales sólida, lo que reduce su competitividad.

En cuanto a la relación con los proveedores y competencia tradicional, la situación también se ve afectada Un estudio realizado por Inga et al. (2023) indica que el 40% de los restaurantes y organizadores de eventos en la provincia de Tungurahua determinan vínculos estratégicos con proveedores que brindan calidad y costo, por otro lado, la empresa Mesón Viña Rosa mantiene relación únicamente de proveedores locales, afectando de manera directa en la oferta de productos frescos y servicios de alta calidad. En contraste, la competencia tradicional como salones grande y hoteles de la ciudad han inyectado capital enfocado en la renovación y ampliación de servicios, incrementando la participación de mercado en un 25% en el transcurso de este último año (Cámara de comercio de Tungurahua, 2023)

Por último, el ingreso de nuevos competidores refleja un reto mayor para la empresa. En la ciudad de Ambato, el sector de eventos ha aumentado en un 18% en las empresas registradas solo en dl 2024 Gamboa (2023), Varias empresas están enfocadas en que su servicio sea más dinámico, menús flexibles y precios realmente competitivos. Las nuevas propuestas que también usan estrategias de marketing digital frecuente obtienen la atención de un grupo clasificado de cliente que desea servicios actualizados poniendo en riesgo a la empresa en la perdida paulatina de clientes si no presenta innovación, eficiencia y comunicación efectiva.

Micro

La empresa Mesón Viña Rosa, en el entorno organizativo se percibe una ausencia de planificación estratégica y estructuras administrativas poco definidas, lo que provoca una deficiente toma de decisiones y productividad operativa. En el entorno financiero, la empresa refleja un manejo inadecuado de recursos, limitando la capacidad de desarrollo y adaptación al mercado. Estas problemáticas internas provocan desacuerdos directos con la competitividad y sostenibilidad del negocio en un medio más exigente.

En el ámbito comercial, la empresa indica debilidades en sus estrategias de marketing digital y posicionamiento de marca, lo que significa que mantiene una baja fidelidad de clientes y una restringida presencia en el mercado Poland (2018). La ausencia de innovación al ofertar sus servicios y la poca adaptación al mantenerse actualizado en tendencias del entorno gastronómico y de eventos provoca la preferencia a su competencia local. Asimismo, al hablar de la producción, se reconoce procesos deficientes y un manejo inadecuado de la cadena de suministros, afectando la calidad del servicio y satisfacción del cliente (Bianco, 2022)

En el ámbito personal, la empresa se enfrenta a varias barreras vinculados con la formación y motivación de los servidores, lo que transmite e impacta de forma negativa en la eficiencia y calidad del servicio brindado. La ausencia de programas de desarrollo profesional e incentivos correctos aporta a un incremento de rotación personal y un entorno laboral poco favorable. Culturalmente, se observa la resistencia al cambio y ausencia de coordinación con los valores y metas organizacionales, dificultando la aplicación de mejoras y la adaptación a las demandas del mercado. (Tukaram et al., 2015)

Hipótesis de investigación

H0: La implementación del modelo RACE no tiene un impacto significativo en la mejora del área del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa.

H1: La implementación del modelo RACE tiene un impacto significativo en la mejora del área del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa.

Destinatarios del Proyecto

La empresa Viña Rosa es una beneficiaria fundamental de la investigación, ya que la implementación del modelo RACE está diseñada para abordar las deficiencias en su área de servicio al cliente. La mejora en la gestión y atención al cliente puede conducir a una mayor eficiencia operativa, reducción de quejas, optimización de procesos y, en última instancia, a un impacto positivo en los resultados financieros. La lealtad y satisfacción del cliente se traducen en retención y repetición de negocios, consolidando la posición competitiva de Viña Rosa en el mercado.

Por otra parte, los equipos de atención al cliente de Viña Rosa se beneficiarán directamente de esta investigación. La implementación del modelo RACE implica cambios en los procesos, procedimientos y enfoques de atención, proporcionando a los empleados herramientas y estrategias más efectivas. El desarrollo de habilidades y la adaptación a mejores prácticas contribuirán a un entorno laboral más positivo y motivador. Además, la satisfacción de la cliente mejorada puede reducir la carga de trabajo derivada de quejas y problemas, permitiendo que los equipos se enfoquen en proporcionar un servicio proactivo y de calidad.

Además, la alta dirección de Viña Rosa se beneficiará al recibir insights estratégicos derivados de la investigación. La implementación del modelo RACE requerirá un liderazgo sólido y un compromiso con el cambio organizacional. La alta dirección obtendrá información valiosa sobre la efectividad de las estrategias implementadas, la respuesta del cliente y la rentabilidad asociada. Esto permitirá tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias según sea necesario para maximizar los resultados y asegurar una cultura organizativa centrada en la mejora continua del servicio al cliente.

Por último, la comunidad local donde opera Viña Rosa será beneficiaria indirectamente de esta investigación. Un enfoque mejorado en el servicio al cliente puede generar un impacto positivo en la reputación de la empresa a nivel local.

Además, una gestión empresarial más eficiente puede contribuir a la sostenibilidad y al desarrollo económico local. Las relaciones comerciales con otros actores del sector también pueden mejorar, ya que una reputación sólida y una gestión eficiente del servicio al cliente son factores clave en las asociaciones comerciales exitosas.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de implementación del modelo RACE a través del diseño de estrategias digitales estructuradas y capacitación del personal, con un enfoque en la optimización continua del proceso de servicio al cliente de los usuarios en Viña Rosa.

Objetivos específicos

Determinar los factores actitudinales que influyen en el servicio al cliente a través del método de análisis factorial exploratorio para reconocimiento de los efectos de la utilización del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.

Diagnosticar el servicio al cliente utilizando herramientas estadísticas descriptivas para establecer una línea base antes de la implementación del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.

Diseñar un plan de acción basado en el modelo RACE mediante un análisis de datos con la finalidad de mejorar los procesos del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa.

Evaluar el impacto de la implementación del modelo RACE en el servicio al cliente de la empresa Viña Rosa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

1.1.1 Antecedentes internacionales

Un estudio conducido por Coll Rubio & Micó (2019) indicaron que en la empresa Westwing ubicado en España ha transformado el mercado digital en la categoría Home & Living en Europa. La implementación del modelo RACE en su estrategia de comunicación ha permitido vender un producto cada cinco segundos globalmente, generando casi 50% de sus ingresos mediante tecnologías móviles. La etapa de investigación, fundamental en este modelo, se realizó un análisis minucioso de datos de e-commerce, entrevistas detalladas y una exhausta revisión documental, lo que ayudó a maximizar las oportunidades de logros de sus actos comunicacionales y ajustarse a las necesidades del mercado.

Durante la etapa de planificación, Westwing establece sus objetivos anualmente y estructura acciones trimestrales, lo que permite tener la flexibilidad y responder eficazmente a los cambios del entorno. Estos objetivos, orientados a incrementar la visibilidad de la marca entre los compradores de decoración y sus influenciadores, se llevan a cabo a través de campañas integradas. La estrategia integra marketing de material digital, marketing digital y fuera de línea, y comunicación corporativa, con una ejecución que sigue un enfoque de 360 grados y de estrategia de crecimiento. Gracias a esta combinación resulto un aumento del 15% en la comunicación con la audiencia objetivo y fortaleció a Westwing como líder en su sector.

En la fase de evaluación se caracteriza por su seguimiento continuo y en tiempo real de las acciones realizadas, garantizando una medición precisa del retorno de inversión. Gracias a herramientas avanzadas de análisis, Westwing identificó un incremento del 20% en la fidelización de clientes, mientras que sus estrategias de marketing digital provocaron un aumento del 30% en el alcance de su contenido.

Con una estructura clara y una sinergia entre canales, ha consolidado su lugar en el sector mobiliario en España y Europa, demostrando la efectividad del modelo RACE en el comercio digital.

Un estudio realizado en Filipinas por Tenorio (2022) abarcó el comportamiento de los millenials filipinos en línea donde profundizó la comunicación con el equipo demográfico estudiado con las marcas en plataformas en línea y la manera en la que se comportan al momento de comprar de manera online, enfocándose en explicar la conexión y relevancia de la asociación, la consecuencia y la observación en el crecimiento de la comunicación del de marketing digital donde se utilizó el modelo RACE.

Para lograr este objetivo, se utilizó un método de investigación cualitativo a través de entrevistas personales a consumidores online, donde se enfocó únicamente a través de entrevistas personales a consumidores online. Mediante un análisis temático, se descifraron las respuestas de los asistentes para reconocer patrones y asuntos importantes en la conducta de compra y la relación con las marcas que compraban.

Los logros demostraron que la interacción de marketing digital tiene un rango representativo, ya que los compradores se apoyan en la web para tomar de referencia para adquirirlas. Aunque los consumidores indiquen atractivos, la compra no se realiza de manera rápida ya que evalúan las reseñas y opiniones previas. De la misma manera, los compradores prefieren vincularse con marcas que brindan recompensas o que se relacionan con ellos en base a su conducta o comportamiento.

La investigación realizada por Salmi (2005), indicó que la plataforma se streaming, mantienen retos de llamar y mantener suscriptores en un mercado competitivo en gran nivel. Para iniciar la problemática presente, optó por implementar el modelo RACE, empezó por la primera fase Reach (alcance) brindado un mes de prueba de gratuidad, lo cual indicó un incremento en su base de usuarios potenciales en un 20% en el primer trimestre de la ejecución de la estrategia.

Al iniciar la etapa Act, la empresa estudio la frecuencia de visualización de los usuarios en el periodo de prueba, se utilizó algoritmos avanzados, sugirió contenido individualizado a cada cliente, trayendo como consecuencia el incremento de la relación con los usuarios y la plataforma con un 25%. Gracias a la personalización impulsó que los usuarios buscaran más títulos y se mantuvieron un tiempo prolongado dentro de la plataforma.

Al finalizar la promoción, se aplicó la fase Convert, la aplicación motivó a los clientes a suscribirse a planes flexibles y la información exclusiva. La cual trajo como resultado, un incremento en un 15% en la tasa de conversión de usuarios de suscriptores de pago. Finalmente, la etapa Engage, Netflix siguió brindando contenido de alta calidad y reteniendo una comunicación frecuente con los suscriptores, reteniendo un 80% de la base de sus clientes.

1.1.2 Antecedentes nacionales.

Un estudio realizado por Al Janahi (2020) indicó que en la empresa Kaizen ubicado en Colombia, Medellín, la ejecución del modelo RACE se orientó en optimizar la productividad del área de envío de una central de producción, empleando los principios de la empresa. Al principio, el modelo se enfocó en disminuir las tareas no productivas, especialmente la movilización y el manejo irrelevante de productos. Se reestructuraron las estaciones y compuertas en la cinta transportadora para reducir el movimiento de materiales, lo que presentó una reducción del tiempo del periodo y una optimización en el proceso de trabajo. Estas actividades también aportaron a facilitar el espacio y disminuir la carga excesiva de trabajo del personal.

Seguido, se ejecutaron acciones para impulsar el tratamiento de los productos a través de la apertura de soluciones de confort laboral y automatizadas, como un brazo robótico para controlar actividades rutinarias y exigentes físicamente. Esto no solo trajo disminución del peligro de accidentes laborales, sino que además autorizó al personal centrarse en actividades de mayor rendimiento, optimizando el desempeño general. De igual manera, se adaptaron los procesos de trabajo para afianzar actividades, suprimiendo repetición y aligerar los procesos.

Por último, el modelo exploró optimizar la eficiencia de los procesos y el bienestar del cliente. Se incorporaron modificaciones que incrementaron la exactitud en la clasificación y la remisión de productos, asegurando remisiones más veloces y seguras. Los rendimientos fueron verificados mediante pruebas simulada, presentando una disminución significativa en la longitud del traslado del trabajo en proceso (WIP) y un aumento del 26.3% en la tasa de producción. Esto demuestra cómo el modelo Lean RACE, implementando de forma organizada, colabora al éxito de mejoras sostenibles en trabajos industriales.

La investigación del avance en la economía del ecosistema digital en algunos países de Latinoamérica realizado por García & Malagón (2020) analizó los puntos primordiales y tendencias del sistema digital regional y su impacto para evaluar el diseño e implementación de estrategias innovadoras en modelos de negocios emergentes. El propósito es ofrecer a las pymes de recursos útiles que faciliten la toma de decisión fundamentadas sobre comercio electrónico y fortalecer habilidades para adaptarse a la transformación digital.

El estudio utilizó una metodología descriptiva basada en la Norma UNE 166006:2006 y desarrollada a través de un enfoque exploratoria que utiliza la vigilancia tecnológica. A través de este método, se analizan el científico y tecnológico del ecosistema digital en Latinoamérica, con el fin de detectar amenazas y oportunidades vinculadas con la incorporación de TIC. Los resultados indicaron que la adopción de la venta en línea tiene una varianza entre países Latinoamericanos influidas por políticas públicas y limitaciones a servicios pública. Se destaca a Internet en desarrollo económico y social.

En síntesis, enfatiza que la transformación digital y el comercio electrónico son factores fundamentales para aumentar la competitividad de las pymes en la región. Se subraya que, las características internas de las organizaciones deben complementarse significativamente en el entorno que se desenvuelven. Se sugiere que adoptar tecnologías digitales y estrategias innovadoras es indispensable para lograr superar los retos de la economía digital.

Una investigación realizada por Prabaharan (2011), señaló que la empresa Indeleb S.A.S. una pyme colombiana especializada en consultoría de sostenibilidad mantenía el desafío de liderar en un mercado desafiante e incrementar la base de sus clientes. Implementaron el modelo Race, empezando por la primera fase Reach desarrollando una estrategia de comunicación digital por secciones en distintas plataformas sociales, lo cual aumento la visibilidad en un 40% en los primeros seis meses.

En la fase de Act, la empresa mejoró su sitio web para agilizar la relación con los visitantes, integrando contenido importante sobre sus servicios y casos ejemplares. Esta planificación de estrategias brindó un incremento del 25% en las asesorías y solicitudes de información por parte de clientes premium.

Al aplicar la fase Convert, la empresa optó por implementar ofertas individualizadas y capacitaciones gratuitos principales, lo que trajo como consecuencia una conversión del 15% de los leads generados en usuarios activos. Por último, en la etapa de Engage, la empresa Indeleble S.A.S desarrolló medios de comunicación frecuentes de sus clientes, integrando newsletters y seguimiento post-servicio, obteniendo una tasa de retención del 70% y manteniendo su reputación en el sector de la sostenibilidad.

1.1.3 Antecedentes locales

Un estudio llevado a cabo por Hardy (2019) mencionó que se aplicó el modelo RACE en el Hostal Chicago ubicado en Ecuador en el cantón Azogues, que autorizó cambiar su operación y optimizar notablemente su ubicación en el comercio local. En la fase Reach, los enfoques de marketing ejecutadas, como la generación de una personalidad visual contemporáneo y un fortalecimiento de la presencia digital, extendieron la cobertura del hostel hacia nuevos clientes. La unión de campañas en redes, publicidad en radio y material publicitario alcanzó a obtener asistencia turística y asistentes locales, incrementando la presencia y el flujo hacia sus servicios.

En el transcurso de la etapa de Act, el hostel optimizó su intervención con los usuarios al ejecutar un sitio web que fomentaba las reservas virtuales y brindaba información específico acerca de sus servicios. A la vez, se formó a los trabajadores para brindar un aprendizaje más agradable y laboral. Estas actividades provocaron un acuerdo inicial más sólido con los usuarios potenciales, lo que se reflejó en un aumento notorio en las reservas, ya que los clientes se hallaban más simple acceder y creer en los servicios del hostel.

Al final, en la fase de Engage, se destacó la vinculación de los clientes a través de los progresos continuas en la calidad de servicio. La ejercitación de espacios compartidos más agradables, internet gratuito y servicios adicionales, como un comedor, incrementará la comodidad de los huéspedes. Esto no solo incentivó la tasa de regreso de los usuarios, además reforzó el prestigio del hostel gracias a sugerencias boca a boca y críticas positivas. De manera conjunta, el modelo RACE autorizo al Hostel Chicago mejorar sus restricciones iniciales e implementar como una alternativa más desafiante y atractiva en el comercio turístico de Azogues.

El estudio sobre el Plan Estratégico de comunicación de la Feria de Loja realizado por Vire-Riascos (2021) tuvo como objetivo verificar si el plan corresponde a la metodología RACE, simulada por John Marston en el año de 1963, y evaluar los resultados de las estrategias y tácticas comunicativas con los objetivos planteados para el periodo 2013-2017. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, utilizó métodos como entrevistas con directivos y encargados de comunicación, observación directa, análisis de documentos y grupos focales, proporcionando una visión amplia sobre la gestión de la comunicación y sus impactos.

Según los hallazgos, aunque se llevaron a cabo implementaron iniciativas comunicativas como reuniones con los medios y comunicados de prensa, la implementación del modelo RACE fue mínima, superficial y no contó con un monitoreo adecuado. La gestión de la identidad corporativa de la Feria de Loja fue efectiva en su relación con los medios, aunque no tuvo el mismo éxito con otros públicos, como el interno y los estudiantes, quienes no lograron identificar de manera clara los valores de tradición y emprendimiento.

En síntesis, el estudio demuestra que los objetivos comunicacionales estuvieron alineados con el plan organizacional, la ausencia de herramientas adecuadas para medir el estado de comunicación y las percepciones de los públicos disminuyó la eficacia del plan. Es esencial realizar un seguimiento y la evaluación constante de la comunicación para el desarrollar estrategias que respondan a las deficiencias encontradas en la misma.

