INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

Propuesta para el desarrollo de procesos administrativos y operativos que impulsen la mejora continua en Holy Krank Cervecería Artesanal, ubicada en el sector La Mariscal, Quito, durante el primer semestre del 2025.

Melody Cristina Morgner Luna

Administración de Empresas

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración de Empresas

Quito, 16 de mayo del 2025

INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de Negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN

DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Propuesta para el desarrollo de procesos administrativos y operativos que impulsen la mejora continua en Holy Krank Cervecería Artesanal, ubicada en el sector La Mariscal, Quito, durante el primer semestre del 2025.

Morgner Luna Melody Cristina …./….

Alexandra Bautista, Ing.

Quito, 16 de mayo de 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Melody Cristina Morgner Luna

Código estudiante: 2335

Cédula de identidad: 1724396906

Lugar y fecha: Quito, mayo de 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este logro que soñé por muchos años, se lo dedico en primer lugar a Dios, que es quien permite todas las cosas que las personas sueñan y merecen en la vida y en mi caso me permitió vivir esta hermosa experiencia.

Nicky Fusseau, querida amiga, gracias a ti esto no hubiera sido posible ya que fuiste una de las artífices de Dios en este mundo terrenal para que yo llegue a esta noble institución y pueda estudiar por fin, gracias infinitas.

Cristina Luna, mi madre, quien en la mayoría de este proceso estuviste pendiente de mis necesidades y desvelos mientras cumplía este reto, gracias por tus cuidados y amor.

César Morgner, mi padre, aunque hubiera parecido distante, siempre estuviste como un silencioso vigilante de cada paso en este periodo de estudio y en todo lo que pudo estuvo presente, gracias por ser el guardián de mis sueños.

Estefanía Luna, mi prima, mi hermana de mi corazón, sin tus consejos, empuje y apoyo en este proceso, conseguí la fuerza para no decaer y luchar hasta el final por este anhelo, gracias por ser mi luz en todo momento.

Melody, sí, a mí, me lo dedico, pero se lo dedico a aquella niña que siempre quiso estudiar algo que pueda ayudar al mundo, tal vez no fue la carrera que soñaste de niña, pero ten por seguro que con esta carrera ayudamos a quienes necesitan una visión y apoyo para sus negocios, gracias por ser fuerte y no rendirte nunca.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Tesa, por tener la visión de acoger a personas deseosas de estudiar, salir adelante, cumplir sus sueños y metas por medio de este título.

Grace Izurieta, Coordinadora de la Carrera de Administración de Empresas, la primera en entregarme sus conocimientos, darme apoyo, su cariño y su fe en mí, para lograr experiencias grandiosas, no solo como estudiante, sino también como trabajadora, le agradezco por estar siempre pendiente de mí y ayudarme en todo lo que estuvo en sus manos.

Diego Guerrón, Decano de la Escuela de Negocios, su alegría y energía inagotables, su don de enseñanza, su paciencia y amor por la docencia, su sabiduría, han sido elementos clave en este crecimiento cognitivo, laboral y personal, gracias por estar presente en cada paso como un amigo y un padre.

Alexandra Bautista, gracias mi querida tutora, por toda su paciencia, su esfuerzo y entrega para que logre por fin este título, que será el inicio de una nueva etapa en mi vida.

Pablo Heredia y Ana Paucar, un gran equipo de la Dirección de Titulación, sin ustedes este título no sería el mismo, gracias por su guía, empeño y dedicación a nosotros, los estudiantes de Tesa.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el impacto de los procesos administrativos y operativos en la mejora continua de Holy Krank Cervecería Artesanal, aplicando un enfoque metodológico mixto y un diseño no experimental de tipo descriptivo. La investigación se enfoca en identificar cómo una gestión interna eficiente puede incidir en la satisfacción del cliente, el rendimiento económico y la sostenibilidad del negocio. Se utilizaron herramientas como encuestas, entrevistas y registros contables, dirigidas tanto a clientes como a personal del establecimiento. Los resultados revelan que el público predominante es joven y masculino, con una fuerte preferencia por canales digitales para realizar pedidos y reservas. Asimismo, se identificaron áreas de mejora en la atención al cliente, la variedad del menú y el espacio físico. Las conclusiones destacan la necesidad de innovar en la oferta, profesionalizar procesos internos y aprovechar la ubicación estratégica del local. Este estudio aporta propuestas concretas para fortalecer la competitividad de Holy Krank.

Palabras Clave: procesos administrativos, procesos operativos, mejora continua, gestión interna, satisfacción del cliente, competitividad, sostenibilidad, encuestas, innovación, Holy Krank

ABSTRACT

This study analyzes the impact of administrative and operational processes on the continuous improvement of *Holy Krank Cervecería Artesanal*, using a mixed-methods approach and a descriptive, non-experimental research design. The research aims to identify how efficient internal management can influence customer satisfaction, financial performance, and long-term business sustainability. Data collection tools included surveys, interviews, and analysis of accounting records, targeting both customers and staff of the establishment.

Findings indicate that the primary clientele is young and predominantly male, with a strong preference for digital platforms for ordering and reservations. The study also identifies areas for improvement in customer service, menu variety, and the optimization of physical space. The conclusions underscore the importance of innovating the product offering, professionalizing internal processes, and leveraging the strategic location of the premises. This research offers concrete proposals to enhance the competitiveness of *Holy Krank* in a growing market.

Keywords: administrative processes, operational processes, continuous improvement, internal management, customer satisfaction, competitiveness, sustainability, innovation, *Holy Krank*.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN 13

1.1. Planteamiento del Problema 13

1.2. Justificación 15

1.3. Alcance 16

1.4. Objetivos General y Específicos 17

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 18

2.1. Estrategias Administrativas y Operativas en Empresas 18

3.1. Tipo de investigación 32

3.1.1. Según el propósito. 32

3.2. Enfoque Mixto 33

3.3. Herramientas metodológicas 33

3.4. Técnicas: 33

3.5. Estudios iniciales 33

3.5.1. Organizador gráfico de variables 33

3.5.2. Matriz de operacionalización de las variables 36

3.5.3. Criterios de inclusión y exclusión 38

3.6. Desarrollo 38

CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN 39

4.1. Análisis de resultados encuesta a clientes de Holy Krank 39

4.2. Interpretación y discusión de resultados 51

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 54

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de Espina de Pescado 20

Figura 2. Cervecería Sinners La Pradera 22

Figura 3. Organizador gráfico de variables independientes 34

Figura 4. Organizador gráfico de variables dependientes 35

Figura 5. Pregunta 1 39

Figura 6. Pregunta 2 39

Figura 7. Pregunta 3 40

Figura 8. Pregunta 4 41

Figura 9. Pregunta 5 41

Figura 10. Pregunta 6 42

Figura 11. Pregunta 7 43

Figura 12. Pregunta 8 43

Figura 13. Pregunta 9 44

Figura 14. Pregunta 10 45

Figura 15. Pregunta 10 45

Figura 16. Pregunta 1 46

Figura 17. Pregunta 2 46

Figura 18. Pregunta 3 47

Figura 19. Pregunta 4 47

Figura 20. Pregunta 5 48

Figura 21. Pregunta 6 48

Figura 22. Pregunta 7 49

Figura 23. Pregunta 8 49

Figura 24. Pregunta 9 50

Figura 25. Pregunta 10 50

Figura 26. Pregunta 11 51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables 37

CAPÍTULO I.
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En el ámbito empresarial, los procesos administrativos y operativos son herramientas esenciales para organizar y coordinar las actividades que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera efectiva. Estos procesos funcionan como un conjunto de reglas claras que guían las acciones dentro de la empresa, asegurando que cada miembro del equipo comprenda sus responsabilidades y actúe conforme a las metas y valores establecidos.

Sin embargo, un problema frecuente radica en la rigidez con la que se implementan estos procesos. Aunque contar con reglas claras es necesario, atenerse estrictamente a ellas puede limitar la flexibilidad y la capacidad de adaptación a cambios imprevistos en el entorno. Las empresas, como organismos vivos, deben estar preparadas para adaptarse a nuevos desafíos, oportunidades y condiciones externas, de modo que no solo dependan de las estructuras preestablecidas sino también de la creatividad y el pensamiento crítico de sus colaboradores.

Históricamente, los procesos administrativos han evolucionado para responder a las necesidades cambiantes de las sociedades y las organizaciones. Desde las primeras civilizaciones, como la sumeria, donde se establecieron prácticas administrativas básicas en el comercio y la construcción de templos, hasta la Revolución Industrial, cuando la masificación de la producción requirió una gestión más eficiente, las teorías y enfoques administrativos han sido clave para optimizar los recursos.

En este contexto, figuras como Frederick Taylor, con su enfoque científico,

promovieron la optimización del trabajo obrero; mientras que Max Weber, al desarrollar la teoría de la burocracia, subrayó la importancia de la especialización y una estructura jerárquica rígida para mantener el orden en las organizaciones. Henry Fayol, en su teoría clásica, propuso la necesidad de coordinar todas las actividades dentro de la organización para lograr la eficiencia.

Por su parte, Elton Mayo, con la teoría humanista, resaltó la importancia de las relaciones interpersonales en el trabajo, abogando por un enfoque más empático y colaborativo. A pesar de la validez de estas teorías, el problema actual en muchas organizaciones es que no logran equilibrar la estructura con la flexibilidad necesaria para incorporar las aportaciones de todos los miembros del equipo.

El enfoque contemporáneo requiere que los procesos administrativos no solo se centren en la eficiencia operativa, sino también en la participación activa de los empleados, fomentando un ambiente de colaboración y creatividad. La innovación, el compromiso y la satisfacción laboral dependen de la capacidad de las organizaciones para involucrar a todos sus miembros en la creación y mejora continua de estos procesos. En este sentido, la gestión empresarial debe evolucionar para incluir tanto la productividad como el bienestar de sus empleados, lo que resultará en una organización más adaptativa y eficiente.

Por todo lo demás ya acotado, es imprescindible indicar que el tener un plan de propuestas para mejorar de manera significativa los procesos de una empresa es fundamental ya que aporta con ideas frescas, innovadoras y competitivas en el mercado que se desenvuelve, ayuda no solo al crecimiento de la misma, sino también a la economía de su región y país, creando posibilidades dignas de empleo tan necesarias hoy en día en la sociedad y con miras a un futuro alentador en la creación de empresas con propósitos de

estabilidad económica, social y cultural.