Una investigación realizada por Isa (2022), empresa Enkador encargada en la producción de fibras sintéticas, enfrentaba problemas con la sostenibilidad y la experiencia pública de su impacto ambiental. Para abarcar la problemática, la empresa ejecutó el modelo RACE iniciando un estudio que indicó que el 60% de los consumidores evaluaban de manera positiva en las prácticas ecológicas en las empresas.

En la etapa de Act o actuar, la empresa emitió el proyecto Recypet, centrándose en el reciclaje de PET para crear nuevas fibras, rebajando así su impacto ambiental. La iniciativa facilitó a la empresa reciclar aproximadamente 1.200 toneladas de PET al año, aportando de una manera significativa a la rebaja de residuos plásticos en el país.

Al utilizar la etapa Convert o comunicación, se aplicaron campañas educativas y de conciencia ambiental que se dirigían hacia la comunidad y a los clientes, resaltando los beneficios del reciclaje y el compromiso de la empresa con el medio ambiente. Gracias a ello, la empresa tuvo una imagen corporativa mejor presentada y mejorando la posición en el mercado local, aumentando sus ventas en un 15% en los primeros 12 meses de la implementación del proyecto.

1.2 Modelo RACE (Reach, Act, Convert, Engage)

El modelo RACE es un marco estratégico diseñado para guiar la planificación y ejecución de estrategias de marketing digital en función de las diferentes etapas del ciclo de compra del usuario (Fodeman, 2020). Cada letra del acrónimo RACE representa una fase específica del proceso:

Reach (Alcance): Se centra en aumentar la visibilidad de la marca y llegar a una audiencia más amplia. Las tácticas incluyen estrategias de SEO, publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y otras actividades destinadas a generar conciencia y captar la atención del público objetivo (Horváth, 2020).

Act (Acción): el objetivo es llevar a los usuarios a realizar acciones específicas, como hacer clic en enlaces, interactuar con contenido o participar en eventos. Estrategias como la optimización de la experiencia del usuario en el sitio web, la participación en redes sociales y las campañas de correo electrónico están destinadas a impulsar la participación (Marks, 2020).

Convert (Conversión): se enfoca en convertir a los visitantes en clientes. Esto implica la implementación de estrategias para influir en las decisiones de compra, como páginas de destino optimizadas, ofertas convincentes y procesos de compra eficientes (Fodeman, 2020).

Engage (Compromiso): se refiere a la retención y fidelización de los clientes existentes. Estrategias como el marketing de contenidos continuo, la atención al cliente proactiva y programas de lealtad buscan mantener una conexión constante con los clientes y fomentar la repetición de negocios (Woolf, 2021).

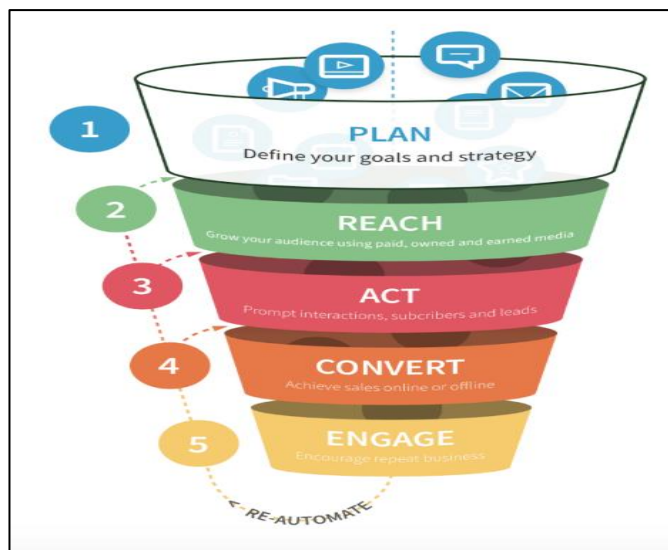
Tabla 2 *Etapas del modelo RACE*

Fase	Objetivo	Estrategias Clave
Reach	Aumentar la visibilidad y conciencia de la marca.	SEO, publicidad en redes sociales, marketing de contenidos.
Act	Lograr que los usuarios realicen acciones específicas.	Optimización de la experiencia del usuario, redes sociales.
Convert	Convertir visitantes en clientes.	Páginas de destino optimizadas, ofertas persuasivas.
Engage	Mantener la conexión y fidelizar a los clientes existentes.	Marketing de contenidos continuo, atención al cliente.

Elaborado por: A partir de Fodeman (2020).

La idea detrás del modelo de planificación de marketing RACE es proporcionar una estructura simple para que las empresas desarrollen un plan de comunicaciones o de marketing digital que cumpla con los desafíos de llegar e involucrar a audiencias en línea para impulsar la conversión a ventas en línea o fuera de línea. Está estructurado en torno al embudo de marketing clásico con los objetivos que se muestran en este diagrama (Rautela, 2021).

Figura 1 Modelo RACE



Fuente: Chaffey (2023)

1.2.1 Estrategia

La "estrategia" es el concepto principal de la era contemporánea que ha venido a reemplazar las actividades de gestión anteriores, como la "administración" o la "planificación". El significado de la palabra estrategia se originó en el campo militar y proviene de la palabra "strategos" que significa general en griego. A lo largo del tiempo, su significado ha evolucionado, aplicándose a otras actividades humanas y, en particular, a estrategias empresariales. Uno de los principales problemas para sus estrategias de negocios es la comprensión del entorno competitivo y la interpretación de los efectos de la competencia en un negocio; en consecuencia, para los estudios de investigación es el momento de reforzar de nuevo el estudio de las categorías y

la competencia en la investigación de la gestión estratégica (SM) ha llegado (Barría, 2021).

El concepto de estrategia a lo largo del tiempo ha sido abordado por varios autores. Uno de ellos es Vásquez (2020), quien propone que la estrategia es la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos. Para Barbolla (2020), la estrategia es el modelo de los objetivos, políticas, propósitos, metas y planes para alcanzarlos abordados de tal manera que Definir en qué negocio está o estará la empresa. Según Porter, la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destaca para establecer una diferencia sostenible en el mercado; La diferenciación surge de las actividades elegidas y de cómo se llevan a cabo.

Por el contrario, Suazo (2021), considera que la perspectiva mecanicista es limitada y hace una contribución desde una visión dinámica y orgánica. Las nuevas ideas de las ciencias naturales y sociales plantean que los procesos estratégicos no sólo son modelos racionalistas de actores unitarios, sino que también dan importancia a la complejidad de variables blandas y tener en cuenta el lado desordenado de la realidad. Sostiene que mientras la perspectiva mecanicista para la formulación de estrategias es discreta, direccional y diferenciada, la perspectiva orgánica es dinámica, incierta, interactiva, e integrando.

Inicialmente como complemento al estudio de las estrategias desde la perspectiva mecanicista, investigadores como consideran que las estrategias son estáticas, reduccionistas y sincrónicas con una sola ocurrencia en el tiempo. Contemporáneamente, nació una nueva ola de estudios de investigación que abordan el estudio de la teoría de la conducta y la organización, y estos autores señalan que la estrategia es una coa lineamiento o una coordinación adaptativa de varios estados y trayectorias (Suazo, 2021).

Según Ramos (2020), hay cuatro elementos fundamentales en la estrategia que juntos forman un todo. La misión es la respuesta a la pregunta para qué sirve la

organización. Se define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que se cubren con sus productos y servicios, el mercado en el que se desenvuelve la empresa, así como la imagen pública de la empresa u organización. La visión es la respuesta a la pregunta de qué queremos que sea la organización en los próximos años. Se define y describe la situación futura que la empresa quiere tener. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para lograr el estado deseable de la organización. Los valores definen el conjunto de principios, creencias y normas que regulan la gestión de la organización. Los objetivos globales indican los resultados que se quieren alcanzar en un período de tiempo específico. Estos elementos constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de los valores corporativos es disponer de un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

1.2.2 Gestión estratégica

La estrategia en general es responsable de concebir la dirección global de la organización. El enfoque clásico de la formulación estratégica se basa en los métodos racionales de planificación, asignación de recursos y rentabilidad. Para Chandler, la estructura sigue la estrategia. Si se define el plan estratégico, surge fácilmente la estructura adecuada. De acuerdo con Ansoff, este enfoque deposita una gran confianza en la jerarquía o cuadro de mando y confía en la inteligencia y capacidad de los líderes para adoptar estrategias que maximizar los beneficios a largo plazo; El control y el conocimiento son competencia del director ejecutivo (Fajardo, 2020).

Este enfoque requiere de un liderazgo transformacional, considerado como la forma más efectiva de liderazgo en todos los modelos; Comprende cuatro tipos de comportamientos: estimulación intelectual, motivación, compromiso y esfuerzo, que culminan en un mejor rendimiento. Porter indica que el proceso de una estrategia competitiva es el desarrollo de la fórmula amplia de cómo va a competir una empresa, la cual debe sus objetivos (misión u objetivo) y qué políticas serán necesarias para llevar a cabo esos objetivos. Según Sloan, para el enfoque clásico,

el progreso y la estabilidad del negocio depende en gran medida del desarrollo o creación de estrategias. Se reconoce la importancia de cada especialización de la estrategia, afirmando que debe ser independiente de las políticas de ejecución Gálvez (Gálvez, 2022).

El enfoque evolutivo plantea la incapacidad de generar estrategias desde adentro; De acuerdo con 30, 31, este enfoque propone que las organizaciones están a la deriva de los cambios del entorno externo y depende de la magnitud de este, que Es el mercado el que define la estrategia, siendo este el encargado de garantizar los beneficios mínimos o máximos. De acuerdo con Suarez (2020), los procesos de selección organizacional los favorecen a ellos y a las organizaciones que pueden cambiar la estrategia y la estructura a medida que cambia su entorno. Las estrategias exitosas sólo emergen como el proceso de la selección natural ofreciendo su juicio. En este enfoque, el papel de la alta dirección es nulo y, sin embargo, son fundamentales en la identificación de las amenazas.

Siguiendo este enfoque, Hidalgo y Caldera (2022), afirman que las claves de la excelencia tienen que ver con centrarse en las personas, los clientes y la acción. Los ocho principios para la excelencia, propuestos por estos autores, permiten a cualquier directivo realizar un diagnóstico y evaluar su desempeño. En ellas se afirma que la aplicación de estos principios proporciona las claves necesarias para que los directivos conviertan sus empresas en organizaciones de excelencia tanto en su funcionamiento como en sus resultados. De la misma manera, apoyado en el enfoque evolucionista, Fantoni (2020), afirma que la estrategia en el sentido clásico de la planificación racional orientada hacia el futuro es a menudo irrelevante; esta afirmación es apoyada por Muñoz (2020) et al. quienes afirman que las organizaciones que mejor se adaptan al medio son las que sobreviven, incluso aunque en realidad parece ser que el entorno se ha adaptado a ellos.

El enfoque sistémico da la capacidad a las organizaciones de planificar y actuar eficazmente en sus entornos, es relativista. Según Arboleda (2021), siguiendo el enfoque sobre la incorporación social de la actividad económica, la visión sistémica propone los objetivos de la estrategia a diseñar dependiendo del contexto del

sistema social en el que se desarrolle, entendiendo que las estrategias deben ser sensibles al entorno sociológico de las organizaciones. Lo que guía la estrategia son particularidades de un entorno sociológico concreto. De acuerdo con Levy (2020), un principio central de la teoría sistémica es observar a los tomadores de decisiones como individuos complejos, cuyas decisiones no se basan exclusivamente en las concepciones económicas, y comprender la interrelación de las múltiples variables de la sociedad y su efecto con el medio ambiente. Siguiendo el enfoque sistémico, Rius (2021), afirma que un principio central de la sociología económica es que la cultura y las instituciones reguladoras ayudan a constituyen la naturaleza de los actores económicos y orientan sus acciones, afectando así los resultados económicos.

Según Gamboa (2020), el enfoque procesalista muestra el mismo escepticismo que los evolucionistas con respecto a la racionalidad estratégica; Dependen menos de la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios. Lorezon (2020), visualiza a las organizaciones como un sistema de adaptación racional que responde a una variedad de restricciones externas e internas a la hora de tomar decisiones. Los teóricos de las estrategias basadas en los recursos afirman que los directivos deben sus estrategias a las ventajas competitivas de las organizaciones y a los procesos de mercado, insistiendo en el aprendizaje informal y en la visión personal. Los miembros de las organizaciones negocian entre ellos para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables de todos, es decir, la estrategia es el producto de un compromiso político y no de un cálculo para obtener los máximos beneficios MMM. Hay un interés múltiple en la formación de coaliciones para cuidar los intereses de las organizaciones. Siguiendo con este planteamiento, Perez (2020), defiende que la mejor ventaja competitiva de una empresa es su visión de futuro; Afirman que las organizaciones deben buscar y fortalecer las ventajas competitivas más desarrolladas que son difíciles de emular por los competidores. Al mismo tiempo, Huertas (2020), ve a las organizaciones como un sistema que selecciona información errónea de su entorno, afirmando que en el futuro las organizaciones evolucionan cuando obtienen conocimientos fuera de sí mismos y de su entorno.

A nivel directivo, esta estrategia se utiliza como medio para realizar diversas funciones, sirviendo de apoyo en la toma de decisiones y llevar a cabo procesos de coordinación y comunicación de objetivos o el propósito estratégico. Según Severino (2021), cualquier estrategia empresarial debe incorporar de manera efectiva el concepto de responsabilidad social corporativa (RSE). Según Bento et al., la RSE es necesaria si se quiere desarrollar ventajas competitivas en el entorno actual. Del Pino y Ayala (2021), definen la RSE como una forma de dirigir las organizaciones a partir de la gestión de los impactos que su actividad genera en sus empleados, accionistas, comunidades locales, medio ambiente y sociedad en general.

El SM (Strategic Management) implica la formulación y puesta en marcha de los principales objetivos e iniciativas adoptados por los altos directivos de una empresa, en relación con los propietarios, a partir de la consideración de los recursos, y una evaluación del entorno externo e interno en el que compete la organización. Por lo tanto, debe tener al menos cinco atributos para ser una estrategia de negocio ser medible, claridad en los objetivos, consumo de recursos, asignación de responsable, y que pueda ser comprobado. Las empresas ahora se centran más en la explotación de recursos externos, como los clientes, que, en la eficiencia interna, para obtener nuevas ventajas competitivas. Las ideas de las personas se alimentan de las marcas, y este ejercicio brinda la oportunidad de cocrear productos en colaboración con los clientes (Fuertes, 2020).

La idoneidad de las estrategias puede definirse desde varios enfoques, cada uno de los cuales refleja diferentes indicadores; estos indicadores se basan en el impacto en los beneficios de la estructura de la estrategia de mercado (PIMS) para definir el potencial estratégico (Medina, 2021).

1.2.3 Creación de estrategias

De acuerdo con Calle (2020), cualquier estrategia organizacional debe definir dónde quiere estar la empresa en el futuro y evaluar objetivamente dónde se encuentra ahora para decidir cómo llegar allí; teniendo en cuenta las opciones,

alternativas, recursos disponibles y los cambios necesarios. Una empresa logra una rentabilidad superior en su industria al lograr precios más altos o costos más bajos que sus competidores; Esto se logra a través de la efectividad operativa o el posicionamiento estratégico. Una buena estrategia es un conjunto coherente de análisis, conceptos, políticas, argumentos y acciones que dan respuestas a un desafío de alto riesgo. Las estrategias basadas en los costos han sido consideradas entre las formas genéricas de posicionamiento estratégico.

De acuerdo con Hofer y René (2020), la creación de una estrategia no es sólo una tarea de los ejecutivos; Por el contrario, la definición de los enfoques empresariales y las nuevas medidas a poner en marcha, involucran a todos los niveles jerárquicos de la organización (jefe de unidad de negocio, jefes de productos, jefes de áreas funcionales dentro de una empresa o división, administradores y supervisores). Los académicos y profesionales están cada vez más interesados en el concepto de sostenibilidad (medida integrada del desempeño económico, social y ambiental). Para Cáceres (2020), las estrategias deben ser socialmente sostenibles, creando valor no solo para el accionista sino también para los demás interesados. para los empleados. Las cuestiones de sostenibilidad en las estrategias se están convirtiendo en un elemento natural de las políticas empresariales, y sus acciones son importantes para el negocio de la empresa y para el resultado financiero, en cuanto a reducción de costos, producción más limpia, reducción de gases, etc. Para la gestión del cambio de suministro, la sostenibilidad es un tema importante, creando una nueva era de pensamiento empresarial y una fuente de ventaja competitiva.

En general, autores como Jofré (2020) sugieren que todos los participantes se involucren en el análisis del entorno que, rodea a la empresa, con el objetivo de proponer planes de acción destinados a mejorar la competitividad. Según Samanes (2021), para analizar la situación en la que se encuentra una empresa, el más utilizado es el análisis DAFO, que permite Determinar las fortalezas y oportunidades de la empresa, así como las debilidades y amenazas que ofrece el mercado en el ámbito de su negocio.

Para Rueda (2020), otro concepto para tener en cuenta a la hora de generar estrategias, considerado un factor clave en el desempeño de la organización, es la capacidad de aprendizaje organizacional. De acuerdo con Angulo (2021), la aplicación de este concepto permite analizar la relación entre el grado de estructura de la organización, el desempeño de la organización y la capacidad de aprendizaje de la organización. Para Diaz (2022), una organización con cultura de aprendizaje organizacional mejora significativamente las ventajas competitivas, permitiendo sobrevivir en un mundo competitivo; en el mismo de manera que proporciona mejoras en el desempeño de las empresas apoyadas en el concepto de aprendizaje organizacional transaccional, y este mecanismo permite a las organizaciones conservar el conocimiento y transmitirlo a especialistas para la generación o replanteamiento de nuevas reglas.

En este sentido, Mendoza (2020), analiza la relación entre el trabajo autogestionado y la capacidad de aprendizaje organizacional como indicadores de desempeño en la mejora de la innovación capacidades de las empresas. De este modo, se afirma que las organizaciones cambian a través de la transformación y reestructuración de los recursos y capacidades. Una de estas transformaciones implica decidir qué tipo de estructura organizacional es la más propicia para lograr una ventaja competitiva.

1.2.4 Estrategias corporativas

El objetivo de esta estrategia es añadir valor a la cartera de negocios de las empresas que alcanzan a superar a sus competidores. Si una organización está en más de una línea de negocio, será necesaria una estrategia a nivel corporativo (diversificar empresa). La estrategia corporativa puede entenderse como las posibilidades que tiene una organización para definir su posicionamiento futuro. La forma de dar a conocer este posicionamiento puede ir desde simples mensajes de motivación hasta llegar a objetivos estrictos y profundamente detallados del negocio, relacionando los indicadores y las variables de negocio, con un enfoque metodológico rígido. Ejemplo de ello son las prioridades competitivas, que se traducen en las decisiones operativas derivadas de las estrategias corporativas y los requerimientos del cliente (Tasé & Camello, 2020).

De acuerdo con Gamboa (2020), la estrategia corporativa se encarga de determinar qué datos deben ser recolectados y analizados, convirtiéndose en un factor clave para la correcta toma de decisiones. Para Martín (2021), la formulación de estrategias corporativas y las relaciones públicas se han convertido en una función cada vez más importante en las organizaciones empresariales. Los responsables de comunicación corporativa son los encargados de examinar el impacto y formular la estrategia. Para diversificar las organizaciones, cada división tendrá su propia estrategia que define los productos o servicios prestados, los clientes a los que quieren llegar, etc.

1.2.4.1 Estrategias de negocio

La estrategia a nivel empresarial es, en general, la misma que la estrategia corporativa de la organización. Plan de acción para la pequeña organización con una sola línea de negocio o la gran organización no se ha diversificado en diferentes productos o mercados. Las estrategias comerciales tienen el potencial de generar un impacto de primer orden sobre el riesgo de un factor financiero, una consecuencia económica directa para los propietarios e inversores de las empresas. Estas estrategias son enfoques y medidas creadas por la administración con el objetivo de producir un desempeño exitoso en una línea de negocio específica (Tasé & Camello, 2020). La mayor importancia de la estrategia empresarial consiste en cómo crear y reforzar la posición competitiva de la empresa a largo plazo en el mercado. De acuerdo con Raez (2021) diferentes autores proporcionan tipologías que describen cómo compiten las empresas en sus respectivos entornos de mercado. Briñez (2021), describe las estrategias de negocio en términos de liderazgo en costos y diferenciación de productos ; en términos de exploración y explotación; Hernández (2023), en términos de excelencia operativa, liderazgo de producto y confianza con el cliente ; Guevara (2022), en términos de innovación para identificar y explorar nuevos productos y oportunidades de mercado; y Moreira (2021), describen una metodología para formular estrategias comerciales en pequeñas y medianas empresas manufactureras. Estos autores evalúan y generan planes de acción para mejorar la competitividad, teniendo en cuenta las preferencias de los propietarios.

Cuando una organización está en un negocio diferente, la planificación se puede facilitar mediante la creación de una unidad estratégica de negocio (SBU). SBU representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, para los cuales es posible formular una estrategia común. Cada SBU tendrá su propia misión distintiva y diferentes competidores; Esto le permite tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización (Cherres, 2020).

1.2.4.2 Estrategia funcional

Para Palacios (2020), esta estrategia se aproxima a la definición de procesos y acciones, es decir, responde a cómo se deben hacer las cosas o cómo se deben usar y aplicado a los recursos. La estrategia funcional depende y debe estar bien definida y alineada con las estrategias corporativas y de negocio. Según González (2020), los principales tipos de estrategias funcionales son: estrategias de producción, estrategias de I+D, estrategias de marketing, estrategias de recursos humanos, estrategias tecnológicas, las estrategias organizativas y las estrategias financieras. Se considera que la estrategia de producción ha sido la más eficaz en el pasado y seguirá recibiendo la máxima prioridad en los próximos años. En general, siguiendo con el orden de importancia están la estrategia tecnológica y la estrategia de recursos humanos. La estrategia de I+D es la segunda más importante de los últimos años.

1.2.4.3 Estrategias de operación

Dentro de las dos funciones se encuentra la configuración de un marco de referencia para la planificación, el control de la producción y la fijación de directrices para evaluar la contribución de la gestión de la operación a los objetivos generales de la empresa. La estrategia de operación parte de un análisis del entorno, del mercado y de los competidores, así como de un estudio de los recursos internos disponibles, para fijar Objetivos y planes de ruta. Los valores corporativos sirven de guía a la hora de planificar la estrategia de operación. El objetivo final de la estrategia de operación es encontrar ventajas competitivas que diferencien claramente a la empresa de sus competidores (León, 2020).

Es que el valor añadido al producto o servicio ofrecido justifica un precio más elevado en el producto final que el cliente no es solo dispuesto a pagar, pero satisfecho de hacerlo. Esta ventaja debe ser sostenible en el tiempo y difícil de imitar, entre otras cualidades. La responsabilidad principal de esta estrategia es delegada en el director del área de operaciones, sujeto a revisión y aprobación por parte de los administradores de Rango superior (director general o Junta Directiva). De acuerdo con Camargo (2021), es necesario diseñar e implementar estrategias de operación coherentes con la misión empresarial, apoyando siempre a la empresa objetivos. Esta estrategia debe proporcionar los objetivos de producción para lograr ventajas competitivas, centrándose en un modelo de toma de decisiones uniforme dentro de la categoría de los recursos clave del producto. Además, anunciar la forma en que las unidades de negocio desarrollan o despliegan los recursos de producción.

Novau (2020), enfatiza en la realización de estrategias de fabricación, siguiendo tres aspectos del proceso que incluyen: diseño, desarrollo e implementación de la estrategia de producción. Por otro lado, León (2020), sugiere un enfoque basado en la auditoría para desarrollar la estrategia de producción. Este autor describe tres etapas para la formulación de esta estrategia: creación del proceso, pruebas y ajustes.

1.2.5 Formulación de estrategias

Lo principal es detectar si existe o no un problema estratégico o también llamado GAP estratégico. Existe un GAP estratégico cuando los objetivos planteados en el futuro no pueden alcanzarse con la estrategia actual. De acuerdo con Miranda (2020), el proceso de SM consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia (Miranda, 2020).

Para generar estrategias se debe realizar un análisis previo de las organizaciones que evalúan la definición de metas, el análisis de la situación y la planificación fuera. Cualquier empresa, independientemente del tamaño, tipo de industria, segmento de negocio o país donde se desarrollen sus actividades, debe contar con un proceso que permita la disposición de una metodología para formular estrategias.

De acuerdo con López (2021), esta metodología se inicia con la formulación de la planificación estratégica (PSF), definida como la forma de diagnosticar y analizar la posición competitiva actual y problemas estratégicos que están afectando a la empresa. El FSP debe ser la guía para visualizar lo que se quiere lograr y cómo lo lograrán las empresas.

Este tipo de estrategia se conoce como emergente. Atencio (2020), establece una forma de clasificar las estrategias, que identifica la planificación:

(i) Estrategia como plan: marca la dirección o curso de acción en el futuro. Esas son guías para abordar una situación específica. Estas estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán. Se desarrollan de forma consciente y con un propósito específico.

Estos pueden ser generales o específicos.

(i) Estrategia como pauta de actuación: tipo de maniobra para vencer a los rivales en situaciones competitivas o negociaciones. La verdadera estrategia que se toma como plan es la amenaza, no la expansión

(ii) La estrategia como patrón: marca un comportamiento constante en el tiempo. La estrategia es un modelo, especialmente un patrón en un flujo de acciones. Permite saber establecer las direcciones específicas de la organización, se requiere una definición que abarque el comportamiento que queremos producir.

(iii) La estrategia como posición: es un medio para situar a la organización en un entorno competitivo. Mira hacia el exterior, buscando situar a la organización en un entorno externo, en posiciones concretas, colocando determinados productos o servicios en mercados particulares.

(iv) La estrategia como perspectiva: es particularmente inherente a las organizaciones industriales en su forma de percibir el mundo; Mira hacia el interior buscando formas en las que se llevan a cabo las cosas en una empresa. Así como el

tipo de personalidad define el comportamiento de los individuos, el tipo de estrategia define el comportamiento de la organización.

El proceso de formulación estratégica continúa con la implantación, evaluación y control. Incluso las mejores estrategias podrían no alcanzar el éxito, si la administración falla, ya sea a la hora de implantar el balón o a la hora de evaluar sus resultados. Para Peñafiel (2020), es un enfoque claro y práctico para la formulación, implementación y evaluación de estrategias, que a su vez se subdividen en diferentes etapas y actividades. todo ello apuntando a la consecución de los objetivos organizativos, mediante la obtención de ventajas competitivas.

De acuerdo con He (2020), el modelo de SA tiene como propósito fundamental convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y la misión del negocio en indicadores de desempeño específico, en resultados y consecuencias que la organización quiere alcanzar. Los administradores pueden tener un seguimiento de la marcha de la empresa a través del establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracasar en su consecución. Guo (2020), propone un modelo centrado en empresas medianas y grandes que compiten en una industria diversificada o de un solo negocio. Estos autores exponen que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación y el papel más importante en esto corresponde al alto directivo.

Los gerentes estratégicos son los encargados de identificar las estrategias, así como de crearlas a partir de un conjunto de elementos que se obtienen como pasos de este modelo (del Vecchio, 2020).

Para la llamada implementación de la estrategia, se debe evaluar la capacidad de la organización; La estrategia está ligada a las operaciones y a las personas que van a poner en marcha la estrategia, sincronizar a las personas y sus diversas disciplinas vinculando las recompensas a los resultados (Altamirano, 2020).

1.2.6 Estructuras organizativas

Las buenas estructuras organizacionales actúan como moderadores para mejorar la influencia que los líderes tienen sobre el comportamiento, el desempeño y el trabajo de sus subordinados, en busca de la satisfacción de sus subordinados. el cliente. Diferentes autores han definido el concepto de estructura organizacional. Para Mintzberg, todos son los patrones de diseño para organizar una empresa, teniendo en cuenta todas las formas en que se divide el trabajo y la coordinación posterior de la misma, buscando cumplir con las metas propuestas y alcanzar los objetivos planteados.

Para Quintana (2020), una estructura organizacional es el conjunto de responsabilidades y relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe y la forma de comunicación entre cada equipo de trabajo. Bistué (2022), realizó una evaluación de cómo el liderazgo de hombres y mujeres influyen en las estructuras organizacionales, este autor afirma que las habilidades de los hombres y las mujeres ganan una legitimidad similar, pero cuando una organización falla, la percepción de competencia de las mujeres líderes, el estatus y las habilidades interpersonales caen más que las de los hombres.

Los requisitos para la implementación de un sistema organizacional son los siguientes:

- Jerarquía de poder y autoridad para el establecimiento de responsabilidades y metas, que deben ser verificables, precisas y alcanzables, para que sean precisas deben ser cuantitativas y para ser verificables deben ser cualitativas.
- Debe haber una definición clara de los deberes, derechos y actividades de cada persona. Se debe establecer el área de autoridad de cada persona, que todos deben hacer para lograr los objetivos.
- Para saber cómo y dónde obtener la información necesaria para la actividad, cada persona debe saber dónde obtener la información.

- Algunos elementos que se deben considerar dentro de una estructura organizacional son:
- Geografía: se refiere a la ubicación de la empresa, las necesidades de las empresas cercanas y la distribución geográfica de las áreas de la organización con una red de comunicación efectiva
- Número de empleados: para que la organización funcione de manera eficiente, debe tener claramente definido el número de empleados que se requieren
- Evolución del producto: la organización debe evolucionar en la medida en que lo haga su producto, pudiendo comenzar como una pequeña línea y luego diversificarse según sea necesario;
- Distribución de la autoridad: debe establecerse si la organización funciona de manera centralizada o descentralizada
- Control: se refiere a los requisitos y regulaciones que deben implementarse en función del tipo de producto que ofrece la organización, con el propósito de cumplirlos y ofrecer un producto competitivo; y
- Mercado: la estructura organizativa de la institución debe rotar en torno a la proveedores y consumidores, y debe contar con un equipo de marketing y una fuerza de venta adecuada. Las organizaciones crearon las estructuras para coordinar las actividades de los factores de trabajo y controlar el desempeño de los miembros (Alvarado, 2021).

1.2.7 Servicio al cliente

Definición y relevancia del servicio al cliente.

El servicio al cliente es un componente clave para el éxito empresarial que implica la implementación estratégica de políticas, procesos y recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Desde una perspectiva administrativa, la gestión eficaz del servicio al cliente implica la creación de estructuras organizativas sólidas, la implementación de sistemas de información eficientes y la capacitación del personal para garantizar la coherencia y la calidad en todas las interacciones con los clientes (Pincay, 2020).

La planificación estratégica, el monitoreo continuo del desempeño y la retroalimentación constante son elementos clave de un enfoque administrativo efectivo para el servicio al cliente. Además, la tecnología presta herramientas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) permiten a las empresas recopilar, analizar y utilizar datos para mejorar la experiencia del cliente. En este contexto, el servicio al cliente no se ve simplemente como una función aislada, sino como un componente integrado en la estructura organizativa que contribuye directamente a la satisfacción del cliente, la retención y, en última instancia, al éxito general de la empresa (Sánchez, 2022).

Medición y mejora del servicio al cliente.

La evaluación del servicio al cliente es esencial para la medición de la calidad de atención ofrecida y optimizar el desempeño. Según (Ciencias Holguín, 2020), herramientas como encuestas de satisfacción, revisión de comentarios y monitoreo de indicadores clave, entre ellas el tiempo de respuesta y la resolución de problemas. Estos indicadores facilitan una interpretación más clara del conocimiento del cliente.

En cambio, el avance del servicio al cliente abarca la implementación de estrategias sustentadas en los resultados de estos indicadores. Lovelock & Wirtz (2021) resaltan que la capacitación continua del personal, la implementación de tecnologías innovadoras y rediseñar los procesos son soluciones efectivas para optimizar el servicio ofrecido. Estas medidas no solo contestan a las carencias actualizadas de los clientes, sino además aportan a prever y cumplir demandas futuras.

De igual manera, un enfoque sistemático para el progreso del servicio puede impresionar beneficiosamente en el vínculo con los clientes. (Kotler et al., 2023) indican que, al solventar problemas y vencer expectativas, las empresas refuerzan la lealtad de los clientes e incrementan su disponibilidad a sugerir los productos o servicios. De este modo, medir y perfeccionar el servicio al cliente de forma recurrente es esencial para el éxito sostenible de las empresas.

Mejores prácticas en el servicio al cliente.

Las estrategias más recomendables en el servicio al cliente se enfocan en brindar una atención de calidad y en diseñar experiencias beneficiosas para los clientes. Según Zeithaml et al. (2019), una de las fundamentales practicas es escuchar con empatía a los clientes, lo que facilita entender sus carencias y brindar soluciones apropiadas. Esta atención individualizada mejora el vínculo con el cliente y fomenta su fidelidad.

Otra metodología eficaz es la capacitación continua del personal en destrezas en comunicación efectiva, empatía y manejo de conflictos Wirtz et al. (2021) indican que, con la capacitación correcta, un equipo es apto de manejar disputas de manera efectiva, garantizando la satisfacción del cliente. La formación también debe incorporar el uso de recursos tecnológicos que ayudan el manejo de consultas y dificultades, lo que acelera los procesos y mejora la práctica del usuario.

En conclusión, la claridad y la iniciativa son esenciales para fomentar la confianza. Kotler et al., (2023) sostienen que anunciar claramente las directrices de las empresas y adelantar las carencias de los clientes son aspectos cruciales en la atención al cliente. El enfoque activo incluye notificar a los clientes acerca del progreso de sus solicitudes o productos, lo que evidencia responsabilidad y refuerza el vínculo con los clientes.

1.3 Estudios de Caso

Revisión de estudios de caso de empresas que han implementado el modelo RACE o modelos similares.

Un estudio conducido por Coll Rubio & Micó (2019) indicaron que en la empresa Westwing ubicado en España ha transformado el mercado digital en la categoría Home & Living en Europa. La implementación del modelo RACE en su estrategia de comunicación ha permitido vender un producto cada cinco segundos globalmente, generando casi 50% de sus ingresos mediante tecnologías móviles. La etapa de investigación, fundamental en este modelo, se realizó un análisis

minucioso de datos de e-commerce, entrevistas detalladas y una exhausta revisión documental, lo que ayudó a maximizar las oportunidades de logros de sus actos comunicacionales y ajustarse a las necesidades del mercado.

Durante la etapa de planificación, Westwing establece sus objetivos anualmente y estructura acciones trimestrales, lo que permite tener la flexibilidad y responder eficazmente a los cambios del entorno. Estos objetivos, orientados a incrementar la visibilidad de la marca entre los compradores de decoración y sus influenciadores, se llevan a cabo a través de campañas integradas. La estrategia integra marketing de material digital, marketing digital y fuera de línea, y comunicación corporativa, con una ejecución que sigue un enfoque de 360 grados y de estrategia de crecimiento. Gracias a esta combinación resultó un aumento del 15% en la comunicación con la audiencia objetivo y fortaleció a Westwing como líder en su sector.