1.2. Justificación

Este trabajo es de importancia ya que al no tener procesos específicos administrativos y operativos en la empresa Holy Krank Cervecería Artesanal, hace que este lugar a pesar de dar un buen servicio a sus clientes y de manera personalizada pierda recursos que han puesto y podrían aún más poner en peligro su continuidad en el mercado.

Esto llevaría a que una vez más un lugar con potencial alto cierre y se incremente esta tasa en que del 100% de negocios que abren en un año solo el 3% se salve y el resto lastimosamente cierre sus puertas ya sea de manera definitiva o temporal alimentando así esta estadística tan temida por los emprendedores y micro empresarios que desean mantenerse en el mercado y mermar no solo esta terrible estadística, si no el hecho adicionalmente de que las personas de este país o de esta ciudad puedan tener claro que la generación de trabajos dignos va en aumento y no en decrecimiento como ha ocurrido en los últimos años.

Este proceso de decrecimiento del empleo se ha dado de manera acelerada desde la llegada de la pandemia de la Covid-19 de manera global y nuestro país no fue la excepción, sin embargo y en contra de todo pronóstico los locales que ofrecen productos de cerveza artesanal tuvieron un crecimiento significativo en este período, aunque, como sucede con todo negocio que está en auge, son más las personas que se arriesgaron y arriesgan aún a este mercado de emprendimiento haciéndolo día con día más competitivo, por lo cual el tener sistemas en donde la administración y operatividad de estas empresas funcione de manera óptima, no solo en la elaboración de sus propias cervezas, sino también en el ambiente que se desea dar al cliente, atrayéndolo con un buen servicio, producto y valor

agregado, ya que, todos los lugares de cerveza artesanal ofrecen cerveza pero está en cada dueño y empleado darle este valor agregado que se ha vuelto una de las búsquedas más importantes entre los adeptos a este tipo de bebida.

Por lo cual con este trabajo contribuirá con Holy Krank Cervecería Artesanal a buscar ese tan anhelado valor agregado para que lo puedan ofrecer a sus clientes y, por ende, con un correcto manejo de su administración y operatividad puedan optimizar sus recursos, elevar su productividad en todas sus áreas y lograr el objetivo de poder mejorar continuamente sus servicios y productos. lugares de cerveza artesanal ofrecen cerveza, pero está en cada dueño y empleado darle este valor agregado que se ha vuelto una de las búsquedas más importantes entre los adeptos a este tipo de bebida.

1.3. Alcance

El alcance del proyecto consiste en elaborar procesos administrativos y operativos para la mejora de la productividad en la empresa Holy Krank, desde la gestión adecuada de sus proveedores, la fabricación de la cerveza, la formulación, degustación y venta de los productos que se comercializan en el Pub, con el fin de mejorar los procesos administrativos y operativos de los empleados de dicha empresa. El sector en donde se encuentra la empresa tiene algunos bares y cervecerías, por lo que el barrio La Mariscal se verá afectado por el alcance de este proyecto, además de la vigencia del mismo el cual es el primer semestre del año 2025. Para ello se realizará la investigación correspondiente sobre las estrategias más optimas en organización del área administrativa y operacional de la cervecería y aportar a su mejoramiento continuo. Se elaborarán estrategias específicas que estarán orientadas a incrementar la productividad de todos los empleados y en todas las áreas de Holy Krank.

Se evaluará el impacto de las estrategias elaboradas mediante un conjunto de indicadores clave de rendimiento (KPI). Con estos indicadores analizaremos aspectos importantes como la eficiencia del personal y la satisfacción del cliente, con ello aseguramos el logro de los objetivos planteados y garantizaremos un entorno laboral de mejora continua.

1.4. Objetivos General y Específicos

1.4.1. General.

Elaborar procesos administrativos y operativos para la empresa Holy Krank Cervecería Artesanal, orientadas a la mejora continua durante el primer semestre del 2025.

1.4.2. Específicos.

- Conocer como realizan las actividades administrativas y operativas en Holy Krank, para identificar oportunidades de mejora.
- Diseñar estrategias destinadas al mejoramiento continuo administrativo y operativo en Holy Krank.
- Proponer estrategias específicas enfocadas en una mejor ejecución de los procesos administrativos y operativos de Holy Krank

CAPÍTULO II.
MARCO TEÓRICO

2.1. Estrategias Administrativas y Operativas en Empresas

En la historia hemos visto la existencia de líderes que aplicaban soluciones que el día de hoy pueden ser aplicables, pero, en esta nueva realidad con otro tipo de complejidades se ha llevado a cabo que los expertos de varias ramas a definir teorías, métodos, o conceptos que lleven al éxito de la Gestión Empresaria en una perspectiva industrial y métodos asociados de estudio (Acevedo y Linares, como se citó en Romero, 2024, p. 3).

Hoy en día las empresas buscan la obtención de una producción mayor y de gran eficiencia, como una solución a la situación actual y a la inserción del mercado, es necesario tener altos grados de competitividad, es por esto que la mejora continua es la mejor estrategia de implantación (Romero, 2024).

2.1.1 Principios de gestión administrativa en la industria cervecera.

Desde que inicia una empresa su operación hasta terminar su período contable se requiere un proceso contable dentro de la gestión administrativa de la empresa, por lo general un año contable va desde el 01 de enero al 31 de diciembre de cada año, en donde se realizan varios tipos de transacciones como compras o ventas de los productos que serán para la comercialización dentro de la actividad de la empresa, en el proceso se recogen y seleccionan todos los comprobantes obtenidos para respetar el proceso contable (Cabrera y Lituma, 2022).

2.1.2. Modelos operativos eficientes en la producción de cerveza artesanal.

Los Métodos de Control de Inventarios como el FIFO por sus siglas en inglés, indica que la mercadería que entra primero a bodega es la primera en salir a la venta, por lo cual el alimento más antiguo es el primero en salir a la venta (Cabrera y Lituma, 2022), para garantizar así que no haya desperdicios o perdidas de stock en el inventario generando un manejo eficiente de los mismos.

2.2 Implementación de Mejoras en la Gestión de Procesos en Cervecerías Artesanales en Quito

Dentro de las estrategias de mejora esta la mejora enfocada que identifica y aborda pérdidas y problemas que merman la eficiencia y la productividad de los equipos o de los procesos de producción, esta se basa en el análisis de datos y aplicación de técnicas y herramientas con ingeniería para visibilizar los problemas de origen y proponer soluciones para un mejor rendimiento (Mohanty, et al., como se citó en Marcos y Rojas, 2024, p. 17).

En la ciudad de Quito las estrategias de mejora para este tipo de negocios están cada vez más en auge para poder competir de manera profesional en la comunidad de cerveceros artesanales.

2.2.1. Análisis de la situación actual de las cervecerías artesanales en Quito.

El negocio de cervecerías artesanales en la ciudad de Quito toma fuerza desde el 2014 hasta la actualidad, por lo cual los emprendedores ven en este negocio una oportunidad viable para obtener y crear micro cervecerías, el pionero Sinners es una de las competencias más fuertes del mercado capitalino, ya que está en constante innovación de sus sabores con ingredientes atractivos para complacer a sus diferentes tipos de clientes. Actualmente se busca brindar una experiencia de alto nivel en las cervecerías artesanales de

Quito por lo cual se le brinda aires de sofisticación, exclusividad para un público selecto, vendiendo esta idea de elegancia y glamour al beber una cerveza artesanal de alta calidad y con características únicas (Obando, 2016).

2.2.2 Factores clave para mejorar la administración y operatividad en pequeñas cervecerías.

Para obtener un mayor desempeño en la calidad de producción no hay variables únicas, ya que se implican varios agentes en la cadena de producción, los cuales causan inconvenientes en la calidad ya que desglosan todas las causas del problema en común durante los procesos de producción, en el diagrama de espina de pescado que se representa por medio de líneas y símbolos se estructura la representación de la relación entre un efecto y su causa, con esta herramienta podemos analizar causas de problemas (Inacal.org como se citó en Piedra, 2016, p. 84).

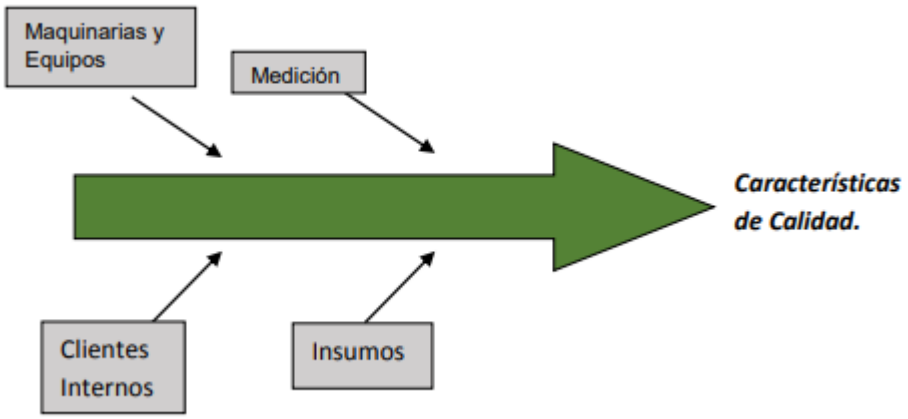


Figura 1. Diagrama de Espina de Pescado

Nota: Adaptado de Ministerio de Salud de Perú. 2013.

2.3 Desarrollo de Procesos Administrativos y Operativos en Holy Krank Cervecería Artesanal

El desarrollo de procesos administrativos y operativos en Holy Krank Pub son de gran utilidad ya que su propósito de este año 2025 es poder llegar a tener un método de mejora continua, la cual abarca las áreas de servicio y atención al cliente, elaboración de cervezas artesanales de su autoría y venta de comida típica en cervecerías artesanales para el consumo de los clientes, sin dejar de lado la experiencia que se desea brindar a los clientes en cada visita.

2.3.1. Identificación de oportunidades de mejora en la gestión operativa.

Actualmente la globalización y la economía tienen una estructura diferente a la de la era industrial, ya que ahora se toma mucho en cuenta los activos intangibles como el conocimiento, el aprendizaje, la creatividad y la competitividad, esta última se basa en la calidad de los recursos humanos y en el tipo de capacidades para la gestión y aplicación de conocimientos, por esto es primordial el contar con personal mayormente calificado, con la capacidad de rápido aprendizaje, adaptabilidad y con redes de conocimiento en interrelación con educación, ciencia, tecnología e innovación (Marrero, 2016).