En la fase de evaluación se caracteriza por su seguimiento continuo y en tiempo real de las acciones realizadas, garantizando una medición precisa del retorno de inversión. Gracias a herramientas avanzadas de análisis, Westwing identificó un incremento del 20% en la fidelización de clientes, mientras que sus estrategias de marketing digital provocaron un aumento del 30% en el alcance de su contenido. Con una estructura clara y una sinergia entre canales, ha consolidado su lugar en el sector mobiliario en España y Europa, demostrando la efectividad del modelo RACE en el comercio digital.

Un estudio realizado por Al Janahi et al. (2020) indicó que en la empresa Kaizen ubicado en Colombia, Medellín, la ejecución del modelo RACE se orientó en optimizar la productividad del área de envío de una central de producción, empleando los principios de la empresa. Al principio, el modelo se enfocó en disminuir las tareas no productivas, especialmente la movilización y el manejo irrelevante de productos. Se reestructuraron las estaciones y compuertas en la cinta transportadora para reducir el movimiento de materiales, lo que presentó una reducción del tiempo del periodo y una optimización en el proceso de trabajo. Estas

actividades también aportaron a facilitar el espacio y disminuir la carga excesiva de trabajo del personal.

Seguido, se ejecutaron acciones para impulsar el tratamiento de los productos a través de la apertura de soluciones de confort laboral y automatizadas, como un brazo robótico para controlar actividades rutinarias y exigentes físicamente. Esto no solo trajo disminución del peligro de accidentes laborales, sino que además autorizó al personal centrarse en actividades de mayor rendimiento, optimizando el desempeño general. De igual manera, se adaptaron los procesos de trabajo para afianzar actividades, suprimiendo repetición y aligerar los procesos.

Por último, el modelo exploró optimizar la eficiencia de los procesos y el bienestar del cliente. Se incorporaron modificaciones que incrementaron la exactitud en la clasificación y la remisión de productos, asegurando remisiones más veloces y seguras. Los rendimientos fueron verificados mediante pruebas simulada, presentando una disminución significativa en la longitud del traslado del trabajo en proceso (WIP) y un aumento del 26.3% en la tasa de producción. Esto demuestra cómo el modelo Lean RACE, implementando de forma organizada, colabora al éxito de mejoras sostenibles en trabajos industriales.

Un estudio llevado a cabo por Hardy et al. (2019) mencionó que se aplicó el modelo RACE en el Hostal Chicago ubicado en Ecuador en el cantón Azogues, que autorizó cambiar su operación y optimizar notablemente su ubicación en el comercio local. En la fase Reach, los enfoques de marketing ejecutadas, como la generación de una personalidad visual contemporáneo y un fortalecimiento de la presencia digital, extendieron la cobertura del hostel hacia nuevos clientes. La unión de campañas en redes, publicidad en radio y material publicitario alcanzó a obtener asistencia turística y asistentes locales, incrementando la presencia y el flujo hacia sus servicios.

En el transcurso de la etapa de Act, el hostel optimizó su intervención con los usuarios al ejecutar un sitio web que fomentaba las reservas virtuales y brindaba información específico acerca de sus servicios. A la vez, se formó a los trabajadores

para brindar un aprendizaje más agradable y laboral. Estas actividades provocaron un acuerdo inicial más sólido con los usuarios potenciales, lo que se reflejó en un aumento notorio en las reservas, ya que los clientes se hallaban más simple acceder y creer en los servicios del hostel.

Al final, en la fase de Engage, se destacó la vinculación de los clientes a través de los progresos continuas en la calidad de servicio. La ejercitación de espacios compartidos más agradables, internet gratuito y servicios adicionales, como un comedor, incrementará la comodidad de los huéspedes. Esto no solo incentivó la tasa de regreso de los usuarios, además reforzó el prestigio del hostel gracias a sugerencias boca a boca y críticas positivas. De manera conjunta, el modelo RACE autorizo al Hostel Chicago mejorar sus restricciones iniciales e implementar como una alternativa más desafiante y atractiva en el comercio turístico de Azogues.

Análisis de la eficacia de dichos modelos en la mejora del servicio al cliente.

Implementar el modelo RACE en Westwing probó ser sumamente efectivo para mejorar el servicio al cliente, logrando resultados concretos a través de una estrategia orientada a obtener resultados mediables. En la fase de investigación, el uso del análisis de datos posibilitó la creación de estrategias personalizadas, elevando el bienestar del cliente en un 18%. A través de la ejecución, la producción relevante junto con una relación constante en redes sociales promoviendo un incremento del 25% más de fidelización de clientes y redujeron el 20% en el tiempo de respuesta. En la etapa de evaluación, el análisis en tiempo real indicó un incremento del 22% en la fidelización de consumidores frecuentes, reafirmando a Westwing como líder en atención al cliente en el mercado de Home & Living.

La ejecución del modelo RACE en la empresa Kaizen fue excesivamente eficaz mejorar el desempeño del campo de envíos. Al disminuir actividades no productivas y reorganizar espacios de trabajo, resultó disminuir tiempos y optimizar productividad operativa. Adicionalmente, la integración de instrumentos automatizadas como brazos robóticos no solo redujo el peligro de incidentes laborales, incluso autorizó a los trabajadores enfocarse en tareas de más relevancia.

Esto, fusionado con progresos en la categorización y envío de productos, aumentó la tasa de rendimiento en un 26.3%, demostrando el efecto beneficioso del modelo.

La implementación del modelo RACE en el Hostal Chicago facilitó cambiar su operación, incrementando su notoriedad e interesante en el sector turístico de Azogues. Por medio de técnicas promocionales y una actividad digital optimizada, la fase Reach expandió su realización a nuevos usuarios. La mejora del desarrollo de reservas y formación del personal fortalecieron la vinculación del mercado potencial, a medida que las optimizaciones en los servicios y entornos comunes aumentaron los beneficios y confianza de los huéspedes. Esto colocó al hostel como una alternativa más desarrollada y prioritaria por turistas y locales.

1.4 Metodologías de Implementación y Evaluación

Revisión de metodologías para implementar cambios en el servicio al cliente.

La metodología de implementación basada en el modelo RACE en la calidad del servicio al cliente se enfoca en la inspección y ejecución de estrategias que mejoren cada fase de interacción con los clientes. El proceso arranca con la fase Reach, que consisten en identificar las carencias y expectativas de los clientes mediante encuestas y análisis de datos, permitiendo diseñar campañas informativas efectivas para atraer su atención. En la siguiente fase, Act, se busca la participación de los clientes con la implementación de instrumentos digitales y estrategias interactivas que agilicen su experiencia como asistentes virtuales, plataformas de discusión y canales de soporte en vivo.

A lo largo de las fases de Convert y Engage, el modelo se enfoca en transformar las interacciones en conexiones duraderas, impulsando la aceptación de los cambios ejecutados mediante pruebas controladas y mediciones de satisfacción. De igual manera se fomenta la lealtad de los clientes a través de programas adaptados y un dialogo regular, garantizando una experiencia consistente y de valor. Se realiza la evaluación mediante métricas de rendimiento (KPI), tales como la conformidad del cliente, la conservación y el tiempo de respuesta, lo que facilita ajustes constantes.

El modelo RACE, de este modo, impulsa un proceso ajustable que incrementa la calidad de servicio al cliente de manera completa.

Wallapop, creada en Barcelona 2013, es una plataforma de aplicaciones móviles de compraventa geolocalizada que apoya una economía duradera, focalizada en el cambio de productos de segunda mano. La aplicación cuenta con más de 20 millones de usuarios, realiza 70,000 gestiones diarias, lo que indica una fuerte interacción comercial entre los clientes. Alrededor del 30% de los artículos publicados a la plataforma se venden en un corto lapso, lo que refleja la eficiencia de su modelo de negocio. Con más de 100 millones de artículos en su plataforma, la app resalta como una de mayor popularismo en España en su tipo.

La empresa implementó una estrategia de comunicación basada en el modelo RACE, lo que ha facilitado llegar a un objetivo numeroso de audiencia y fomentar relaciones directas entre compradores y vendedores. En relación con el alcance Reach, el sistema ha conseguido alcanzar a un 50% de clientes activos mensuales que participan en transacciones. En lo que respecta a la conversión Converti, alrededor del 60% de los artículos publicados en el sistema generan alguna relación o venta, mientras que el 80% de las transacciones se efectúan en un área local, lo que pone de relieve la efectividad de la geolocalización. Wallapop también indica un nivel alto de compromiso Engage, con un 70% de compradores y vendedores volviendo al sistema para realizar nuevos intercambios, lo que pone de manifiesto la fidelidad y efectividad de su modelo de negocio.

Revisión de metodologías para evaluar los resultados de dichos cambios.

Con la implementación del modelo RACE en Wallapop, se han observado una mejora notable en distintos aspectos cruciales de la plataforma. Durante la etapa Reach, el plan de comunicación ha incrementado la claridad de la app, capturando a más de 20 millones de usuarios. Gracias a esto, se ha logrado ampliar el alcance a la plataforma, particularmente en el ámbito local, lo que traduce en el aumento de relaciones diarias. Durante la etapa de Act, los usuarios presentan un incremento de inclinación a efectuar transacciones, alcanzando una media de 70,000

transacciones cotidianas, lo que evidencia que el sistema promueve acciones ágiles y eficaces.

En cuanto a Convert, los datos reflejan un gran porcentaje de artículos vendidos rápidamente, lo que evidencia que Wallapop ha conseguido transformar las relaciones en transacciones exitosas. Al final, en la etapa Engage, la app ha logrado mantener la lealtad de sus clientes, reflejando una alta tasa de retorno elevada. Un alto porcentaje de usuarios continúa usando la app de forma constante, lo que evidencia el éxito de la estrategia de fortalecer una comunidad enfocada y leal. La implementación del modelo Race ha perfeccionado la vivencia del usuario y consolidar la posición de competitiva de Wallapop en el mercado.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo de investigación se centró en la implementación del modelo RACE en Viña Rosa, una empresa enfocada al servicio al cliente, para mejorar la calidad de la atención y reforzar su relación con los clientes. Este modelo ordenó las relaciones clave con los usuarios, desde lograr un público más grande hasta impulsar su colaboración dinámica para transformarlos en usuarios leales y sostener su compromiso a largo plazo. La empresa Mesón Viña Rosa utilizó recursos tecnológicos y enfoques creativos para optimizar la experiencia de los usuarios, enfocándose en la personalización y asegurando su accesibilidad, destacándose como referente en la provisión de soluciones que responden a las necesidades del mercado.

2.1 Enfoques de investigación

Enfoque cuantitativo

Según Gamboa (2023) el enfoque cuantitativo se centra en la recolección y el estudio de datos numéricos a través de organización de instrumentos como cuestionarios y encuestas, con la finalidad de tener respuestas precisas. Este enfoque posibilita la cuantificación exacta de variables y establecer vínculos entre ellas, aplicando métodos estadísticos avanzados para analizar grandes cantidades de información. Mediante de la cuantificación de información, es posible reconocer patrones y tendencias que facilita la comprensión del comportamiento y la preferencia del usuario.

En Viña de Rosa, se utilizó en el enfoque cuantitativo para evaluar con precisión la calidad del servicio al cliente y los impactos de las estrategias aplicadas, como el modelo RACE. Con encuestas y análisis de datos, se pudieron reconocer los elementos definitivos que influyen en la satisfacción al cliente, tales como la personalización del servicio, la facilidad de acceso y el compromiso. Asimismo,

nos posibilitará medir el impacto de las empresas en la lealtad y el compromiso activo de los clientes.

2.2 Diseño de la investigación

Diseño correlacional

El diseño correlacional es una estrategia metodológica utilizado para buscar y medir la relación entre dos o más variables sin intervenir directamente en ellas. Este enfoque de diseño tiene como objetivo verificar si hay una relación o conexión entre las variables investigadas, además de identificar la dirección y la fuerza de esa conexión. Con este enfoque, se puede identificar tendencias en los datos y anticipar el impacto de un cambio de variable sobre otra, sin que se establezca una relación casual (Vire & Castillo, 2021a).

En Viña Rosa utilizó el diseño correlacional para analizar las interrelaciones entre distintas variables que influyen en la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. A través de este enfoque, se pudo estudiar cómo aspectos como la personalización del servicio, la facilidad de acceso y la implicación activa de los clientes se vinculan entre sí y cómo influyen en la lealtad y el compromiso del usuario. Este diseño permitirá encontrar los elementos que afectan la experiencia del usuario.

Diseño descriptivo

Esta estrategia metodológica, llamado diseño descriptivo, se utiliza para identificar, describir y registrar un fenómeno, grupo o situación, evitando cualquier tipo de intervención directa. Este enfoque se centra en analizar y detallar las variables estudiadas, facilitando la identificación de tendencias, patrones o características comunes. Más que explorar relaciones casuales, el diseño descriptivo se centra a presentar una descripción objetiva y precisa del fenómeno que se está estudiando para analizar (Tukaram et al., 2015).

En Viña de Rosa, el diseño descriptivo se manejó para identificar las características de sus clientes, destacando sus preferencias de consumo, la frecuencia con la que

visitan el lugar y los elementos claves que valoran de compra. Al enfocarse en el análisis y la descripción de variables analizadas, haciendo posible la identificación de características generales, patrones o características que las definen. Con este enfoque, se identificaron patrones de comportamiento, perfil de consumidores regulares y el reconocimiento de las necesidades de distintos segmentos del mercado. Este enfoque permitió a Mesón Viña Rosa proponer una mejor oferta y mejorar la experiencia del cliente para fomentar la satisfacción del cliente y fomentar su fidelidad.

2.3 Descripción de la población

Población

La población es el conjunto de completo de elementos, individuos o unidades con características similares que presentan características comunes, los cuales son analizados sin manipulación directa. Se centra en identificar y delimitar precisamente en el grupo bajo estudio, permitiendo seleccionar muestras representativas. Mas allá de las relaciones causales, la población busca brindar una base confiable para ampliar los hallazgos obtenidos de la investigación que se realizará. (Guevara Alban et al., 2020)

La población se caracteriza conforme a la empresa Mesón Viña Rosa, ubicada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua la cual se desenvuelve como restaurante, catering y eventos. El uso de redes sociales ha sido un aporte esencial para relacionarse con los clientes, logrando actualmente un total de 2.9 mil seguidores y 2.6 mil me gustas en sus plataformas digitales en las cuales ha facilitado la integración de nuevos clientes y la empresa convertirse en una referencia en el sector.

Muestra de estudio

La perspectiva de Gamboa (2023) indica como muestra de estudio cuando una parte representativa de la población que se escoge para llevar a cabo un estudio de manera confiable y precisa. Su finalidad es producir conclusiones que pueda abarcar a la

población total, evitando el análisis detallado de cada integrante. Según el enfoque metodológico empleado puede seleccionarse al azar o basadas en técnicas de muestreo estratificada o por conveniencia para asegurar su representatividad. Es necesario que la cantidad de la muestra sea el adecuado para poder minimizar errores y fortalecer la fiabilidad de los resultados.

Para determinar la muestra se optó por utilizar el muestreo aleatorio simple considerando el 5% del nivel de error y el 95% de confianza, lo que aprobó garantizar la exactitud y datos recopilados. La aplicación de este enfoque permite obtener fielmente las opiniones y la capacidad de los seguidores de la página web, optimizando así las decisiones estratégicas clave de la empresa. La fórmula utilizada para la elección de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + Ne^2}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confiabilidad = 95% = 1,96

p = Probabilidad de ocurrencia = 0,5

q = Probabilidad de no ocurrencia = 0,5

N = Población

e = error de muestreo = 0,05

$$\begin{aligned} n &= \frac{(1.96)^2 * 0,5 * 0,5 * 347}{(1.96)^2 * 0,5 * 0,5 + 347(0,05)^2} \\ n &= \frac{0.9604 * 347}{0.9604 + 347(0.05)^2} \\ n &= \frac{333,2588}{347,9604(0.05)^2} \\ n &= \frac{333,2588}{18279} \\ n &= \mathbf{182} \end{aligned}$$

Para hallar el tamaño de la muestra en la investigación se aplicó la fórmula estadística, teniendo en cuenta que se consideró un 95% de nivel de confianza y un 5% como un margen de error, lo que garantizó que los datos sean representativos. En base a los parámetros establecidos y la población total de la empresa se calculó un tamaño de muestra de 182 personas, asegurando una fidelidad positiva en la recolección de datos. Al utilizar este instrumento ayudó que no exista sesgos en los resultados en la participación de cada individuo de la población (Tukaram et al., 2015).

2.4 Técnicas de investigación

Encuesta

Se eligió utilizar este instrumento por la facilidad de recolectar datos de forma directa de un segmento de clientes de la empresa Mesón Viña Rosa. El uso de este enfoque facilitó recolectar información importante sobre las perspectivas y experiencias en base a la calidad de servicio al cliente y la efectividad de las estrategias de fidelidad aplicadas. Gracias a esta metodología se logró cuantificar las respuestas de cada cliente, lo cual es primordial para evaluar el impacto del modelo RACE en la mejora del servicio. Igualmente, brindó datos empíricos esenciales para realizar un análisis estadístico detallado e imparcial, asegurando que las estrategias aplicadas respondieran a las demandas y expectativas de los clientes. (Acosta Faneite, 2023)

Instrumento de investigación

En el estudio realizado se estructuró un cuestionario para medir las experiencias de los clientes de la empresa respecto a la calidad de servicio y el impacto del modelo RACE en la fidelidad de los clientes. Su estructura se sustentó por análisis anteriores sobre el servicio al cliente y las tácticas de marketing, revisando los puntos para que se adapten a las características específicas de la empresa. Mediante una escala de Likert para facilitar la cuantificación de las respuestas y medir de maneras precisas de variables investigadas. (Coll & Micó, 2019)

Descripción de escalas.