2.3.2. Diseño e implementación de estrategias para la optimización administrativa.

Los directivos de empresas llegan a concluir que para tener un funcionamiento optimo en las organizaciones, cualquiera que fuere su tipo y a la actividad que se dedicaren, es necesario contar con políticas, procedimientos y métodos que ayuden a estructurar y planificar la resolución de problemas que se presenten, ya que sin los correctivos necesarios a tiempo, los problemas pueden ser un cuello de botella para el desarrollo de y crecimiento empresarial, por lo cual un manual administrativo es una herramienta eficaz para tomar

decisiones, es una guía y facilita el aprendizaje y practica de la información. Orienta eficientemente en todo accionar para una adecuada realización de actividades llegando a los objetivos y metas planteados (Brito y Coronel, 2015).

2.4 Evaluación de Mejoras Continuas en Cervecerías Artesanales en Quito

Las mejoras continuas en cervecerías artesanales son cada vez más competitivas, ya que uno puede incluso ser parte de esta experiencia de manera directa en los locales de dichos negocios, un ejemplo concreto es Sinners quienes, en su local de la Pradera, muestran con orgullo y poniéndolo como parte de la decoración a su sistema de elaboración de cerveza artesanal en su patio, a la vista de los clientes y atrayéndolos con esta cercanía factible en la visita a su local.

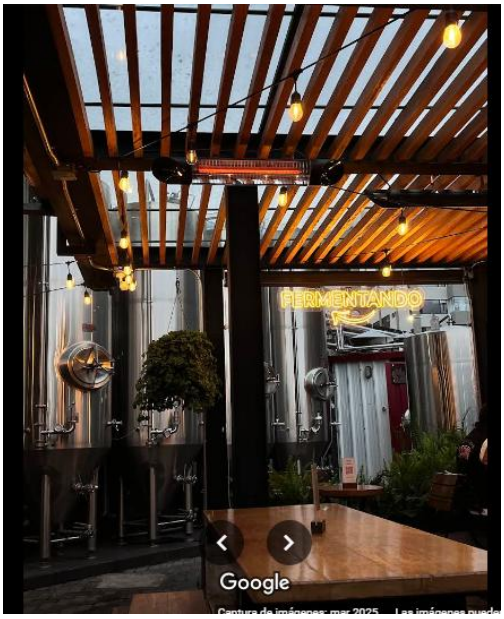


Figura 2. Cervecería Sinners La Pradera

2.4.1. Análisis de productividad y eficiencia operativa en cervecerías.

El Mantenimiento Autónomo busca la participación activa por parte de los operarios, con esto se evitan averías en máquinas y equipos, facilita el trabajo diario y aumenta la productividad. Dentro de estas tareas importantes tenemos la limpieza, lubricación, inspección, ajustes y demás acciones necesarias para su mantenimiento adecuado, el reducir la aparición de daños o averías hacen que se puedan tomar correctivos a tiempo y prevenciones, tales como rediseños, mejoras y trabajo en equipo enfocado (Romero, 2010).

Al utilizar los equipos para el manejo del equipo cervecero se debe tener un cuidado prolijo para evitar desperdicio, mala calidad en el producto, o peor aún, algún tipo de afectación a la salud de los clientes, por lo cual es importante estar pendientes del correcto funcionamiento de la misma, limpieza adecuada y continua y revisión de equipos de manera constante para evitar altercados en el servicio.

2.4.2. Factores que influyen en la sostenibilidad de los negocios cerveceros.

La producción de cervezas artesanales es relacionada con pequeñas y medianas empresas, son una unidad productiva viable para países subdesarrollados como lo es el Ecuador, la misma que necesita economías aceleradas para la generación de empleos. (Bustos, como se citó en Cabrera y Lituma, 2022, p. 3). En el Ecuador hay la Ley de Defensa del Artesano (2008) en la cual nos menciona que las personas que trabajan de manera manual con o sin ayuda de equipos y su taller no supere la inversión del 25% de su capital fijado, son considerados como artesanos y así puedan gozar de beneficios fiscales que les ayuden a prosperar siempre y cuando estén calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano. (Código de Trabajo, 2012).

2.5 Análisis del Impacto de los Procesos Administrativos y Operativos en Holy Krank

El impacto que generen los procesos administrativos y operativos en Holy Krank deben ser expuestos en un análisis objetivo, ya que, si se desea en este año trabajar en la mejora continua, es necesario evaluar y analizar los pros y contras de esta propuesta, para ello es importante que se cuente con la participación activa de los empleados, dueños y clientes frecuentes, para obtener de primera mano un resultado real y conciso de las mejoras en su productividad y administración, la cual se verán reflejados en la calidad de atención al cliente, calidad mejorada en cervezas artesanales y en la elaboración, sabor y presentación de la comida. Esto en conjunto con las nuevas experiencias que le brindaran al cliente durante su permanencia en el Pub.

2.5.1. Medición del impacto en la eficiencia de producción y ventas.

La cerveza artesanal tiene un porcentaje mínimo en la participación del mercado ecuatoriano con un 0.67%, y le sigue la bebida importada que se lleva un 1.33%, culminando con la cerveza industrial nacional que lleva la delantera en el mercado con el 98% de participación (Vásconez, como se citó en Aguirre y Álava, 2023, p 11).

Según la (ASOCERV, 2022) hay 280 cervecerías artesanales en el país las cuales se encuentran en las principales ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Loja, entre otras ciudades, con una producción de 6,4 millones de litros al año, equivalente a 25,5 millones de dólares, por lo cual su crecimiento sostenido a futuro es muy viable. Esto se da ya que la innovación y creatividad en este producto hace que se tenga una gama extensa de variedades, con diferentes estilos y sabores diferentes, adicionando que este mercado va

adoptando prácticas sostenibles y el uso de recursos locales que ayudan al desarrollo económico del país (Aguirre y Álava, 2023).

2.5.2. Evaluación del clima organizacional y satisfacción laboral.

El propósito de las empresas es tener éxito y ser competitivos para un mejor posicionamiento en el mercado que se desarrollan, por lo cual deben tomar en cuenta que sus recursos humanos son de vital importancia para lograr sus objetivos en la organización. La satisfacción laboral casi siempre se toma a la ligera en los lugares de trabajo porque lo toman más como un gasto que como una inversión a largo plazo, si no se brinda oportunidades de crecimiento, por ejemplo, el desempeño de los empleados no es el mismo y no realizan sus actividades con eficiencia y eficacia, lo que prima es que él se sienta a gusto con lo que hace y la institución en la que labora para que obtenga una mayor satisfacción personal (Arévalo, 2017).

2.6. Marco conceptual

- Proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- Proceso administrativo son actividades de carácter continuo que una organización realiza para lograr sus objetivos bajo el uso óptimo de los recursos que se encuentren disponibles.
- Proceso operativo es aquella actividad que genera ingresos y beneficios de forma directa.

- Estrategia Administrativa es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.
- Estrategia Operativa consiste en un plan cuyo objetivo es mejorar la competitividad de un negocio a largo plazo.
- Gestión Administrativa es el conjunto de labores y actividades que se coordinan para hacer uso de los recursos de una empresa de la manera más eficaz posible.
- Modelo Operativo es una descripción o representación de cómo funciona una empresa,
- Mejora Continua es el proceso continuo de analizar el rendimiento, identificar oportunidades y realizar cambios graduales en los procesos, los productos y el personal.
- Implementación es poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.
- Gestión de procesos propone un modelo operativo basado en procesos para empresas y organizaciones.
- Factores clave es toda la actividad que estando bajo nuestro dominio tiene la capacidad de agregar valor a un producto, marca o servicio.
- Diseño es un proceso de planificación creativa de objetos, procedimientos o sistemas para satisfacer necesidades estéticas y funcionales.
- Evaluación es la acción de juzgar o medir un procedimiento.
- Sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

- Ventas son las actividades realizadas para incentivar potenciales clientes a realizar una determinada compra.
- Clima Organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traduce a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas.
- Satisfacción Laboral es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.
- Asoserv es la Asociación de Cervecerías Artesanales del Ecuador independientes y radicados en Ecuador que han buscado a través de la unión una mayor promoción y representatividad en el Ecuador y el mundo.
- FIFO por sus siglas en inglés “First In, First Out”, quiere decir el lote de stock que entra primero, es el primero que sale.

2.7. Marco legal

2.7.1. Codificación de la ley del artesano (2008).

Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente (Codificación de la Ley del Artesano, 2008, p.1).

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos: a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada

a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas; b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual, aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios (Codificación de la Ley del Artesano, 2008, p. 1),

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley (Codificación de la Ley del Artesano, 2008, p. 1).

2.7.2. Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG (2022).

Que, mediante Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG publicada en el Suplemento del Registro Oficial Nro. 681 de 01 de febrero de 2016 y sus resoluciones modificatorias, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA suscribe la Normativa Técnica Sanitaria Unificada para alimentos procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte de alimentos y establecimientos de alimentación colectiva; en su artículo 3 dispone: “Para la aplicación de la presente normativa técnica sanitaria aplicarán las definiciones que se establece a continuación: (…) Aditivos alimentarios.- Son sustancias o

mezclas de sustancias de origen natural o artificial, que por sí solas no se consumen directamente como alimentos, tengan o no valor nutritivo y se adicionan intencionalmente al alimento con fines tecnológicos en límites permitidos durante la producción, manipulación, fabricación, elaboración, tratamiento o conservación de alimentos. Comprende también las sustancias y mezclas de las mismas que se ingieren por hábito o costumbre, tengan o no valor nutritivo. (…) Alimento procesado. - Es toda materia alimenticia natural o artificial que para el consumo humano ha sido sometida a operaciones tecnológicas necesarias para su transformación, modificación y conservación, que se distribuye y comercializa en envases rotulados bajo una marca de fábrica determinada. El término alimento procesado, se extiende a bebidas alcohólicas y no alcohólicas, aguas de mesa, condimentos, especias y aditivos alimentarios.”; (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 4).

Que, mediante Resolución ARCSA-DE-2021-008-AKRG publicada en Registro Oficial Nro. 546 de 27 de septiembre de 2021, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria – ARCSA suscribe la Normativa Técnica Sanitaria para la obtención del certificado de la notificación sanitaria e inscripción de plantas procesadoras certificadas en buenas prácticas de manufactura de alimentos para regímenes especiales, establecimientos de distribución, comercialización y transporte”; (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 5).

Que, mediante Informe Técnico contenido en el Memorando Nro. ARCSA-ARCSACGTVYCP-2022-1606-M, de fecha 22 de noviembre de 2022, la Coordinación General Técnica de Vigilancia y Control Posterior, solicita considerar de carácter urgente la reforma a la norma Nro. ARCSA-DE-2021-018-AKRG, considerando las alertas, denuncias

y evidencias en territorio nacional en torno a los productos clasificados como “Bebidas Alcohólicas” (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 5).

Que, mediante Informe Técnico Nro. ARCSA-INF-DTRS-AL-2022-004 contenido en el Memorando Nro. ARCSA-ARCSA-CGTRVYCS-DTPR-2022-0221-M, de fecha 23 de noviembre de 2022, la Dirección Técnica de Perfil de Riesgos, expresa: “(…) Con el fin de realizar una eficiente vigilancia y control sanitario de las bebidas alcohólicas con base al riesgo sanitario, se exhorta a reforzar el proceso de emisión de notificación sanitaria a través de un análisis técnico documental exhaustivo de los requisitos a través de un único sistema, como la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE), en virtud de la experticia técnica que poseen los Analistas Técnicos de la Dirección Técnica de Certificaciones, en este línea de productos.(…)” (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 6).

Que, mediante Informe Técnico Nro. ARCSA-INF-CGTC-2022-024 contenido en el Memorando Nro. ARCSA-ARCSA-CGTC-2022-0671-M, de fecha 29 de noviembre de 2022, la Coordinación General Técnica de Certificaciones, expresa: “se sugiere que las bebidas alcohólicas por ser alimentos de riesgo alto, obtengan su notificación sanitaria a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (…)”, (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 6).

Que, mediante Informe Jurídico contenido en el Memorando Nro. ARCSA-ARCSADAJ-2022-0707-M, de fecha 02 de diciembre de 2022, la Directora de Asesoría Jurídica; determina que: “existe viabilidad jurídica para la expedición de la REFORMA PARCIAL A LA NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA LA OBTENCIÓN DE LA NOTIFICACIÓN SANITARIA POR PROCESO SIMPLIFICADO PARA ALIMENTOS PROCESADOS” (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 6).

“Art. 11.- Se excluyen las siguientes subcategorías de la aplicabilidad del proceso de obtención de notificación sanitaria simplificada mediante las Coordinaciones Zonales de la ARCSA, acorde a los criterios técnicos para la categorización del riesgo sanitario de alimentos procesados:

a. Suplementos alimenticios;

b. Alimentos para regímenes especiales;

c. Bebidas alcohólicas y,

d. Productos alimenticios no contemplados anteriormente (se evalúa de acuerdo al análisis técnico del producto).

Los productos anteriormente descritos deben ingresar su solicitud mediante la VUE, ya que por sus consideraciones técnicas y de riesgo sanitario, deben someterse a un análisis por parte de la ARCSA, garantizando la calidad de los productos que consuma la población (Regulación ARCSA de 2022 - 019 AKRG, 2022, p. 7).

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Según el propósito.

Descriptiva:

En el presente trabajo se realizará un tipo de investigación descriptiva debido a que: El objetivo principal de la investigación descriptiva suele ser comprender y explicar cómo son las cosas y cómo ocurren ciertos fenómenos.

En este caso, los estudios descriptivos identifican las características más importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier estudio que se analice. Estos estudios visualizan diferentes aspectos, dimensiones o componentes de lo que se está investigando. Desde un enfoque científico, describir es como medir. Por lo cual, en este tipo de estudios, se seleccionan aspectos específicos y se analizan de forma individual, con la intención de, como dice el nombre, describir lo que se está estudiando (Fernández, s.f., p. 45)

Con el objetivo de analizar una representación detallada sobre la propuesta de elaboración de procesos administrativos y operativos en Holy Krank, comprendiendo los servicios que brinda a sus clientes internos y externos. Por lo tanto, este trabajo será de enfoque mixto ya que se utilizarán las metodologías de tipo cualitativo y cuantitativo.

3.2. Enfoque Mixto

Los instrumentos a utilizarse en este trabajo serán las encuestas, las cuales se utilizarán como técnicas principales para la recopilación de datos. Ya que esta investigación es un diseño no experimental, esta herramienta permite ordenar y cuantificar la información de manera estandarizada. Las encuestas serán dirigidas a empleados, clientes y proveedores principales, con el fin de adquirir datos relevantes sobre los efectos de la implementación del plan de mejora continua, así como las entrevistas se realizarán a clientes frecuentes seleccionados para brindar su perspectiva del avance de Holy Krank con su propuesta de mejora continua en calidad integral.

3.3. Herramientas metodológicas

La evaluación de calidad y mejora continua es la herramienta a utilizar para este proyecto ya que se necesita evidenciar si hay cambios sustanciales en Holy Krank Pub con esta implementación.

3.4. Técnicas:

- Encuesta
- Métricas de Google
- Balance de pagos
- Registro de clientes

3.5. Estudios iniciales

3.5.1. Organizador gráfico de variables

- **Variable independiente**

El presente trabajo aborda el desarrollo de procesos administrativos y operativos en Holy Krank Cervecería Artesanal, analizando a nivel micro las prácticas internas que inciden en su funcionamiento diario y en la eficiencia de sus operaciones. A nivel meso, se examina la implementación de mejoras en la gestión de procesos dentro del contexto de las cervecerías artesanales ubicadas en Quito, con el objetivo de identificar patrones comunes, oportunidades de optimización y retos compartidos entre empresas del mismo sector. Finalmente, en un enfoque macro, se proponen estrategias administrativas y operativas aplicables a empresas del sector cervecero en general, considerando tendencias del mercado, normativas vigentes y buenas prácticas que pueden contribuir al fortalecimiento y sostenibilidad de este tipo de negocios, lo cual se puede observar en la figura 3.

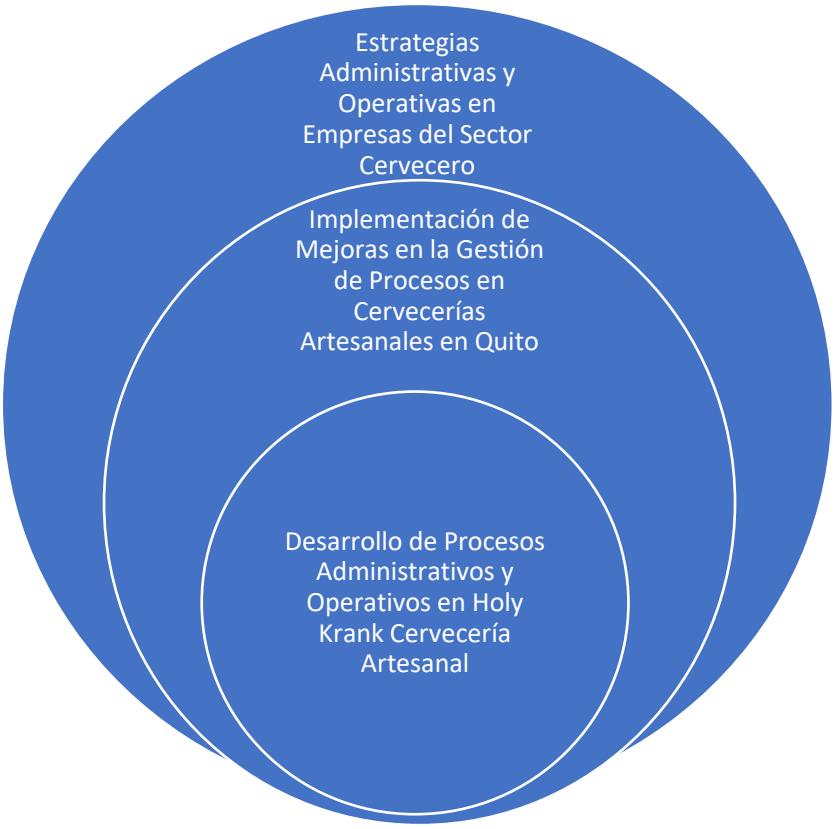


Figura 3. Organizador gráfico de variables independientes

- **Variable dependiente**

El análisis parte del estudio a nivel micro del desarrollo e impacto de los procesos administrativos y operativos en Holy Krank Cervecería Artesanal, considerando cómo estas prácticas influyen en el desempeño y la eficiencia organizacional. Posteriormente, desde una perspectiva meso, se evalúan las iniciativas de mejora continua implementadas en diversas cervecerías artesanales de la ciudad de Quito, identificando metodologías comunes y áreas de oportunidad que permiten elevar la calidad y competitividad del sector. Finalmente, en el nivel macro, se reflexiona sobre cómo una gestión eficiente puede incidir directamente en la sostenibilidad empresarial, destacando la importancia de una administración estratégica y bien estructurada para garantizar la permanencia y el crecimiento de las empresas dentro del mercado cervecero, lo cual se observa en la figura 4.