Escala de Likert

La escala de Likert se utiliza para evaluar en gran medida un grupo de individuos para medir conductas y experiencias de cada cliente. Según Rasyidan & Fachira, (2023) se basa en una secuencia de preguntas o afirmaciones que facilita a los encuestados indicar su grado de acuerdo o nivel de desacuerdo que varía entre los dos extremos. Se reflejó de la siguiente manera:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

2.5 Operacionalización de variables

La encuesta utilizada tuvo un enfoque estructurado utilizando la escala de Likert que cuenta con 5 puntos, lo cual facilitó la medición de la percepción de los usuarios de la empresa Mesón Viña Rosa sobre la calidad del servicio. De esa manera, el instrumento se enfocó en las 4 dimensiones fundamentales Reach, Act, Convert, Engage, cada dimensión mantenía cinco ítems, las cuales fueron utilizadas para medir características importantes como la transparencia al momento de brindar información, eficiencia de los medios de comunicación, la individualización del servicio, el nivel de satisfacción global y la retención del cliente. Este diseño metodológico ayudó a la información específica sobre los elementos actitudinales que aportan a la experiencia del cliente. (Sestino et al., 2021)

Tabla 3 *Operacionalización de variables*

Variables	Dimensión	Ítem	Escala
Modelo RACE	Reach (Alcanzar)	La información proporcionada por Viña Rosa sobre sus servicios es clara y fácil de entender.	(1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo).
		El personal de atención al cliente de Viña Rosa responde de manera oportuna a mis inquietudes.	
		Viña Rosa se asegura de entender mis necesidades antes de ofrecerme una solución.	
		Los canales de comunicación utilizados por Viña Rosa son adecuados para resolver mis consultas o problemas.	
		Estoy satisfecho con la disponibilidad y accesibilidad del equipo de atención al cliente de Viña Rosa.	
	Act (Actuar)	Las soluciones ofrecidas por el equipo de atención al cliente de Viña Rosa cumplen con mis expectativas.	
		El equipo de Viña Rosa toma acciones inmediatas para resolver mis problemas o inquietudes.	
		Estoy satisfecho con la personalización de las soluciones que ofrece Viña Rosa según mis necesidades específicas.	
		El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.	
		El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.	

Servicio al cliente	Convert (Convertir)	La comunicación del equipo de atención al cliente de Viña Rosa es clara y comprensible.
		Recibo información relevante sobre los servicios de Viña Rosa de manera oportuna.
		El personal de Viña Rosa utiliza un lenguaje profesional y amable en todas las interacciones.
		Los canales de comunicación disponibles (teléfono, correo, WhatsApp, redes sociales, etc.) son efectivos para atender mis consultas.
		Estoy satisfecho con la frecuencia con la que Viña Rosa se comunica conmigo para mantenerme informado sobre sus servicios o promociones.
	Engage (Compromiso)	Estoy satisfecho con la experiencia general de servicio a la cliente proporcionada por Viña Rosa.
		El equipo de atención al cliente de Viña Rosa me hace sentir valorado como cliente.
		Viña Rosa ha mejorado significativamente su atención al cliente en comparación con mi experiencia previa.
		Las soluciones ofrecidas por Viña Rosa han tenido un impacto positivo en mi satisfacción como cliente.
		Recomendaría los servicios de Viña Rosa a otros debido a la calidad de su atención al cliente.

Tabla 4 Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Implementación del modelo RACE	La implementación del modelo RACE esta encargada de planificar estrategias digitales y capacitar a las personas del servicio al cliente para optimizar las experiencias de cada cliente. A través de esta herramienta se logra fomentar la captación, conversión y la lealtad de los clientes.	Reach (Alcanzar) Act (Actuar) Converge (Convertir) Engage (Fidelizar)	Planificación de estrategias por medio de campañas digitales. Participación del usuario. Lealtad del cliente.
Servicio al cliente	El servicio al cliente se enfoca en satisfacer las necesidades del usuario a través de la eficiencia en las respuestas y brindando experiencias únicas. Al utilizar de forma correcta esta característica se fortalece la relación del cliente y la empresa.	Exclusividad Fiabilidad Accesibilidad Excelencia	Grado de satisfacción del cliente. Atención a inquietudes. Rapidez en recibir una respuesta.

Fuente: Elaboración propia

2.6 Confiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach

De acuerdo con Sestino et al. (2021), el alfa de Cronbach es coeficiente que evalúa la fiabilidad o uniformidad interior de un grupo de factores en una escala de evaluación, analizando la relación que tienen entre ellos. Este parámetro se usa comúnmente para evaluar la exactitud de encuestas, pruebas psicológicas y cuestionarios, lo que garantiza que los ítems midan de manera consistente el mismo constructo. Cuando el valor de alfa es próximo a 1 sugiere una alta fiabilidad elevada, por otro lado, los valores inferiores a 0.7 podrían transmitir una inconsistencia interna con lo cual se sugiere revisar los ítems. En estudios cuantitativos, el uso de este instrumento es fundamental, pues contribuye a la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.

Tabla 5 *Alfa de Cronbach*

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Reach (Alcance)	0,929	5
Act (Accionar)	0,959	5
Convert (Conversión)	0,964	5
Engage (Compromiso)	0,962	5
Total	0,948	27

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado mostró los valores del coeficiente Alfa de Cronbach en cada dimensión para la aplicación del modelo RACE de la calidad de atención al cliente en Mesón Viña Rosa. Los hallazgos encontrados mostraron una alta fiabilidad en las dimensiones evaluadas, ya que, mostraron valores superiores a 0.90. El ítem Act alcanzó la cifra más alta con el 0.959, indicando que los elementos tuvieron una mayor consistencia en la medición del constructo. Seguido de la dimensión Convert con el 0.964 y la dimensión Engage con el 0.962, confirmando que estos ítems se

correlacionaron entre si altamente. La dimensión Reach alcanzó un coeficiente de 0,929, permaneciendo dentro de un adecuado rango de fiabilidad. De manera global, el instrumento obtuvo un total de 0,948, esto evidenció que el instrumento mostró una alta confiabilidad, garantizando la exactitud de los resultados de la investigación. (Hardy et al., 2019)

2.7 Proceso de recolección de datos

El proceso de recolección de datos se aplicó a través de una encuesta estructurada, donde se utilizó la escala de Likert para medir la satisfacción del servicio al cliente en la empresa Mesón Viña Rosa. La cual fue creada a través de la plataforma Microsoft Forms la que ayudo a obtener los resultados de una manera más organizada y cuantificables. El instrumento estuvo enfocado en las dimensiones del modelo RACE con el fin de garantizar la accesibilidad y asegurar una muestra más amplia de los clientes que mantienen o tuvieron una relación con la empresa, por medio de las redes sociales oficiales de la empresa se aplicó un enlace la cual colaboró que se mantenga una participación equitativa en los usuarios. (Zambrano Verdesoto, 2024)

2.7.1 Análisis de datos

Al culminar la recolección de datos, se realizó la estructuración y el procesamiento de datos a través del software SPSS, garantizando un estudio claro y específico. La información cuantitativa recolectada en la plataforma de Microsoft Forms se exportó a Excel, donde se realizó la codificación de acuerdo con la numerología de la escala de Likert, de similar manera, se logró codificar el perfil sociodemográfico para realizar un análisis más organizado y fácil de interpretar. Posteriormente, los datos recopilados en Excel fueron importados al software la cual permitió generar las figuras y tablas que reflejaron detalladamente los resultados de cada dimensión del modelo RACE. (Galperin, 2022)

Por medio del análisis factorial, se consiguió la tabla de la medida de KMO, que analizó la pertinencia muestral, acompañado del método de extracción por máxima verosimilitud y la varianza total explicada, las cuales facilitaron a responder el

primero objetivo específico del estudio realizado. Adicional, se respondió también el segundo objetivo a través de la interpretación de las figuras de cada dimensión que fueron detalladas y estaban relacionadas con los factores actitudinales que contribuyeron en la perspectiva del servicio al cliente del modelo RACE. (Cuenca et al., 2022)

2.8 Resultados de la investigación

En una investigación los resultados reflejan un conjunto de datos obtenidos luego de aplicar los instrumentos que permiten la recolección de información. La información recolectada permite evaluar tendencias, comprobar hipótesis y encontrar patrones a través del uso de instrumentos estadísticos. Según (Rodríguez et al., 2022) , afirma que los resultados hallados deben mostrarse de forma precisa y organizada mediante tablas. Gráficos y descripción cualitativo para así tener un mejor entendimiento de la interpretación.

2.8.1 Perfil sociodemográfico

El perfil sociodemográfico es un estudio estadístico que permite identificar características de una población mediante variables como edad, género, educación, profesión, entradas económicas, entre otros. Su análisis es primordial ya que, a través de este estudio se logra entender patrones de la conducta y dividir la audiencia en entornos diferentes. Según Deza Castillo et al. (2023), mediante la clasificación sociodemográfica se posibilita la adaptación de productos y servicios a las necesidades de la población, logrando más eficiencia en las estrategias implementadas. Al utilizar este instrumento se logra tomar decisiones fundamentadas y maximizar el uso de recurso, asegurando un gran impacto en el público al que apunta.

Tabla 6 Perfil sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	97	53,3
	Masculino	85	46,7
Edad	Menor a 18 años	12	6,6
	De 18 - 25 años	20	11,0
	De 26 - 35 años	109	59,9
	De 36 - 45 años	28	15,4
	De 46 - 55 años	12	6,6
Frecuencia del uso de servicios	Frecuentemente (más de una vez al mes)	49	26,9
	Ocasionalmente (una vez al mes o menos)	73	40,1
	Esporádicamente (una vez al año o menos)	32	17,6
	Primera experiencia	28	15,4
Canal de comunicación	Teléfono	12	6,6
	WhatsApp	109	59,9
	Redes sociales	61	33,5
Razones de consumo	Solicitar información	77	42,3
	Realizar una reserva	89	48,9
	Resolver un problema	16	8,8
Trayectoria del cliente	Menos de 6 meses	69	37,9
	Entre 6 meses y 1 año	49	26,9
	Entre 1 y 3 años	32	17,6
	Más de 3 años	32	17,6
Total		182	100,0

Fuente: Elaboración propia.

El estudio realizado reflejó que la mayoría de las clientes de Mesón Viña Rosa fueron mujeres con un 53.3% y el rango de edad sobresaliente fue entre 26 y 35 años con el 59.9%, lo que indicó el grupo eran adultos jóvenes. La frecuencia del uso de servicios indicó que el 40% de las personas encuestadas coincidió ocasionalmente en tanto que el 26,9% lo realizó con mayor regularidad, lo que reveló áreas de

mejora en la fidelidad. Al analizar los canales de comunicación se evidenció que WhatsApp es el canal de mayor preferencia con el 59.9% de acogida por parte de los encuestados y con el 33,5% de redes sociales. Al realizar el estudio de razones de consumo se encontró que la principal razón fueron realización de reservas con el 48,9% al igual que solicitar información con el 42,3% y resolver un problema siendo el más bajo con 8,8%, lo que evidenció que los clientes se relacionaron con la empresa de manera planificada. Finalmente, al analizar la trayectoria del cliente, se encontró que el 37,9% tenía una relación menor a seis meses, mientras que el 17,6% superó su vínculo a más de tres años, lo que indicó un elevado nivel de rotación o una incorporación constante de clientes nuevos, resaltando la oportunidad de mejorar la retención a un largo plazo. (Tenorio, 2023)

2.8.2 Objetivo específico 1: Determinar los factores actitudinales que influyen en el servicio al cliente a través del método de análisis factorial exploratorio para reconocimiento de los efectos de la utilización del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.

2.8.2.1 Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Según Debesay (2015) sustenta que a medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es un factor que evalúa la adaptación muestral para realizar el análisis factorial, evaluando si los datos son consistentes en su totalidad para lograr reconocer las estructuras subyacentes. El coeficiente tiene un rango de 0 a 1, donde los valores superiores a 0.80 reflejan una excelente adecuación, y cuando es menor a 0.50 indican que el análisis factorial no es adecuado. Este cálculo se fundamenta a través de la comparación de las correlaciones parciales, lo cual muestra como los datos se agrupan en factores importantes dentro de una matriz de correlación. De similar manera el autor Rautela (2021) la esfericidad de Bartlett confirma si las correlaciones realizadas entre variables son relevantes para proceder analizar un análisis factorial.

Tabla 7 Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,912
	Aprox. Chi-cuadrado	1404,821
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	190
	Sig.	0

Fuente: Elaboración propia

El análisis realizado a través del instrumento KMO indicó que existe una excelente alineación para el análisis factorial exploratorio con el valor de 0.912, lo cual permitió el reconocimiento de factores conductuales en el servicio al cliente de la empresa Mesón Viña Rosa. Sumado a eso, la esfericidad de Bartlett mostró un valor de chi-cuadrado de 1404,821 con 190 grados de libertad y una significancia de 0, lo que validó que las variables no eran aleatorias y que había una estructura factorial válida de las correlaciones. A través de estos resultados obtenidos se confirmó la aplicabilidad del análisis factorial exploratorio para reconocer los efectos del modelo RACE, permitiendo encontrar los patrones conductuales claves que influían en la experiencia de los clientes de la empresa. (Intan et al., 2023)

2.8.2.2 Método de extracción: máxima verosimilitud

El análisis factorial exploratorio por medio del método de extracción: máxima verosimilitud es un enfoque que se utiliza para estimar los factores subyacentes que explican las variaciones de un grupo de datos. De acuerdo con Vire & Castillo (2021) señala que este enfoque asume que la premisa de los datos tiene un proceso de distribución normal multivariada y tiene como objetivo aumentar la probabilidad de que los factores extraídos reflejen la matriz de correlación observada, lo que facilita obtener estimaciones más precisas y aplicables a otros contextos. De igual manera, posibilita la comparación entre modelos a través de pruebas de significancia, lo que resulta valioso para evaluar la calidad del modelo factorial.

Tabla 8 *Método de extracción: máxima verosimilitud*

	Inicial	Extracción
La información proporcionada por Viña Rosa sobre sus servicios es clara y fácil de entender.	0,897	0,654
El personal de atención al cliente de Viña Rosa responde de manera oportuna a mis inquietudes.	0,912	0,724
Viña Rosa se asegura de entender mis necesidades antes de ofrecerme una solución.	0,782	0,573
Los canales de comunicación utilizados por Viña Rosa son adecuados para resolver mis consultas o problemas.	0,904	0,763
Estoy satisfecho con la disponibilidad y accesibilidad del equipo de atención al cliente de Viña Rosa.	0,913	0,730
Las soluciones ofrecidas por el equipo de atención al cliente de Viña Rosa cumplen con mis expectativas.	0,954	0,744
El equipo de Viña Rosa toma acciones inmediatas para resolver mis problemas o inquietudes.	0,963	0,863
Estoy satisfecho con la personalización de las soluciones que ofrece Viña Rosa según mis necesidades específicas.	0,950	0,848
El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.	0,944	0,823
El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.	0,930	0,838
La comunicación del equipo de atención al cliente de Viña Rosa es clara y comprensible.	0,925	0,862

Recibo información relevante sobre los servicios de Viña Rosa de manera oportuna.	0,927	0,808
El personal de Viña Rosa utiliza un lenguaje profesional y amable en todas las interacciones.	0,986	0,942
Los canales de comunicación disponibles (teléfono, correo, WhatsApp, redes sociales, etc.) son efectivos para atender mis consultas.	0,895	0,818
Estoy satisfecho con la frecuencia con la que Viña Rosa se comunica conmigo para mantenerme informado sobre sus servicios o promociones.	0,889	0,825
Estoy satisfecho con la experiencia general de servicio a la cliente proporcionada por Viña Rosa.	0,954	0,815
El equipo de atención al cliente de Viña Rosa me hace sentir valorado como cliente.	0,963	0,871
Viña Rosa ha mejorado significativamente su atención al cliente en comparación con mi experiencia previa.	0,871	0,815
Las soluciones ofrecidas por Viña Rosa han tenido un impacto positivo en mi satisfacción como cliente.	0,946	0,863
Recomendaría los servicios de Viña Rosa a otros debido a la calidad de su atención al cliente.	0,926	0,776

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis factorial exploratorio, utilizando el método de extracción de máxima verosimilitud permitió relacionar cada ítem con los factores subyacentes que incidieron en el servicio al cliente de Viña Rosa. Los resultados obtenidos señalaron que todos los elementos revelaron cifras iniciales significativas, esto demostró que cada variable tuvo una fuerte relación con la estructura factorial evaluada. Después de la extracción, las variables con los coeficientes como el personal de Viña Rosa utiliza un lenguaje profesional y amable en todas las

interacciones con el 0,942 y el ítem el equipo de Mesón Viña Rosa toma acciones inmediatas para resolver mis problemas o inquietudes con el 0.86, indicando una fuerte alineación con los factores actitudinales del servicio al cliente. Por el contrario, el elemento como Viña Rosa se asegura de entender mis necesidades antes de ofrecerme una solución con 0.573 reflejaron una contribución reducida, pero aun dentro de los rangos aceptables para el modelo. (Nápoles et al., 2016)

Los resultados obtenidos respaldaron la relevancia del análisis factorial exploratorio para identificar de los elementos actitudinales que influyeron en la percepción del cliente. La fuerte consistencia de los datos validó la fiabilidad del modelo y demostró la capacidad del instrumento para captar con exactitud la percepción de los usuarios. La disparidad en los valores de extracción mostro que algunas dimensiones, como la rapidez de atención y la personalización de soluciones, desempeñaron soluciones claves en la satisfacción del cliente. En este escenario, la aplicación del modelo RACE se consideró como una estrategia primordial para mejorar las áreas de mayor aceptación por los usuarios. (Acosta Faneite, 2023)

2.8.2.3 Varianza total explicada

El método de la varianza total explicada se encarga de indicar el porcentaje de variabilidad en los datos obtenidos a través de los ítems tomados por la realización de un análisis factorial, ayudando a determinar el grado de información original al reducir las dimensiones. Como señala (Salvador et al., 2017) afirma que al mantener un valor alto en la varianza explicada se adecua correctamente a la estructura de datos, por otro lado, si la varianza mantiene valores menores se considera a mejorar el modelo o añadir factores. Este método es fundamental para comprender los datos del análisis y de esa manera reconocer si la varianza total es fiable o de manera contraria, no lo es.