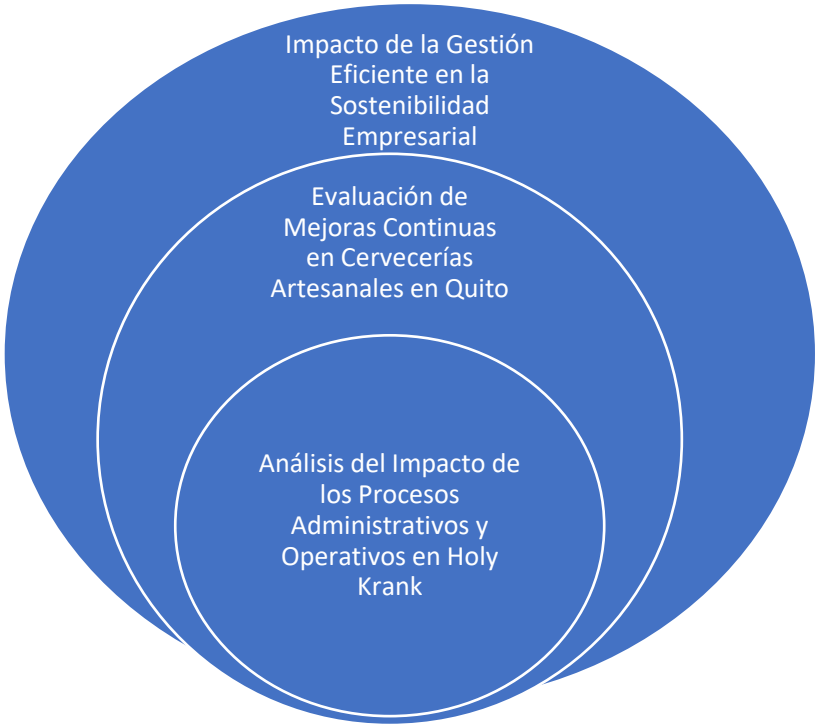


Figura 4. Organizador gráfico de variables dependientes

3.5.2. Matriz de operacionalización de las variables

Este estudio se enfoca en tres variables esenciales para analizar el impacto de la gestión interna en una empresa: procesos administrativos, procesos operativos y mejora continua. Los procesos administrativos comprenden un conjunto de funciones orientadas a optimizar el uso de recursos dentro de la organización de manera eficaz. En paralelo, los procesos operativos se refieren a las acciones que permiten producir y entregar el bien o servicio al cliente, incidiendo directamente en su nivel de satisfacción. La mejora continua, entendida como una práctica constante de revisión y perfeccionamiento de procesos, busca reducir errores y pérdidas operativas. Bajo este marco, se plantea como objetivo determinar si el desarrollo de los procesos administrativos y operativos impulsa la mejora continua en Holy Krank Cervecería Artesanal. Para ello, se consideran tres dimensiones de análisis: la administrativa, vinculada con la percepción de satisfacción del cliente y del equipo interno; la comercial, enfocada en el incremento de ventas y número de clientes; y la económica, relacionada con los ingresos obtenidos. Los indicadores seleccionados incluyen datos de satisfacción, volumen de ventas y reportes financieros, recolectados a través de encuestas y registros contables. Este enfoque permite comprender cómo una gestión eficiente incide en la sostenibilidad y competitividad de la empresa, lo cual se puede visualizar en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variables: **Procesos Administrativos:** Según Concepto (2022), "Es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización u empresa que buscan aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz." **Procesos Operativos:** Según FrestorSire (2023), "Los procesos operativos son aquellos procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final." **Mejora Continua:** Según Orellana (2020), "**El proceso de mejora continua es la ejecución constante de acciones que mejoran los procesos en una organización, minimizando al máximo el margen de error y de pérdidas."**	¿Quiero saber si el desarrollo de procesos administrativos y operativos impulsarán la mejora continua en Holy Krank? ¿Cómo se manifiesta el efecto del desarrollo de procesos administrativos y operativos en la mejora continua? Administrativa Comercial Económica	Incremento de Ventas Incremento de Clientes Satisfacción al Cliente	Dimensión Administrativa Dimensión Comercial Encuestas de Satisfacción laboral Encuestas de Satisfacción al cliente Dimensión Económica Reportes Contables de ingresos

3.5.3. Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios inclusión y exclusión serán clientes de sexo masculino y femenino de 20 años hasta los 60 años de edad, con gusto y conocimiento o no de la cerveza artesanal, que pueden o no vivir por el sector de la Mariscal, con gusto musical preferentemente rock, aunque esto no es necesario, oficinistas o que cuenten con un trabajo estable, de los cuales se seleccionará a 30 participantes para el muestreo el cual será no probabilístico, convencional y deliberado.

3.6. Desarrollo

El desarrollo de la presente investigación se llevó a cabo siguiendo un enfoque mixto y un diseño no experimental, orientado a través de una metodología descriptiva que permitió comprender con detalle las características y el impacto de los procesos administrativos y operativos en la mejora continua de Holy Krank Cervecería Artesanal. Para la recolección de datos se aplicaron principalmente encuestas estructuradas dirigidas a empleados y clientes, las cuales permitieron obtener información cuantitativa y cualitativa respecto a la percepción y resultados generados por la implementación de mejoras en la gestión interna. Estas encuestas estuvieron acompañadas de entrevistas semiestructuradas a clientes frecuentes, quienes aportaron una visión más profunda sobre los cambios percibidos en la calidad del servicio y del producto. Como parte de las herramientas metodológicas, se incorporó la evaluación de calidad y mejora continua, enfocándose en indicadores administrativos, comerciales y económicos. A su vez, registros de clientes que complementaron el análisis con datos concretos. El proceso investigativo se desarrolló de forma progresiva, iniciando con el diseño de instrumentos, seguido de su validación, aplicación, recolección de información y análisis de resultados, permitiendo identificar con claridad los efectos del desarrollo de procesos internos sobre el rendimiento global de la empresa.

CAPITULO IV.
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultados encuesta a clientes de Holy Krank

Pregunta 1.- Edad

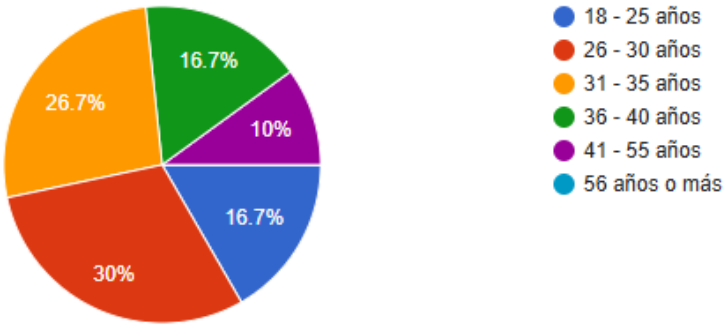


Figura 5. Pregunta 1

El 30% de los clientes de Holy Krank tienen alrededor de 26 a 30 años de edad, por lo cual se debe tener en cuenta que su público objetivo es joven en su mayoría y que deben hacer más eventos acordes a su edad, publicaciones de su gusto, adecuaciones en el bar tanto en infraestructura como atención al cliente para hacer más atractivo el lugar y fidelizarlos, como se puede visualizar en la figura 5.

Pregunta 2.- Género

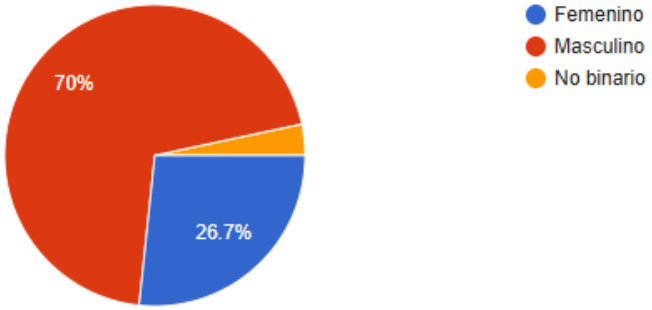


Figura 6. Pregunta 2

El género de los clientes que visitan con más frecuencia el Pub son hombres con el 70% de resultado, esto es algo que se evidencia en la mayoría de bares, por lo cual hay que trabajar en atraer al público femenino para incrementarlo y fidelizar al público masculino, como se puede ver en la figura 6.

Pregunta 3.- Sector de residencia en Quito o del país

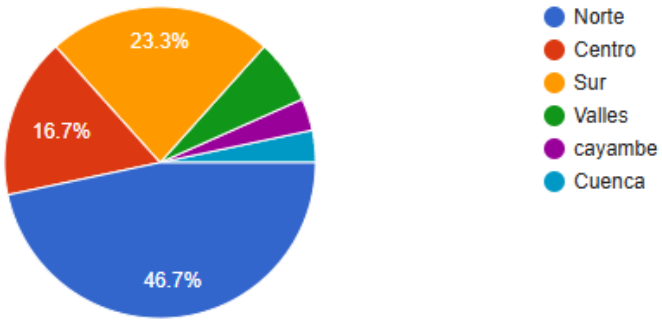


Figura 7. Pregunta 3

El 46,7% de los clientes de Holy Krank son del norte de la ciudad, esta estadística es entendible ya que el lugar se encuentra ubicado en un punto estratégico de la ciudad con la mayoría de clientes que habitan al norte de Quito o que trabajan en este sector importante por su cercanía a universidades de renombre y con un sector variado en cuanto al ámbito laboral por ser muy diverso, con oficinas, establecimientos y hasta un hospital en sus alrededores, como se puede visualizar en la figura 7.

Pregunta 4.- Te gustaría hacer tu pedido desde tu mesa de forma digital?

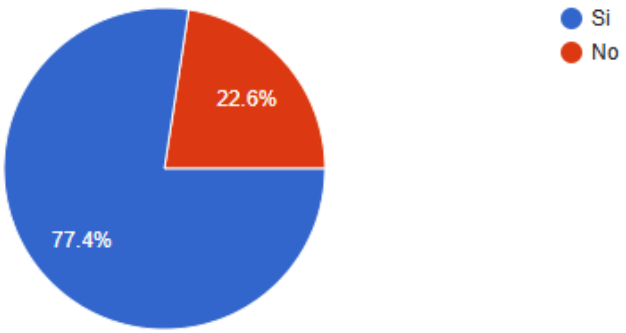


Figura 8. Pregunta 4

El 77,4% de los clientes indica que les resultaría mejor hacer sus pedidos por medio de aplicación digital, esto es interesante ya que, al estar cada vez más automatizados, preferimos este tipo de tendencia en todo lo que se pueda aplicar, esta es una observación importante de mejora que pone en evidencia sus visitantes, como se puede observar en la figura 8.

Pregunta 5.- Por qué medios digitales te gustaría hacer tus reservas en eventos especiales?

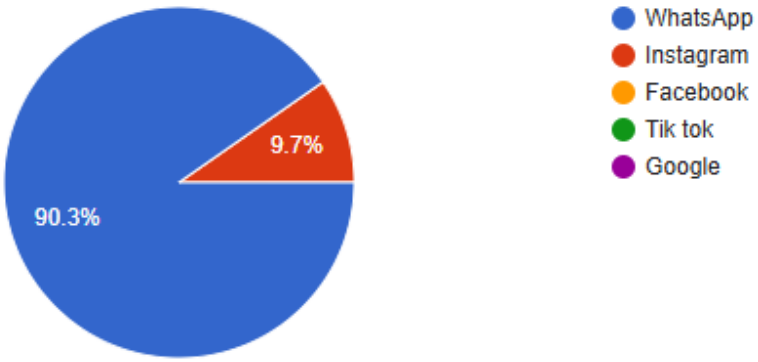


Figura 9. Pregunta 5

En cuanto a reservaciones, el 90,3% prefiere usar WhatsApp para solicitar este servicio, a pesar de tener varias redes sociales a disposición, se evidencia el tipo de cercanía que prefieren los clientes al momento de realizar sus reservas, esto habla del tipo de confianza y facilidades que desean tener con su lugar de diversión, lo cual lo hace confiable y aporta una excelente referencia en cuanto a su servicio al cliente, como se visualiza en la figura 9.

Pregunta 6.- Con qué frecuencia te gustaría ver publicaciones de Holy Krank en medios digitales?