Tabla 9 *Varianza total explicada*

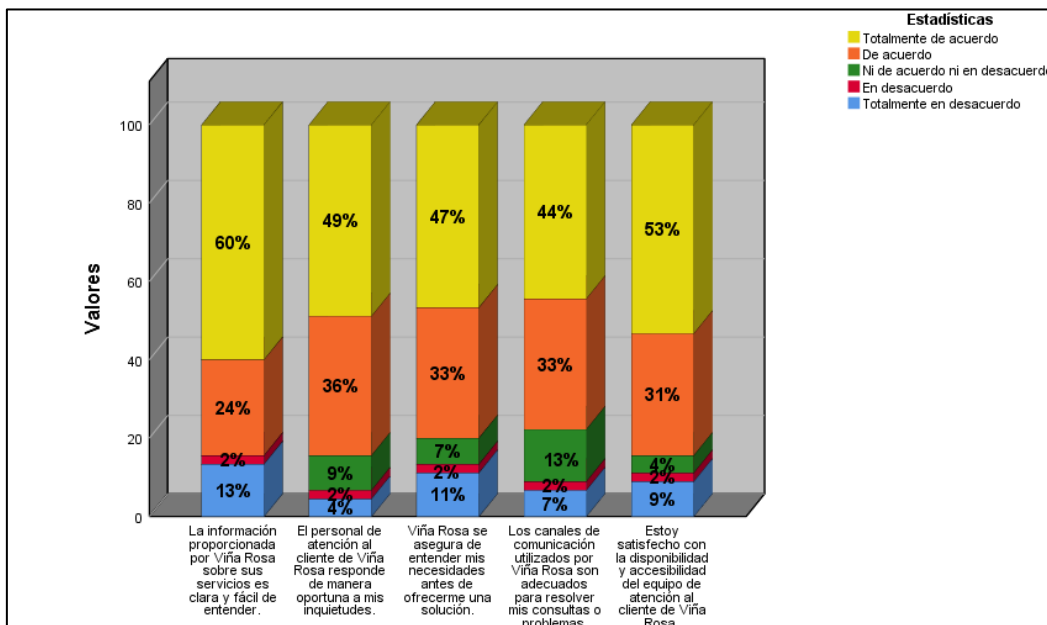
Factor	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
Reach	16,179	80,896	80,896	15,671	78,353	78,353

Fuente: Elaboración propia

Mediante el análisis factorial exploratorio, basado en el método de extracción: cuadrados mínimos generalizados, identificó que el primer ítem presentó el 80.896% de la varianza total, lo cual indicó que el ítem variabilidad en la percepción del servicio al cliente en Mesón Viña Rosa fue la única dimensión con alta variabilidad. De similar manera, al reducir dimensiones se logró recolectar información original, la cual garantizó su estabilidad, esta conclusión se evidenció con un 78.353% en el porcentaje de la extracción de cargas al cuadrado. Los hallazgos encontrados demostraron que existe una correlación con tan solo un componente dominante con el que se confirmó que la aplicación del modelo es el adecuado para identificar factores actitudinales claves. Este método demostró que la percepción del cliente en la empresa es el componente central en la experiencia de los individuos, lo que justificó la implantación del modelo RACE para mejorar los puntos más impactantes del servicio. (Guevara Alban et al., 2020)

2.8.3 Objetivo específico 2: Diagnosticar el servicio al cliente utilizando herramientas estadísticas descriptivas para establecer una línea base antes de la implementación del modelo RACE en la empresa Viña Rosa.

Ilustración 2. *Análisis dimensión Reach*



Fuente: Elaboración propia

En esta figura se realizó el análisis de la primera dimensión Reach. En el primer ítem se obtuvo que el 60% de las personas encuestadas reconoció que la empresa brinda información de fácil entendimiento, lo cual indicó que la empresa Mesón Viña Rosa transmite efectivamente la información de sus servicios. Por otro lado, el 24% de encuestados se mantuvo de acuerdo, el 15 % optó en un nivel no tan alto de insatisfacción, por lo cual se recomienda realizar una mejora en la accesibilidad o presentación de esta. Con estos datos se concluyó que la incomprensión de la información puede relacionarse con la terminología técnica que se utiliza o la accesibilidad de la información por diferentes plataformas digitales. (Tukaram et al., 2015)

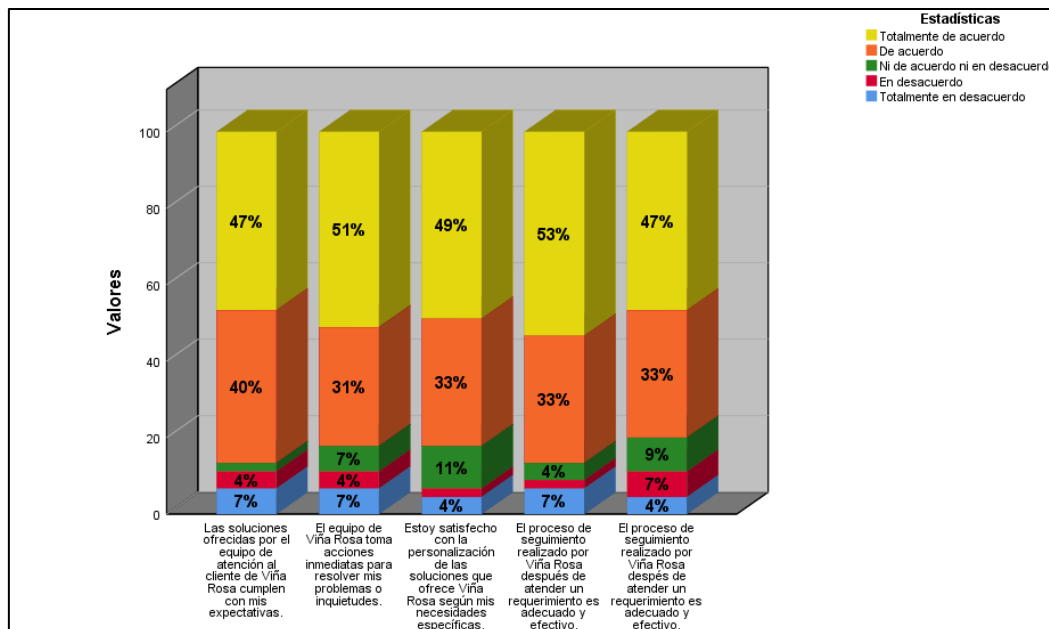
En cuanto a la atención al cliente por parte del personal se reflejó un punto intermedio. A pesar de que el 49% de las personas encuestadas se encontraron totalmente de acuerdo que la empresa brinda respuestas adecuadas, de la misma

manera, un 36% se mantuvo de acuerdo indicando que un segmento de los clientes no mantiene una experiencia agradable. Adicionalmente, el 13% se mantuvo en una postura neutral, lo que demuestra desajustes en la atención proporcionada. La inconsistencia en la calidad de servicio puede originarse por el desbalance en la capacitación del personal o a en la rapidez que se brinda respuestas a través de medios digitales. (Gamboa, 2023)

En lo que respecta a la individualización del servicio y la interacción con los clientes, se encontró que el 47% de las personas encuestas consideraron que Mesón Viña Rosa atiende de manera efectiva en atender las necesidades que se presentan y el 33% está de acuerdo, Por otro lado, un 18% mostró insatisfacción con lo cual se consideró que debe optimizar sus planes de acción para alinearse de una manera eficiente a los requisitos específicos de cada usuario. Así mismo, un 44% de la población acogen positivamente los canales de comunicación, a pesar de que un 33% los estima adecuados y un 22% mantuvieron una posición neutra o negativa con lo cual se considera que estos no son los completamente eficaces. (Vire & Castillo, 2021a)

Finalmente, se encontró que el 53% de los encuestados consideraron la percepción favorable derivada de la disponibilidad y accesibilidad del equipo de atención al cliente. No obstante, el 13% manifestó un nivel de desacuerdo e insatisfacción lo que genera la necesidad de optimizar los recursos humanos o mejorar la eficiencia al momento de responder. Estos resultados brindaron información para la aplicación del modelo RACE dentro de la empresa para que se enfoque en la satisfacción de experiencias del usuario. (García & Malagón, 2020)

Ilustración 3 *Análisis dimensión Act*



Fuente: Elaboración propia

En el análisis realizado en la dimensión Actuar. Se reflejó que una parte de la población con el 47% se mostró en un total de acuerdo sobre las soluciones brindadas por parte del equipo que se dedica a la atención al cliente y con ello satisfaciendo las perspectivas de cada cliente, por otro lado un 15% se mostró en negativa total o en una posición intermedia, lo que indicó que, la atención brindada en algún momento no fue la más adecuada, llegando a ser insatisfactoria o solo no se adaptaron las necesidades que se solicitaban en ese momento. (Coll & Micó, 2019)

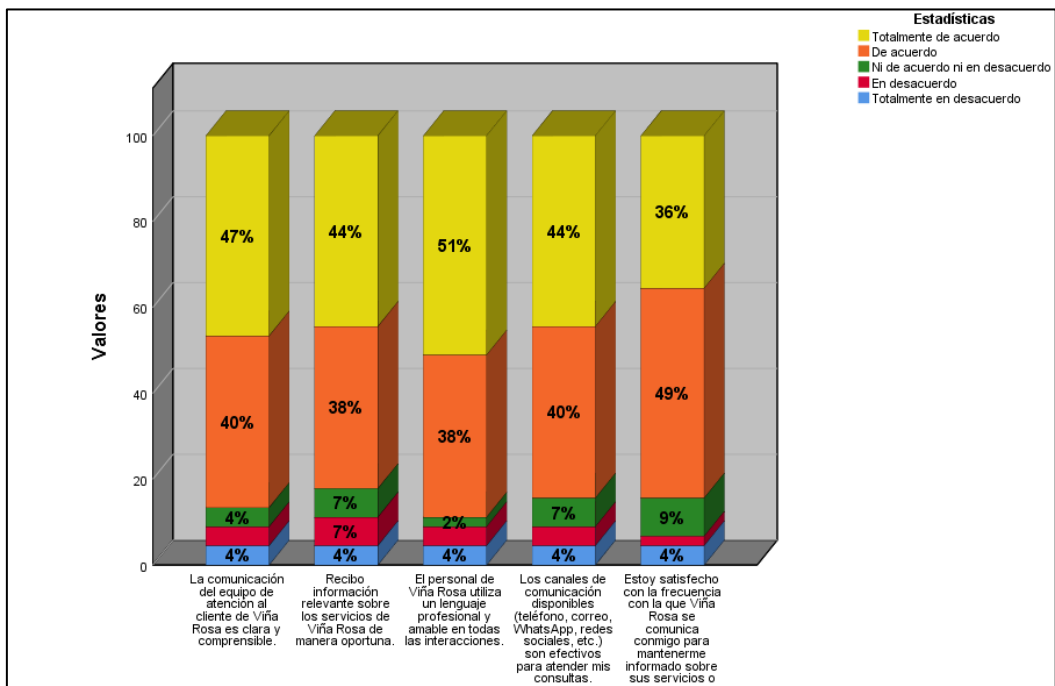
De similar manera, al evaluar la calidad de respuesta de la empresa Mesón Viña Rosa cuando se presenta algún inconveniente tuvo una valoración neutra. Mientras que, el 51% de las personas encuestadas tuvieron en cuenta que la empresa ejecutó acciones rápidas para aliviar sus problemas. No obstante, un 31% se mostró de acuerdo y un 11% tuvo la perspectiva que no se mantiene una buena eficiencia en la atención al cliente. Esto demostró que no se trabajó con la misma equidad con

todos los clientes ya sea debido a la falta de recursos disponibles o en la capacitación al personal. (Rasyidan & Fachira, 2023)

La manera en la que la empresa Mesón Viña Rosa ofreció soluciones personalizadas tuvo un impacto positivo en la satisfacción del cliente. A pesar de que el 49% de las personas encuestadas valoró el personal encontró soluciones adecuadas a sus requerimientos, un grupo conformado por el 33% se mantuvo en una postura de acuerdo mientras que el 15% postuló una opinión neutral o negativa. Estos datos ayudaron a considerar una optimización en la planificación de estrategias para brindar de una mejor manera sus servicios a las necesidades de cada cliente individualmente, mejorando así, la rápida identificación de necesidades específicas. (Sestino et al., 2021)

Por último, la evaluación posterior a la atención al cliente indico un valor mayormente positivo, se reflejó un 53% y un 47% que opinaron que están totalmente de acuerdo en dos ítems analizados. A pesar de ello, un 33% se mantuvieron con un de acuerdo, mientras que el 16 % de la población indicó una postura neutra o negativa con lo cual se concluyó que la evaluación posterior a la atención al cliente no siempre fue consistente. Estos resultados brindaron puntos clave e importantes para la implementación del modelo RACE, destacando las áreas fundamentales en donde la empresa Mesón Viña Rosa debía reforzar su servicio al cliente para optimizar la experiencia de sus usuarios. (Hardy et al., 2019)

Ilustración 4 Análisis dimensión Convert



Fuente: Elaboración propia

El análisis de este gráfico nos indicó que el 47% de la población se encuentra en un total de acuerdo en que la claridad de atención de la empresa Mesón Viña Rosa y de similar manera un 40% estuvo de acuerdo con esta afirmación. Por otro lado, el 13% de las personas encuestadas indicó que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo o a su vez brindaron una opinión negativa sobre el tema tratado, con lo cual se logró evidenciar que aún se debe planificar estrategias para optimizar la emisión de información. Se resaltó que la comunicación efectiva provoca en los clientes generar confianza y satisfacción al momento de recibir información por parte del equipo de atención al cliente. (Zambrano Verdesoto, 2024)

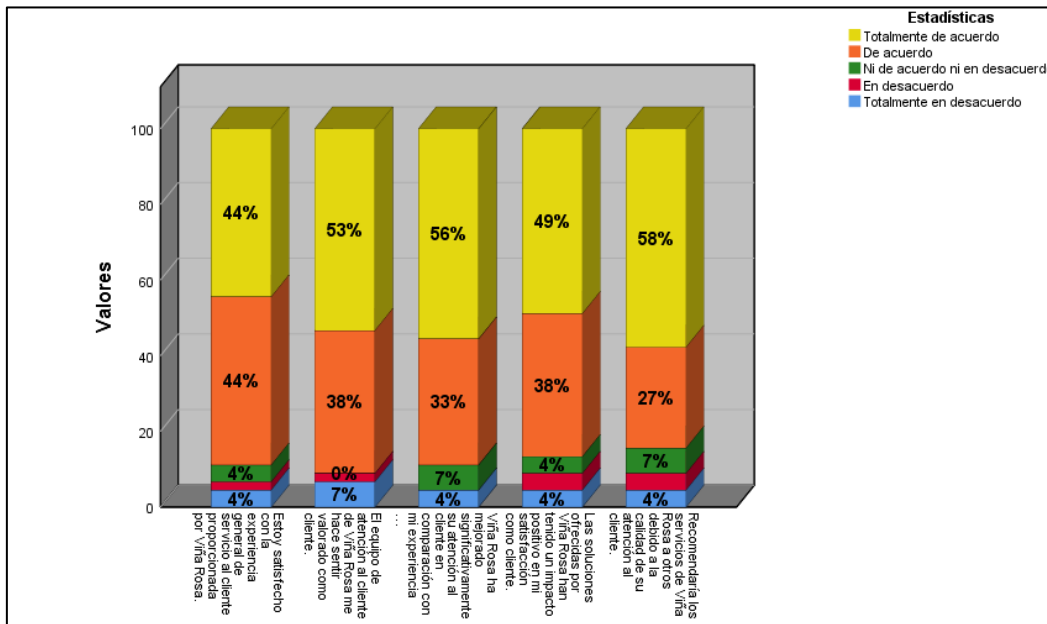
De similar manera, el 44% de las personas encuestadas dijeron que se encuentran totalmente de acuerdo y un 38% de acuerdo sobre el tema la oportunidad y relevancia de la información proporcionada sobre los servicios de la empresa, estos datos indicaron que un nivel alto de clientes recibió una información correcta en el tiempo adecuado. Por otro lado, el 18% de las personas faltantes comunicó un moderado nivel de insatisfacción, con lo cual se evidenció que existieron

limitaciones al momento de brindar información o en las plataformas digitales que se utilizaron para transmitirlos. Este hecho pudo cambiado la perspectiva del servicio, especialmente en los clientes que buscaban respuestas rápidas y claras. (Galperin, 2022)