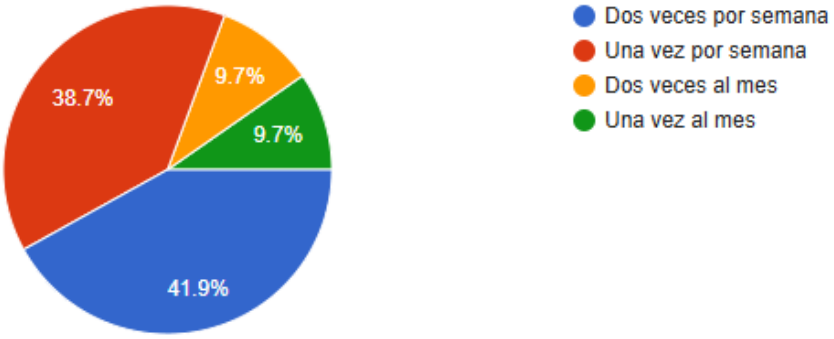


Figura 10. Pregunta 6

El 41,9% del público objetivo prefiere ver dos veces por semana contenido de Holy Krank, lo cual es una muy buena información ya que devela que están interesados en su contenido y esto se debe aprovechar para dar a conocer, innovaciones del lugar, eventos, nuevo menú y novedades del lugar, como se observa en la figura 10.

Pregunta 7.- Te gustarían nuevos estilos de cerveza en el menú?

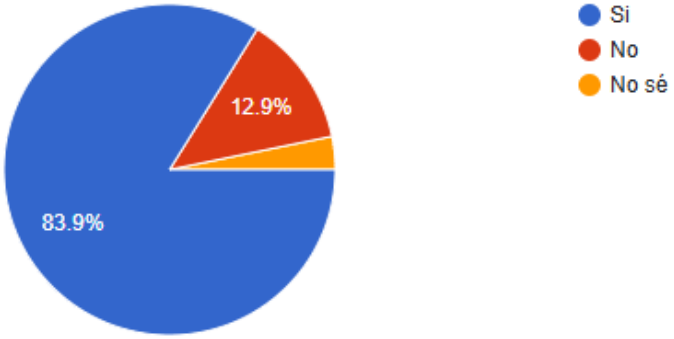


Figura 11. Pregunta 7

El 83,9% de los clientes, al ser amantes de la cerveza artesanal, dan su punto de vista al indicar que les gustaría tener más opciones en estilos de cerveza para su consumo dentro del bar, esto nos da a entender que es de su agrado la cerveza que se realiza en este bar y que están dispuestos a probar cosas nuevas, confiando en la capacidad de elaboración y creación de cervezas artesanales de Pub, como se puede ver en la figura 11.

Pregunta 8.- Cómo calificarías el servicio al cliente de Holy Krank (siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto)

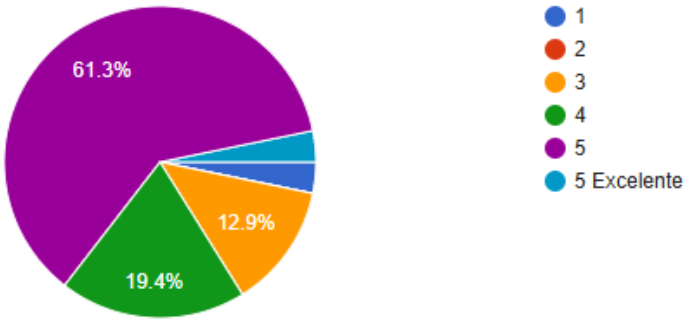


Figura 12. Pregunta 8

El 61,3% de los visitantes de Holy Krank tienen una buena percepción en general del servicio al cliente, pero al no ser un porcentaje que este cerca del 100%, nos evidencia que hay cosas que mejorar en este punto, lo cual es muy importante para cualquier establecimiento de entretenimiento en cuanto a su permanencia en el mercado y su incremento en ingresos, como se puede observar en la figura 12.

Pregunta 9.- Que sugerencias nos puedes dar respecto a nuestro menú?

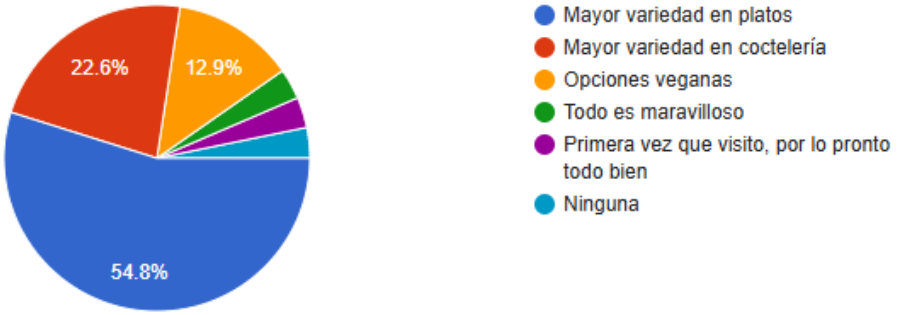


Figura 13. Pregunta 9

El 54,8%, es decir más de la mitad de sus clientes desean una mayor variedad en el menú del Pub, un punto bastante relevante al momento de tomar decisiones dentro de un negocio, ya que todo debe ir de la mano, a pesar de ser principalmente un lugar de venta de cervezas artesanales, no quiere decir que se desee complementar las bebidas con alimentos, por lo cual este dato nos da una excelente idea para la mejora continua del lugar, como se puede visualizar en la figura 13.

Pregunta 10.- Que sugerencias nos puedes dar respecto a nuestras instalaciones?



Figura 14. Pregunta 10

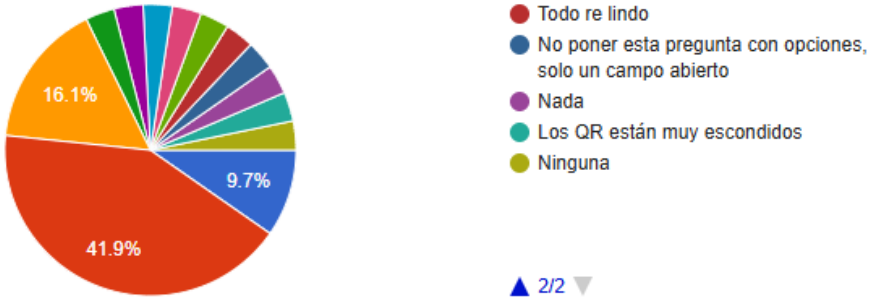


Figura 15. Pregunta 10

El 41,9% de los encuestados, nos indica que es buen momento de una ampliación del bar o a su vez pensar en un nuevo lugar más amplio, ya que principalmente este es el sentir de ellos para mayor comodidad y una mejor experiencia en el Pub, como se observa en las figuras 14 y 15.

Análisis de resultados encuesta interna Holy Krank

Pregunta 1.- Qué procesos operativos realizas durante la preparación de alimentos?



Figura 16. Pregunta 1

El 75% de los empleados nos indican que lo más importante al momento de realizar procesos operativos en cocina es el control de calidad de la materia prima, una parte muy importante dentro de la elaboración de alimentos para entregar un producto de calidad al cliente, como se puede ver en la figura 16.

Pregunta 2.- Qué sugerencias tienes respecto al manejo operativo en cocina?

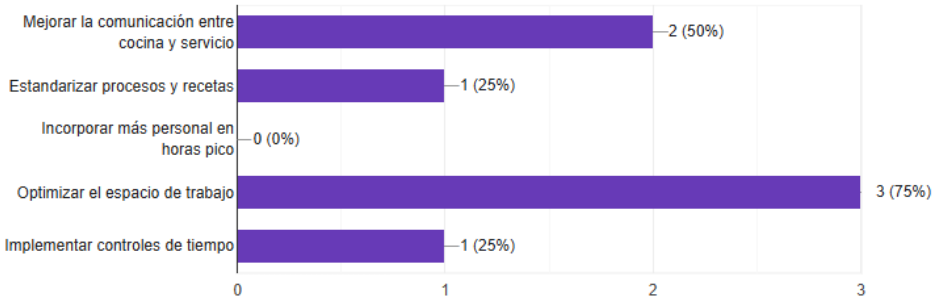


Figura 17. Pregunta 2

Nuevamente, el 75% de los empleados concuerdan en que el espacio es lo primordial que se debe priorizar en inversiones o adecuaciones de la cocina para un trabajo más productivo y funcional, con ello otros problemas que veremos a continuación tendrían una notable mejoría, como se visualiza en la figura 17.

Pregunta 3.- Qué tipo de logística utiliza Holy Krank para adquirir materia prima?

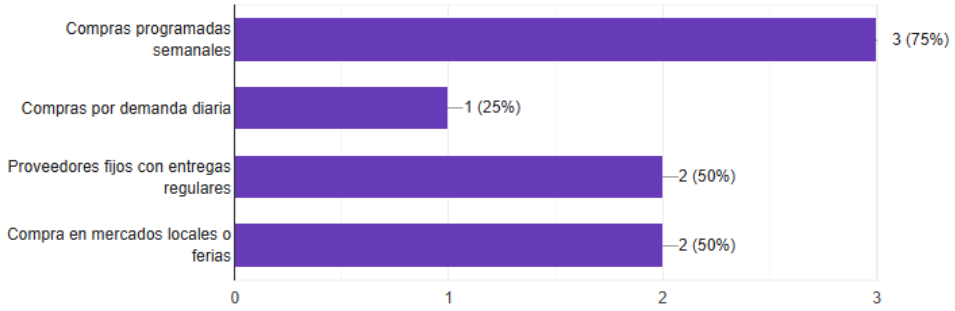


Figura 18. Pregunta 3

El 75% nos indica que una de las principales acciones en cuanto a la adquisición de materia prima en el Pub es hacer las compras de manera semanal, esto es un indicador positivo ya que asegura la frescura de los productos que se usaran en la preparación de los diferentes productos que oferta Holy Krank en su menú, como se puede ver en la figura 18.

Pregunta 4.- Qué procesos operativos se realizan durante la preparación de la cerveza?