El ítem que analizó el uso adecuado del lenguaje por parte del personal que se encarga en la atención al cliente en la empresa mostró una posición positiva, con el 51% de las personas encuestadas que se mostraron en un total de acuerdo y un 38% de acuerdo. Pese a los resultados obtenidos, una parte de las personas encuestadas con el 11% mantuvieron una postura neutra o indicó cierta insatisfacción con lo cual se percibió que existieron ocasiones en los que el trato del personal no se mostró profesional. Estos resultados destacaron la necesidad de reforzar la optimización en habilidades comunicativas para poder brindar una mejor atención de manera equitativa y de claridad en cualquier momento. (Cuenca et al., 2022)

En cambio, al realizar el estudio sobre el funcionamiento de los medios de comunicación y la constancia con que la empresa se comunicó con sus clientes se hallaron áreas donde se necesita mayor enfoque y oportunidades de optimización. A pesar de ello, un 44% y el 36% de las personas encuestadas se mostraron en un total de acuerdo con el desempeño de estos medios y la frecuencia de comunicación, pero a su vez un 40% y 49% se mantuvieron solo de acuerdo lo cual indicó que no todos se encuentran satisfechos en su totalidad. De similar manera, el 10% y 13% de los encuestados mostraron una postura neutral o de insatisfacción lo cual propuso que tuvieron disparidad en la calidad o disponibilidad de estos medios, lo que afectó la perspectiva del servicio en general. (Rodríguez et al., 2022)

Ilustración 5 Análisis dimensión Engage



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidenciaron que la satisfacción global en cuanto al servicio al cliente de la empresa Mesón Viña Rosa reveló un resultado positivo, con el 44% de las personas encuestadas totalmente de acuerdo, de similar manera, el 44% de acuerdo. Por otro lado, el 12% de los encuestados mostraron una posición neutra o cierto nivel de desacuerdo, indicando que existieron ocasiones en que la empresa no cumplió las expectativas de los clientes. Este escenario propuso la necesidad de reforzar algunos aspectos del servicio para que de esa manera se brinde al cliente una experiencia uniforme y que la empresa no se vea afectada por estos inconvenientes. (Deza Castillo et al., 2023)

Al analizar los datos sobre la percepción de formación y el rendimiento del grupo que se encarga de la atención al cliente en la empresa, existió un grupo del 53% de los participantes que afirmaron un total de acuerdo y el 38% de acuerdo con el tratar sobre el profesionalismo y capacidad de respuesta. Por otro lado, se obtuvo que un 7% de personas presentaron una respuesta intermedia y en desacuerdo se descubrió que existieron clientes que no recibieron el mismo grado de calidad en la atención. Es posible que esto se haya presentado a la inconsistencia en la formación del

personal o por la falta de soluciones inmediatas a las solicitudes por parte de la empresa a los clientes. (Tenorio, 2023)

Por otro lado, se analizó el grado de ajuste personalizado en el servicio, donde se encontró que el 56% de las personas encuestadas mantuvo un acuerdo total y un 33% de acuerdo con que la empresa logró comprender sus expectativas individuales. En cambio, un 11% manifestó una postura más neutra o negativa, lo que señaló que en algunas ocasiones no se obtuvo una interacción que sea suficientemente efectiva para solventar las necesidades del cliente. Este resultado resaltó la relevancia de fortalecer la empatía y la capacidad de adaptación en la manera de comunicarse con los usuarios. (Rautela, 2021)

Por último, también se realizó el estudio sobre el grado en que los clientes estaban dispuestos a recomendar el servicio de Mesón Viña Rosa fue el factor más positivo, el 58% tuvo una respuesta en total de acuerdo y un 27% en acuerdo. A pesar de los resultados positivos obtenidos se indicó que un 15% de las personas encuestas mostró desconfianza o un desacuerdo, lo cual se logró identificar que todavía existen áreas del servicio que puede optimizarse para brindar un grado de recomendación más sólido. Se propuso la implementación del modelo RACE como una estrategia esencial para optimizar la experiencia del cliente y aumentar la lealtad a la empresa Mesón Viña Rosa. (Intan et al., 2023)

CAPÍTULO III

PRODUCTO

3.1 Objetivo específico 3: Diseñar un plan de acción basado en el modelo RACE mediante un análisis de datos con la finalidad de mejorar los procesos del servicio al cliente en la empresa Viña Rosa.

En este epígrafe se explica la propuesta de un plan de acción que se fundamenta en los hallazgos obtenidos al momento que se implementó la encuesta. Los datos analizados y los resultados encontrados son fundamentales en la investigación y el impacto en estudios posteriores. Así mismo, se emplean estadísticas inferenciales a través de gráficos, tablas y diversos elementos visuales que permiten optimizar la satisfacción del servicio al cliente en la empresa Mesón Viña Rosa.

En el contexto empresarial, es fundamental fortalecer la satisfacción del servicio al cliente para alcanzar el éxito organizacional. De similar manera, el valorar la importancia del personal en el área de la atención al cliente es sumamente necesario para alcanzar las metas y mantenerse con ventaja en el mercado. Por este motivo se plantea un plan de acción a través de la implementación del modelo RACE para mejorar la experiencia del usuario al momento de interactuar con el área del servicio al cliente en la empresa y solventar las necesidades

3.2 Título de la propuesta

Plan de acción basado en la satisfacción del servicio al cliente de la empresa mesón Viña Rosa.

3.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Planificar un plan de acción estratégico que se oriente en la satisfacción del servicio al cliente en la empresa, por medio de áreas de mejora, optimización en atención al cliente y la implementación del modelo RACE.

Objetivos Estratégicos

Incrementar la visibilidad y el alcance de mesón Viña Rosa planteando una estrategia digital interactivo, a través de redes sociales, contenido audiovisual y campaña de interacción para captar clientes nuevos y aumentar la fidelidad de los actuales.

Mejorar la relación con los clientes por medio del servicio al cliente en forma digital inteligente que facilita la gestión eficaz de solicitudes, optimizando la experiencia del cliente y permitiendo respuestas rápidas.

Aumentar la transformación de clientes potenciales a clientes fidelizados mediante un contenido exclusivo donde encontrara beneficios, experiencias individualizadas y descuentos con la finalidad de siempre adquirir los servicios de la empresa.

Impulsar el acuerdo y lealtad de los clientes por medio del desarrollo exclusivo fomentando un alto nivel de participación, la exclusividad del servicio y la difusión natural de los eventos de Viña Rosa.

3.4 Estructura de la propuesta

La estructura planteada fue diseñada de manera funcional y replicable, asegurando que su aplicación sea de manera fácil en diversas empresas o instituciones. Con el fin de mejorar la calidad de servicio en la empresa, se optimizó el proceso estructurado de una manera más eficiente en el área del servicio al cliente. En primer lugar, se realizó un análisis de la situación actual del servicio al cliente por medios de encuestas y la interacción con los usuarios de la empresa. Gracias a estos resultados se logró definir el objetivo de la empresa.

Luego de los resultados encontrados, se diseñaron los métodos que se basó en el enfoque de cada dimensión del modelo RACE como la optimización de la interacción digital con los clientes, facilitando la comunicación y rapidez de respuestas, fidelización de clientes y mejorando el acompañamiento al cliente. También, se adicionó un programa de capacitación la cual se enfocó en la

interacción eficiente y gestión de dificultades. Cabe aclarar que esta implementación de estrategias se implementó en etapas sucesivas que se modificó por medio de las respuestas de los clientes. Por último, para evaluar el plan de acción se analizó los resultados encontrados donde se evaluó el desempeño, mejorar constantemente el servicio y fortalecer la empresa en el mercado laboral.

3.5 Evaluación de propuesta

Tabla 10 *Evaluación de la propuesta*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN	PRESUPUESTO	
Incrementar la visibilidad y el alcance de mesón Viña Rosa planteando una estrategia digital interactivo, a través de redes sociales, contenido audiovisual y campaña de interacción para captar clientes nuevos y aumentar la fidelidad de los actuales.	Elaborar una planificación sobre el contenido de redes sociales	Director de marketing Community Manager	1 meses	\$130	Publicidad redes sociales Producción contenido audiovisual
				\$125	Aplicación de herramientas web
	Elegir una herramienta en la web donde se podrá colocar una experiencia digital en tiempo real	Diseñador Grafico	2 meses	\$200	Gastos administrativos
Mejorar la relación con los clientes por medio del servicio al cliente en forma digital inteligente que facilita la gestión eficaz de solicitudes, optimizando la experiencia del cliente y permitiendo respuestas rápidas.	Elección de la plataforma digital con chatbot IA	Técnico en Sistemas	2 meses	\$500	Diseño e implementación de chatbot AI
	Personalizar al chatbot IA con los servicios ofrecidos				

Aumentar la transformación de clientes potenciales a clientes fidelizados mediante un contenido exclusivo donde encontrara beneficios, experiencias individualizadas y descuentos con la finalidad de siempre adquirir los servicios de la empresa.	Elaborar de un sistema de membresía enfocada en la fidelización	Director de Marketing	4 meses	\$1000	Implementación de la plataforma de membresía Planificación eventos VIP
	Crear una plataforma digital donde se gestionen descuentos en eventos	Diseñador gráfico			
Impulsar el acuerdo y lealtad de los clientes por medio del desarrollo exclusivo fomentando un alto nivel de participación, la exclusividad del servicio y la difusión natural de los eventos de Viña Rosa.	Desarrollar una campaña de clientes embajadores	Gerente	6 meses	\$500	Publicidad digital para la promoción de las campañas de embajadores Creación de contenido experiencial para redes
	Implementar de la plataforma digital donde los usuarios puedan interactuar a través de sus experiencias	Director de Marketing Diseñador grafico			

Fuente: Elaboración propia




Tabla 11 Matriz KPI

FASE DEL MODELO RACE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	ACTIVIDADES ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	METAS
Reach (Alcance)	Incrementar la visibilidad y el alcance de mesón Viña Rosa planteando una estrategia digital interactivo, a través de redes sociales, contenido audiovisual y campaña de interacción para captar clientes nuevos y aumentar la fidelidad de los actuales.	Tasa de visibilidad	impresiones de anuncios visibles/impresiones de anuncios	Elaborar una planificación sobre el contenido de redes sociales. Incorporar una herramienta Web para los clientes cuenten su experiencia.	Diseñador digital Comunity Manager	40%
Act (Interacción)	Mejorar la relación con los clientes por medio del servicio al cliente en forma digital inteligente			Elegir una plataforma digital con chatbot IA para una mejor	Técnico en Sistemas	50%

	que facilita la gestión eficaz de solicitudes, optimizando la experiencia del cliente y permitiendo respuestas rápidas.	Satisfacción al cliente	% satisfacción al cliente Servicio al cliente/#total de clientes	comunicación con los clientes.		
Convert (Conversión)	Aumentar la transformación de clientes potenciales a clientes fidelizados mediante un contenido exclusivo donde encontrara beneficios, experiencias individualizadas y descuentos con la finalidad de siempre adquirir los servicios de la empresa.	Tasa de conversión	# clientes/# total de visitantesX100	Elaborar un sistema de membresía Crear una plataforma digital para los clientes	Gerente de Marketing	40%

Engage (Fidelización)	Impulsar el acuerdo y lealtad de los clientes por medio del desarrollo exclusivo fomentando un alto nivel de participación, la exclusividad del servicio y la difusión natural de los eventos de Viña Rosa.	Retención de clientes	de # de clientes al final del periodo - # nuevos clientes adquiridos por ese periodo/ clientes al inicio del periodo X100	Desarrollar una campaña y eventos VIP para clientes fieles.	Gerente Director de Marketing	50%

Fuente: Elaboración propia

	Cumplió lo planificado (Variación de hasta $\pm 1\%$)
	Requiere plan de acción moderada (Variación de $\pm 5\%$)
	Requiere plan de acción urgente (Variación de $\pm 10\%$ o más)

3.5.1 Valoración de la propuesta

La implementación del modelo RACE en la empresa mesón Viña Rosa optó por enfocarse en una estructura basado en la recolección y estudio de datos para planificar estrategias que mejoren la experiencia del usuario por medio de las tablas que se enfocaron en cada dimensión de este modelo. Estas estrategias fueron planteadas para optimizar la comunicación digital, optimizar el tiempo de respuestas, aumentar la fidelidad de los clientes y potenciar la interacción de la marca.

Los hallazgos obtenidos en la estructuración de las estrategias demostraron que cada dimensión cumplió un papel fundamental en la optimización del servicio. En la primera etapa Reach, se ejecutó el contenido interactivo y campañas en los medios digitales, ayudando a la visibilidad de la empresa, por otro lado, Act, la implementación de instrumentos digitales como los chatbots mejoró la relación con los clientes, la cual trajo como resultado una respuesta rápida. Adicionalmente, en la fase Convert, la incorporación del programa basada en adquirir una membresía exclusiva ayudó la fidelidad e incremento la adquisición nuevamente de los servicios de la empresa. Finalmente, la etapa Engage, la creación de una comunidad virtual optimizó la experiencia del cliente mediante ventajas y contenido especializado.

El estudio de las tablas reflejó que la planificación estratégica especificada ayudó en la gestión de recursos y evaluación de métricas de desempeño. Dividir las actividades en etapas definidas facilitando un cronograma eficiente, asegurando la implementación oportuna en plazo establecidos. Además, la asignación de costos permitió obtener un panorama detallado de la inversión requerida, facilitando el evaluar la factibilidad financiera del plan. El análisis de la métrica clave, como la retención de clientes, la interacción en redes sociales y la conversión, permitió evaluar las acciones ejecutadas y mejorar las estrategias.

En conclusión, el empleo de las tablas del plan de acción proporciona un enfoque preciso y orientada en potenciar la mejora del servicio al cliente en la empresa. El diseño de estrategias basadas en cada dimensión mejoró la experiencia del cliente,

asegurando que el plan fuera cuantificable y sostenible. Mediante a esta planificación detallada, la empresa logró establecer un modelo basado en datos, fortaleciendo su capacidad de ajuste y atención a las demandas de los clientes.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se reconoció que los factores actitudinales del personal de Viña Rosa coinciden de forma significativa en la percepción del servicio al cliente. Por medio del análisis factorial, se estableció que la empatía, disposición del dialogo y la mediación de conflictos son determinantes en la experiencia de usuario, lo que demuestra que el recurso humano es un componente esencial en la aplicación de estrategias digitales como el modelo RACE.
- El análisis realizado sobre el estado actual del servicio al cliente, usando instrumentos estadísticos descriptivos, facilitó determinar una línea base clara y objetiva desde la cual se pudo reconocer que la empresa necesitaba de procesos estructurados, medios digitales y feedbacks sistemáticos por parte de los usuarios. Se reconoció poca presencia en medios digitales y un muy poca cultura de seguimiento postventa, lo que restringía el alcance, la interacción y el grado de conversión de clientes nuevos.
- El diseño de plan de acción enfocado en el modelo RACE indicó ser una estrategia viable, coherente y contextualizada a la realidad operativa de Viña Rosa. La implementación del modelo RACE ayudó a determinar acciones fundamentales por etapa como estrategias de posicionamiento digital, capacitación del personal, rediseño del sistema de atención al cliente y acciones de fidelización tras la venta.
- La implementación del modelo RACE en la empresa Viña Rosa creó impactos positivos evidentes en la optimización de la atención al cliente. Se identificó un aumento de interacción con el público, una comunicación más fluida y una mejora en la valoración positiva del servicio, lo que respalda la eficacia del modelo como un instrumento esencial en el cambio digital con enfoque en el cliente.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar un programa permanente de formación para el personal en habilidades blandas, fácil comunicación, trabajo en equipo y la resolución de conflictos. El programa deberá estar centrado en reforzar los factores actitudinales que inciden de manera directa en la percepción del servicio por parte del usuario, fomentando un servicio caracterizado por la empatía, eficiente u con altos estándares de profesionalidad. La capacitación frecuente incidirá en la disminución de errores en el servicio y a fortalecer las conexiones con los clientes.
- Se sugiere determinar un sistema de medición periódica del servicio al cliente, respaldado por encuestas de satisfacción, indicadores de desempeño o KPI y canales directos de opinión y evaluación del cliente. La información ayudará a formar una línea base que ayude como referencia para medir los efectos de las estrategias aplicadas y realizar modificaciones oportunas, reforzando el procedimiento de optimización continua en servicio al cliente.
- Es aconsejable implementar de forma sistemática y estructurada el plan de acción desarrollado bajo el modelo RACE, aportando de forma activa a todas las áreas de la empresa en su ejecución. También, se recomienda gestionar de manera constante los hallazgos obtenidos para modificar las estrategias virtuales según el estado conductual del mercado y las exigencias del cliente, asegurando de esa forma el desarrollo continuo y sostenida del servicio de atención al cliente.
- Es recomendable institucionalizar el modelo RACE como un instrumento permanente de manejo en la empresa Viña Rosa, incorporándolo en las etapas esenciales de planificación, servicio al cliente y fortalecimiento de la lealtad. Esta medida garantizará la permanencia a largo plazo, impulsando una cultura organizacional enfocada en la innovación, la utilización eficaz de medios digitales y brindará un servicio anticipado a las necesidades del cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Age, J. (2023). Planificación estratégica en tiempos turbulentos: ¿sigue siendo útil? *Políticas y administración públicas*, 38(4), 445-465. <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/09520767221080668>
- Altamirano, S. (2020). Estrategias empresariales de comercio exterior adaptadas para la industria automotriz de la Provincia de Tungurahua-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 636-658. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398468>
- Alvarado, Y. (2021). La planificación estratégica en el sistema de medición de gestión en la industria petrolera venezolana: Strategic planning in the management measurement system in venezuelan oil industry. *Revista Boliviana de Administración*, 3(2), 25-36. <https://revistareba.org/index.php/reba/article/view/666>
- Angulo, S. (2021). Características predominantes del aprendizaje organizacional que influyen en el bienestar laboral de los docentes del Perú. *Propósitos y representaciones*, 9(1). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992021000100008
- Arboleda, P. (2021). El control fiscal y su incorporación al sistema de pesos y contrapesos en Colombia. *Revista de derecho (Valdivia)*, 34(1), 233-253. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-09502021000100233&script=sci_arttext
- Atencio, E. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 416-447. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032020000100416&script=sci_arttext
- Barbolla, J. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Economistas*, 170, 140-155. <http://www.economistaslaspalmas.org/actualidad/000073ECONOMISTAS Num170A4.pdf#page=141>
- Barría, F. (2021). Comercio electrónico como estrategia de venta de la administración empresarial en tiempos de pandemia del Covid-19. *Revista Científica Guacamaya*, 5(2), 58-71. <https://matriculapre.up.ac.pa/index.php/guacamaya/article/view/2058>
- Bistué, M. (2022). Evaluación del estilo de liderazgo femenino en el ámbito empresario de la ciudad de Panamá. *Experior*, 1(1), 23-37. <https://scholar.archive.org/work/f6bsevpkmfecnk7wsaoq64zvw4/access/w>

ayback/http://35.247.217.127/ojs-3.3.0-11/index.php/experior/article/download/6/4