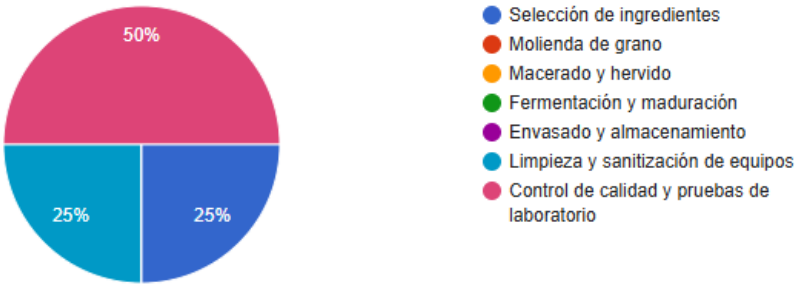


Figura 19. Pregunta 4

El 50% de los empleados indica una vez más, que en sus procesos de elaboración es importante el control de calidad y pruebas de laboratorio en sus cervezas artesanales para brindar un producto seguro al público y que genere buenos comentarios de los mismos, como se observa en la figura 19.

Pregunta 5.- Cómo se lleva a cabo el proceso contable de Holy Krank?

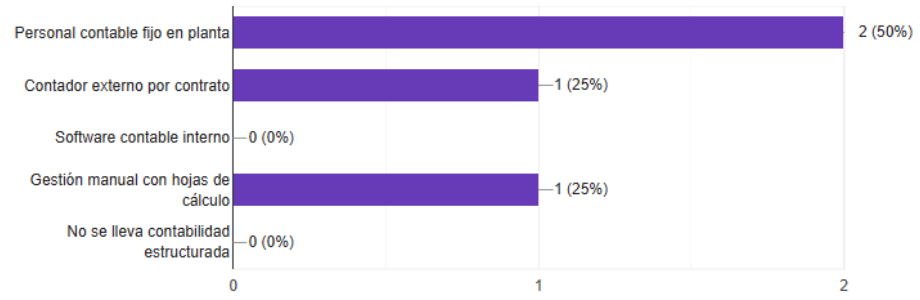


Figura 20. Pregunta 5

El 50% de los empleados está consciente de que hay una persona que está pendiente del proceso contable del Pub, esto nos indica un orden y control dentro de las finanzas que ingresan diariamente para la toma de decisiones en inversiones a futuro, como se visualiza en la figura 20.

Pregunta 6.- Cómo se controlan los ingresos y egresos?

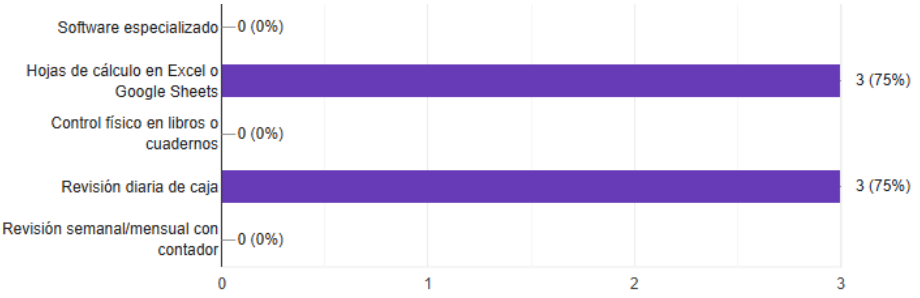


Figura 21. Pregunta 6

El 75% nos indica dos parámetros, se hacen controles por medio de un Excel armado en el bar y con la revisión física de la caja diaria, esto ayuda sin duda a saber los ingresos de cada día, pero a veces este tipo de procesos pueden fallar ya que son muy básicos, como se puede ver en la figura 21.

Pregunta 7.- Qué medidas se toman respecto a las inversiones después de revisar ingresos y egresos?

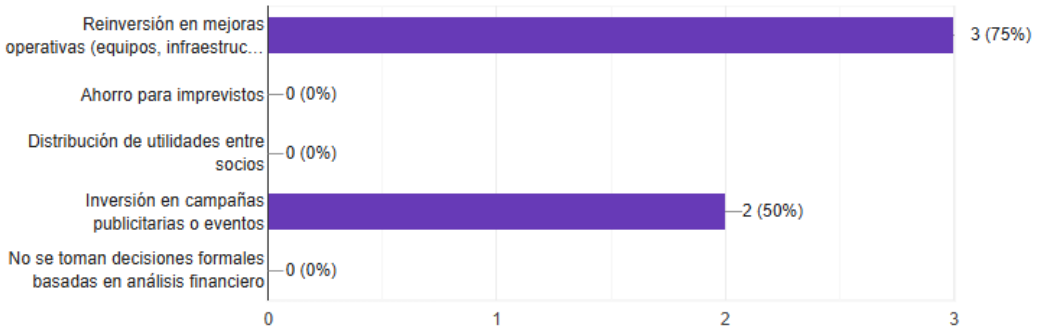


Figura 22. Pregunta 7

El 75% que se ha mantenido como una constante en esta encuesta, nos indica que las inversiones que hacen son para mejorar equipos o infraestructura propia del bar, lo cual es lo correcto, pero según la encuesta de clientes esto debe ser de manera más constante o evidente, como se visualiza en la figura 22.

Pregunta 8.- Qué plan de contingencia se utiliza ante la falta de personal en días de alta afluencia?

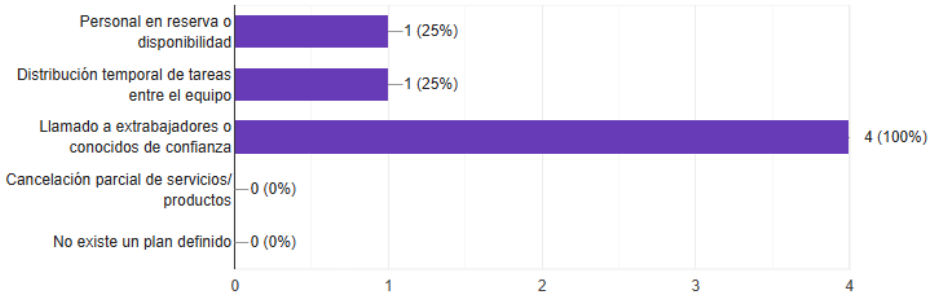


Figura 23. Pregunta 8

El 100% de los empleados concuerda que ante la falta personal, son personas de confianza, familia o amigos quienes acuden a ayudar en momentos de alta afluencia en el bar,

sobre todo cuando esta afluencia no estaba programada, evidenciando la prioridad a personas que ya conocen para poder hacer más fácil el trabajo, como se observa en la figura 23.

Pregunta 9.- Cómo se realiza el proceso de contratación de nuevo personal?

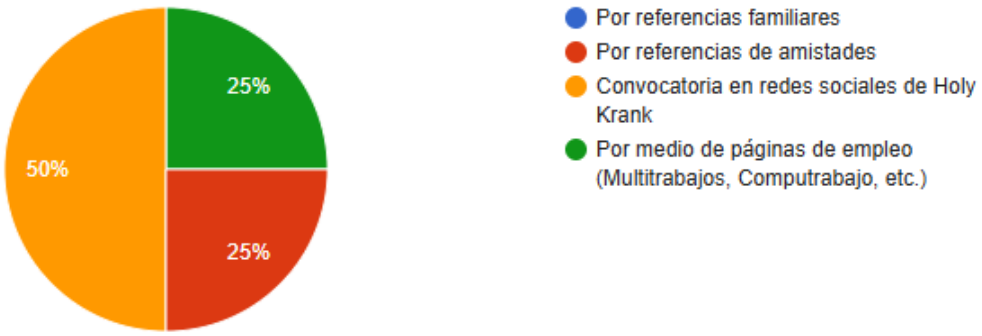


Figura 24. Pregunta 9

El 50% indica que, en caso de necesitar contratar más personal en el bar, se utilizan las redes sociales del mismo para poder encontrar a su empleado ideal, lo cual hace evidente por qué su personal fijo y de apoyo son conocidos de ellos, ya que pueden ser amigos o clientes frecuentes que apliquen a la vacante laboral, como se visualiza en la figura 24.

Pregunta 10.- Qué sugerencias tienes para mejorar la atención al cliente?

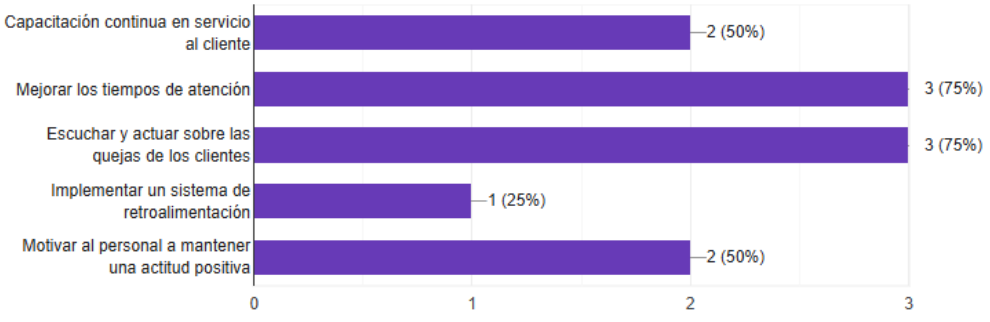


Figura 25. Pregunta 10

El 75% nos indica dos constantes en las sugerencias para mejorar la atención al cliente, los tiempos de despacho a clientes es fundamental para tener una buena percepción

de atención y el manejo de quejas que ayuda no solo a evaluar el manejo del bar si no a mejorar continuamente en cada uno de sus procesos, como se aprecia en la figura 25.

Pregunta 11.- Qué sugerencias tienes respecto a tu área de trabajo? (Cocina, barra, inmediaciones del bar)

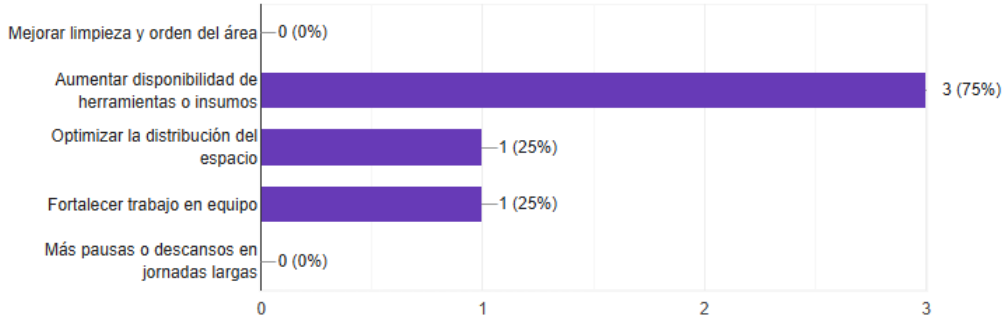


Figura 26. Pregunta 11

Finalmente, la constante se mantiene con el 75% de los encuestados que para poder realizar de manera adecuada sus trabajos, es necesario tener a disponibilidad todas las herramientas e insumos necesarios. Esto nos indica que se debe poner mayor atención en las necesidades de los empleados, como se puede ver en la figura 26.