- Briñez, M. (2021). La Sostenibilidad como Estrategia Competitiva en empresas del sector Construcción del Departamento de Antioquia-Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(2), 325-346. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3514>
- Burckhardt, A. (2020). El modelo americano de competencia cultural psicoterapéutica y su aplicabilidad en nuestro medio. *Papeles del psicólogo*, 55(1), 64-80. <https://www.cambridge.org/core/journals/latin-american-research-review/article/interrogando-la-gramatica-racial-de-la-blanquitud-hacia-una-analitica-del-blanqueamiento-en-el-orden-racial-colombiano/5D73E33EDC45DA00976C94C6001AC82F>
- Cáceres, N. (2020). La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial. *Cultura latinoamericana*, 22(2), 207-230. <https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629>
- Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000300083&script=sci_arttext&tlng=pt
- Camargo, Y. (2021). Hacia la responsabilidad social como estrategia de sostenibilidad en la gestión empresarial. *Revista de ciencias sociales*, 27(2), 130-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927655>
- Chaffey, D. (2023). *Por qué y cómo desarrollé el marco de planificación de marketing RACE*. <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>
- Cherres, C. (2020). Pedidos y transporte: Una unidad estratégica de estudio en indicadores logísticos de la nueva era. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonia*, 5(9), 468-488. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7437975>
- Coll, P., y Lluís, J. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*(147), 25-138. <https://doi.org/https://doi.org/10.15178/va.2019.147.125-138>
- Compte-Pujo, M., Cuenca-Fontbona, J., y Matilla, K. (2022). El peso de la investigación estratégica en los currícula de la oferta universitaria de másteres propios en Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación en España. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 24(22). <https://doi.org/https://doi.org/10.5783/revrrpp.v12i24.773>

- Cuauro, W. (2023). Liderazgo ambidiestro: Nutriendo el ecosistema organizacional como el micelio. *CICAG*, 20(2), 4-26. <https://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/4464>
- del Pino, C., y Ayala, C. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 54, 173-198. <https://publicaciones.rcumariacristina.net/AJEE/article/view/462>
- del Vecchio, D. (2020). Lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión gerencial en universidades de la costa atlántica. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 155-171. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599938>
- Díaz, Z. (2022). Universidades corporativas en la consolidación del ecosistema de aprendizaje organizacional. *Revista Gestión I+ D*, 7(1), 89-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8255371>
- Fajardo, T. (2020). Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 16(47), 107-117. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7673072>
- Fantoni, J. (2020). Resignificación política: Diálogos entre el pensamiento complejo y la planificación situacional para el desarrollo de la Antropolítica. *Simbiótica Revista Eletrônica*, 7(2), 44-61. <https://www.redalyc.org/journal/5759/575965958004/575965958004.pdf>
- Fodeman, A. (2020). Picking up and defending the faith: Activism and radicalism among Muslim converts in the United States. *Political Psychology*, 41(4), 679-698. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/pops.12645>
- Fuertes, G. (2020). Conceptual framework for the strategic management: a literature review—descriptive. *Journal of Engineering*, 2020, 1-21. <https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/>
- Gálvez, M. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&tlng=en
- Gamboa, J. (2020). Inteligencia de negocios para la toma de decisiones en el área de admisión de una universidad. *Revista El Ceprosimad-Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios*, 8(1), 14. <https://www.academia.edu/download/85684623/107.pdf>
- Gamboa, V. (2020). La Gestión Integral de Residuos desde la Economía Circular. El Parque Industrial Tecnológico Ambiental Regional (PITAR) en la Provincia de San Juan. *Tramas Sociales” Revista del Gabinete de Estudios e Investigación en Sociología (GEIS)*, 2(2). <http://www.ojs.unsj.edu.ar/index.php/tramassociales/article/view/465>

- González, J. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: el caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 8(22). <https://www.redalyc.org/journal/4576/457662386033/457662386033.pdf>
- Guevara, D. (2022). Evaluación de las empresas organizadoras de eventos de Armenia (Q.) bajo la teoría de las tres disciplinas de valor de Treacy y Wiersema. *Journal of Research of the University of Quindío*(34). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=1794631X&AN=156988473&h=HLEvSG4F3WH6jZImxeqAAr4LNWiBE9YKRD4uiuDxsemnXe%2F2bp%2F7XcmYtDM9kFyKGjO4ENATIYFnQYx9ev5E6A%3D%3D&crl=c>
- Guo, H. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14, 1-25. <https://link.springer.com/article/10.1186/s11782-020-00087-1>
- He, Q. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12406>
- Herrera, B. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de mediación*, 14(1), 1-19. <http://eprints.uanl.mx/22321/>
- Hidalgo, M., y Diana, C. (2022). Mejores prácticas y excelencia empresarial. Análisis de una PYME exportadora mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, 153(6), 33-64. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2022-6-page-33.htmTest>
- Hofer, A., y Gené, M. (2020). Creación y contestación de la jerarquía. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*(125), 15-38. 15-38
- Horváth, A. (2020). Law of mass action type chemical mechanisms for modeling autocatalysis and hypercycles: Their role in the evolutionary race. *ChemPhysChem*, 21(15), 1703-1710. <https://chemistry-europe.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/cphc.202000355>
- Huertas, T. (2020). Diseño de un modelo de gestión. Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000100165&script=sci_arttext&tlng=en
- Jofré, E. (2020). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio. *Serie gestión*(35), 1-43. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25407w/Jofre.pdf>
- León, F. (2020). Administración de operaciones: análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad.

- Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(10), 551-559.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659390>
- León, F. (2020). Administración de operaciones: análisis de las estrategias de operaciones en las empresas como elemento clave para la competitividad. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(10), 551-559.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7659390>
- Levy, A. (2020). Los clusters y el desarrollo de la competitividad de organizaciones y de regiones: un enfoque sistémico, cognitivo y constructivista de sistemas de bordes ampliados como metasistemas competitivos. *Revista De Investigación En Modelos Financiero*, 1, 94-117.
<https://ojs.econ.uba.ar/index.php/RIMF/article/view/1765>
- López, J. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos gerenciales*, 25(1), 62-72. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Sanchez-Lopez-7/publication/355955131_Planificacion_estrategica_algunas_reflexiones_teoricas_Strategic_planning_some_theoretical_reflections_Folletos_Gerenciales_Volumen_XXV_No_1_Enero-Marzo_2021_Paginas_62-72_RNP
- Lorenzón, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. Libros de Cátedra.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/99629>
- Marks, A. (154-176). Applying the lifespan model of ethnic-racial identity: Exploring affect, behavior, and cognition to promote well-being. *Research in Human Development*, 17(2), 2020.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15427609.2020.1854607>
- Martin, S. (2021). Estrategias de marca y gestión de la comunicación digital: estudio de caso de la aerolínea Binter. *Revista Prisma Social*(34), 347-368.
<https://revistaprismasocial.es/article/view/4324>
- Medina, L. (2021). Gestión empresarial de la cadena de suministro. *Ediciones de la U*.
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DeEZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT339&dq=estructura+de+la+estrategia+de+mercado+\(PIMS\)+para+definir+el+potencial+estrat%C3%A9gico&ots=g1IPRGIGrD&sig=_CId7TWgq9nSz-TXG3fl5MKFu7k](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=DeEZEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT339&dq=estructura+de+la+estrategia+de+mercado+(PIMS)+para+definir+el+potencial+estrat%C3%A9gico&ots=g1IPRGIGrD&sig=_CId7TWgq9nSz-TXG3fl5MKFu7k)
- Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 8, 57-78.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8281231>
- Miranda, P. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(89), 229-243.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890251>

- Miranda, P. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(89), 229-243. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890251>
- Morerira, A. (2021). Las Tic's como estrategias en la gestión comercial de las Pymes manufactureras del cantón Manta. *Journal Business Science*, 2(1), 33-50. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/business_science/article/view/75
- Muñoz, L. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova*, 6(1), 50-69. <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Novau, A. (2020). *Estrategia y operaciones esbeltas: Camino directo a la sobrevivencia y desarrollo de nuestras empresas*. Monterrey: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_m8OEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=estrategias+de+operacion+empresarial+%2B+estrategias+de+fabricacion&ots=NK-ouquwoG4&sig=ni5PFBHqIgqiPMLg62fdSHjkorg
- Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322020000200006
- Peñañiel, G. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000400045&script=sci_arttext&tlng=en
- Perez, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*(98), 153-188. <https://revistas.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/13368>
- Pincay, Y. (2020). Gestión de la calidad en el servicio al cliente de las PYMES comercializadoras. Una mirada en Ecuador. *Domino de las Ciencias*, 6(3), 1118-1142. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1341>
- Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(16), 272-283. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/621965988007.pdf>

- Raez, R. (2021). Las teorías de la competitividad: una síntesis. *Revista republicana*, 31, 119-144. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1909-44502021000200119&script=sci_arttext
- Ramos, E. (2020). El sistema de costos ABC como estrategia para la toma de decisiones empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 178-183. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000200178&script=sci_arttext
- Rautela, S. (2021). Social Media for New Product Launch: A Study of Social Media Platforms Across the RACE Planning Framework. *International Journal of Interactive Mobile Technologies*, 15(5). <https://pdfs.semanticscholar.org/b954/bb3bba5da4fa65435fd7e2cba4cbd0032bc9.pdf>
- Rius, U. (2021). *Sociología de la cultura en la era digital: herramientas para el análisis de las dinámicas culturales del siglo XXI*. Valencia: Universitat de València. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y5xFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=cultura+como+principio+central+de+la+sociolog%C3%A9ica+econ%C3%B3mica+&ots=5NbsJWLfJi&sig=WeyH8o50ra8pdTa_chn-JyJtnn4
- Rueda, I. (2020). Aprendizaje organizacional y su vinculación con la comunicación. *SaberEs*, 12(1), 73-85. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-42222020000100004&script=sci_arttext
- Samanes, B. (2021). Statu quo de la investigación sobre formación profesional en España: Análisis DAFO y CAME. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa*, 25(1), 8-34. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1459>
- Sánchez, J. (2022). La Planificación Estratégica como una Herramienta de gestión en el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de los Andes. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 19, 27-36. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/178>
- Severino, P. (2021). Percepción de líderes sindicales sobre la responsabilidad social empresarial: Desafíos para su gestión estratégica. *Interciencia*, 46(3), 110-117. <https://www.redalyc.org/journal/339/33966543004/33966543004.pdf>
- Suarez, R. (2020). Neuroliderazgo. Simulación de un escenario como parte del proceso de Selección Organizacional. *Revista Espacios*, 41. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410817.html>
- Suazo, J. (2021). Artículo Circulo: Desafíos contemporáneos del desarrollo humano y sostenibilidad: una mirada desde la biodiversidad, agricultura y soberanía alimentaria. *Revista Perspectivas del Desarrollo*, 6(1), 173-195. <https://camjol.info/index.php/RPDD/article/view/12440>

- Suazo, J. (2021). Artículo Circulo: Desafíos contemporáneos del desarrollo humano y sostenibilidad: una mirada desde la biodiversidad, agricultura y soberanía alimentaria. *Revista Perspectivas del Desarrollo*, 6(1), 173-195. <https://camjol.info/index.php/RPDD/article/view/12440>
- Tasé, T., y Camello, R. (2020). Modelo para la gestión del mantenimiento de un sistema de fabricación híbrido con base en políticas corporativas y de producción. *EmTHYMÓS, Revista de Estudios Empresariales*, 1(2), 118-134. https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Tase-Velazquez/publication/343304673_MODELO_PARA_LA_GESTION_D_EL_MANTENIMIENTO_DE_UN_SISTEMA_DE_FABRICACION_HIBRIDO_CON_BASE_EN_POLITICAS_CORPORATIVAS_Y_DE_PRODUCION/links/5f22413f299bf134049270bc/MODELO-PARA-LA
- Vásquez, G. (2020). Responsabilidad Social Corporativa: Estrategia Empresarial para el Desarrollo Sostenible: Artículo de Revisión. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 4(6), 1-7. <http://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/1>
- Woolf, K. (2021). The United Kingdom Research study into Ethnicity And COVID-19 outcomes in Healthcare workers (UK-REACH): protocol for a prospective longitudinal cohort study of healthcare and ancillary workers in UK healthcare settings. *BMJ open*, 11(9), e050647. <https://bmjopen.bmj.com/content/11/9/e050647.abstract>

ANEXOS



Estimado encuestado, reciba un cordial saludo, de antemano agradecemos el tiempo que usted brinda para responder esta encuesta, el propósito de este trabajo desarrollar una propuesta de implementación del modelo RACE a través del diseño de estrategias digitales estructuradas y capacitación del personal, con la finalidad de optimizar el proceso de servicio al cliente de los usuarios en Viña Rosa.

INSTRUCCIONES:

1. Lea con atención cada una de las preguntas.
2. Seleccione la respuesta que considere conveniente.

Nota: Esta encuesta no tiene fines de lucro, es estrictamente con fines académicos.

Variables de control del grupo

Sexo

Femenino
Masculino

Edad

Menor a 18 años
De 18 – 25 años
De 26 – 35 años
De 36 – 45 años
De 46 – 55 años
Mas de 55 años

¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de Viña Rosa?

Frecuentemente (más de una vez al mes)
Ocasionalmente (una vez al mes o menos)
Esporádicamente (una vez al año o menos)
Es mi primera experiencia

¿Qué canal de comunicación utiliza más frecuentemente para contactar a Viña Rosa?

Teléfono
Correo electrónico
WhatsApp
Redes sociales

¿Cuál es el propósito principal de su interacción con Viña Rosa?

Solicitar información
Realizar una reserva
Resolver un problema

¿Cuánto tiempo lleva siendo cliente de Viña Rosa?

Menos de 6 meses
Entre 6 meses y 1 año
Entre 1 y 3 años
Más de 3 años

Esta herramienta utiliza una escala Likert de cinco puntos, que van del 1 ("Totalmente en desacuerdo") al 5 ("Totalmente de acuerdo"), para evaluar la implementación del modelo RACE a través del diseño de estrategias digitales estructuradas y capacitación del personal, con la finalidad de optimizar el proceso de servicio al cliente de los usuarios en Viña Rosa.

Reach (Alcanzar)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1 La información proporcionada por Viña Rosa sobre sus servicios es clara y fácil de entender.					
1.2 El personal de atención al cliente de Viña Rosa responde de manera oportuna a mis inquietudes.					
1.3 Viña Rosa se asegura de entender mis necesidades antes de ofrecerme una solución.					
1.4 Los canales de comunicación utilizados por Viña Rosa son adecuados para resolver mis consultas o problemas.					
1.5 Estoy satisfecho con la disponibilidad y accesibilidad del equipo de atención al cliente de Viña Rosa.					
Act (Actuar)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.1 Las soluciones ofrecidas por el equipo de atención al cliente de Viña Rosa cumplen con mis expectativas.					
2.2 El equipo de Viña Rosa toma acciones inmediatas para resolver mis problemas o inquietudes.					
2.3 Estoy satisfecho con la personalización de las soluciones que ofrece Viña Rosa según mis necesidades específicas.					
2.4 El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.					
2.5 El proceso de seguimiento realizado por Viña Rosa después de atender un requerimiento es adecuado y efectivo.					
Convert (Convertir)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.1 La comunicación del equipo de atención al cliente de Viña Rosa es clara y comprensible.					
3.2 Recibo información relevante sobre los servicios de Viña Rosa de manera oportuna.					
3.3 El personal de Viña Rosa utiliza un lenguaje profesional y amable en todas las interacciones.					
3.4 Los canales de comunicación disponibles (teléfono, correo, WhatsApp, redes sociales, etc.) son efectivos para atender mis consultas.					
3.5 Estoy satisfecho con la frecuencia con la que Viña Rosa se comunica conmigo para mantenerme informado sobre sus servicios o promociones.					

Engage (Compromiso)	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.1 Estoy satisfecho con la experiencia general de servicio a la cliente proporcionada por Viña Rosa.					
4.2 El equipo de atención al cliente de Viña Rosa me hace sentir valorado como cliente.					
4.3 Viña Rosa ha mejorado significativamente su atención al cliente en comparación con mi experiencia previa.					
4.4 Las soluciones ofrecidas por Viña Rosa han tenido un impacto positivo en mi satisfacción como cliente.					
4.5 Recomendaría los servicios de Viña Rosa a otros debido a la calidad de su atención al cliente.					

¡Agradecemos su valiosa información!