4.2. Interpretación y discusión de resultados

Los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas a los clientes y personal de Holy Krank revelan información clave para entender el comportamiento del público objetivo y la eficiencia operativa del establecimiento. En primer lugar, se identificó que el 30% de los clientes tiene entre 26 y 30 años, lo que confirma que el público predominante es joven. Esto implica que el negocio debe adaptarse a las preferencias de esta franja etaria, tanto en eventos, promociones como en contenido digital y atención, para lograr una mayor fidelización. En cuanto al género, el 70% de los encuestados son hombres, lo cual indica una

predominancia masculina en la clientela, por lo que se sugiere implementar estrategias para atraer y mantener al público femenino. El 46,7% de los asistentes reside en el norte de Quito, lo que refleja una ventaja geográfica al encontrarse en un punto estratégico cercano a universidades y oficinas, lo cual debe seguir siendo aprovechado. Un dato relevante es que el 77,4% de los clientes expresó preferencia por hacer pedidos desde su mesa mediante una aplicación digital, lo que señala una oportunidad de mejora tecnológica para brindar una experiencia más moderna y cómoda. Asimismo, el 90,3% prefiere utilizar WhatsApp para realizar reservaciones, lo cual refleja la necesidad de mantener canales de comunicación directa y confiables. En cuanto a la frecuencia de publicaciones, el 41,9% prefiere recibir contenido dos veces por semana, lo que representa una oportunidad para generar mayor engagement con información útil, promociones o novedades. El 83,9% desea nuevos estilos de cerveza en el menú, lo cual demuestra apertura del público hacia la innovación y fortalece la imagen del bar como productor de cervezas artesanales. En lo referente al servicio al cliente, el 61,3% lo califica como bueno, pero este resultado también indica la necesidad de seguir perfeccionando la atención para alcanzar estándares más altos. El 54,8% de los encuestados sugirió ampliar la variedad del menú, destacando la importancia de complementar la bebida con una oferta gastronómica más amplia. Sobre las instalaciones, el 41,9% mencionó la necesidad de ampliación, reflejando la percepción de un espacio insuficiente para la comodidad de los clientes. En la encuesta interna al personal, el 75% destacó como proceso clave en la cocina el control de calidad de la materia prima, y el mismo porcentaje sugirió priorizar la ampliación del espacio de trabajo. Respecto a la logística de insumos, un 75% indicó que las compras se realizan semanalmente, lo cual asegura frescura y rotación. En la producción de cerveza, el 50% recalcó la importancia del control de calidad y pruebas de laboratorio. En términos contables, se utiliza un control diario en Excel y revisión física de caja, aunque se reconoce que estos métodos podrían mejorarse. En cuanto a

decisiones de inversión, el 75% afirmó que se orientan a la mejora de equipos e infraestructura. Ante alta afluencia, se recurre a familiares o personas de confianza como apoyo, y las redes sociales son el medio más usado para contratar nuevo personal. Finalmente, las sugerencias se centran en agilizar el despacho, mejorar el manejo de quejas y asegurar que los trabajadores dispongan de todas las herramientas necesarias.

.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El análisis de los datos recogidos a través de las encuestas realizadas a clientes y personal de Holy Krank permite identificar elementos clave que aportan al entendimiento del comportamiento del público y del funcionamiento interno del establecimiento. Uno de los hallazgos más significativos es que un 30% de los asistentes habituales se encuentra en el rango de edad entre 26 y 30 años. Este dato, más allá de señalar simplemente que el público es joven, pone de manifiesto la necesidad de diseñar una experiencia alineada con las expectativas de este grupo etario. Esto incluye desde la propuesta de eventos más dinámicos, hasta una presencia digital más atractiva y contenidos de redes sociales que conecten con sus intereses. Asimismo, se deberían considerar mejoras en la atención y en la infraestructura que refuercen la identidad del lugar como un espacio moderno, acogedor y pensado para su comunidad principal.

En cuanto al género, se identifica que el 70% del público recurrente está compuesto por hombres. Si bien esta tendencia es común en bares y pubs, representa una oportunidad concreta para repensar la estrategia de atracción hacia un público femenino más amplio. Crear un ambiente inclusivo y cómodo para todos no solo diversifica la clientela, sino que también eleva la percepción general del espacio.

Otro dato de valor es que el 46,7% de los visitantes proviene del norte de Quito, lo que valida la elección estratégica del local en un sector rodeado de universidades, oficinas y centros de salud. Esto sugiere que las campañas de fidelización y promoción deberían intensificarse en esta zona, aprovechando la cercanía con una población activa, joven y diversa.

La tecnología también juega un rol importante en las expectativas del cliente. El 77,4% manifestó su interés por realizar pedidos desde la mesa a través de medios digitales. Este resultado evidencia una clara preferencia por herramientas que optimicen la experiencia de consumo. Asimismo, el 90,3% expresó que prefiere realizar reservas mediante WhatsApp, lo que revela que la informalidad bien gestionada puede ser una fortaleza si se combina con eficiencia y respuesta oportuna.

En cuanto a la comunicación digital, el 41,9% prefiere recibir contenido dos veces por semana, lo que sugiere un equilibrio entre presencia y saturación. Esta frecuencia puede aprovecharse para difundir novedades, eventos o cambios en el menú. Precisamente, un 83,9% expresó interés por nuevos estilos de cerveza, lo que abre la puerta a introducir variedades experimentales o ediciones limitadas.

Por otro lado, solo el 61,3% valoró positivamente el servicio al cliente, lo cual evidencia una necesidad de mejora en este aspecto. También más de la mitad de los encuestados indicó que el menú podría ser más variado y un 41,9% sugirió ampliar el espacio del bar.

Desde la perspectiva interna, se resalta la importancia del control de calidad en alimentos y bebidas, así como la necesidad urgente de mejorar el espacio de cocina y optimizar procesos operativos. A nivel financiero, si bien hay control básico a través de Excel y caja física, se recomienda digitalizar y profesionalizar este aspecto. Finalmente, la contratación informal y la falta de planificación en la atención en momentos de alta afluencia reflejan áreas de mejora estructural. En conjunto, estos hallazgos orientan hacia una transformación gradual pero firme de Holy Krank, centrada en la experiencia del cliente, la eficiencia interna y la innovación constante.

Recomendaciones

A partir del análisis de los datos obtenidos mediante encuestas a clientes y personal de Holy Krank, se desprenden varias recomendaciones que pueden representar oportunidades de mejora para el funcionamiento integral del bar. En primer lugar, la alta concentración de clientes entre 26 y 30 años (30%) marca una pauta clara para el diseño de experiencias orientadas a un público joven. Este segmento etario no solo busca entretenimiento, sino también espacios que se sientan auténticos, dinámicos y coherentes con su estilo de vida. Por tanto, es recomendable ampliar la agenda de eventos temáticos, incorporar música y actividades que conecten con sus intereses y reforzar el enfoque visual en redes sociales con contenido actual, útil y entretenido. Además, la ambientación del local podría beneficiarse de pequeños ajustes en diseño e iluminación que apelen a este perfil, sin perder la esencia del bar.

Respecto al predominio del público masculino (70%), se sugiere considerar estrategias que generen mayor atracción hacia las mujeres, lo que no solo podría equilibrar la asistencia sino también diversificar la oferta. Una opción sería introducir eventos pensados en función de una audiencia mixta, mejorar la seguridad dentro y fuera del establecimiento, y comunicar constantemente un ambiente respetuoso e inclusivo.

La mayoría de los clientes proviene del norte de Quito (46,7%), lo que confirma la conveniencia del sitio actual. Sin embargo, este dato puede aprovecharse aún más mediante alianzas estratégicas con universidades, cafeterías o coworkings cercanos, así como promociones específicas para trabajadores de la zona. La proximidad geográfica no solo facilita la fidelización, también permite activar un circuito constante de consumidores potenciales que se relacionan entre sí.

Otro punto de mejora está en el aprovechamiento de la tecnología. El 77,4% de los clientes está a favor de realizar pedidos desde la mesa de forma digital, lo que evidencia una necesidad latente de modernización en el sistema de atención. Implementar una plataforma o aplicación sencilla y funcional no solo agilizaría el servicio, sino que optimizaría la gestión interna y podría reducir errores. Del mismo modo, el hecho de que un 90,3% prefiera WhatsApp como canal para realizar reservas sugiere que mantener una comunicación rápida y directa es fundamental. Este canal debería profesionalizarse con respuestas automatizadas, mensajes claros y atención personalizada según la ocasión.

La aceptación del contenido digital con una frecuencia de dos publicaciones por semana (41,9%) permite establecer una estrategia comunicacional equilibrada, que mantenga el interés sin abrumar. En paralelo, el interés por nuevos estilos de cerveza (83,9%) y una mayor variedad en el menú (54,8%) son indicios de que la innovación debe continuar siendo una prioridad. Probar recetas nuevas, incluir opciones vegetarianas o sugerencias del chef por temporada podrían aportar valor añadido.

Finalmente, el diagnóstico interno revela áreas sensibles que requieren atención. El espacio reducido en cocina, la informalidad en la contratación y la dependencia de registros manuales son aspectos que podrían limitar el crecimiento del negocio. Invertir en herramientas digitales, capacitar al personal y planificar el trabajo operativo con mayor precisión representaría una mejora sustancial. Estas recomendaciones, lejos de ser conclusiones definitivas, buscan aportar con ideas viables al fortalecimiento continuo de Holy Krank, apostando por su consolidación como un referente local en su categoría.

El estudio realizado a partir de encuestas dirigidas a los clientes y al personal de Holy Krank permite identificar diversos aspectos que influyen tanto en la percepción del público como en la gestión interna del local. A través del análisis detallado de los resultados, se pueden establecer líneas de acción claras que, acompañadas por indicadores clave de rendimiento (KPI's), sirvan como guía para una mejora continua y medible en el tiempo. Este enfoque busca no solo proponer recomendaciones puntuales, sino establecer un sistema que permita monitorear el avance y ajustar las decisiones estratégicas conforme se obtengan nuevos resultados.

Uno de los datos más reveladores indica que el 30% de los clientes habituales se encuentra entre los 26 y 30 años. Esta cifra señala que una parte significativa de la clientela responde a un perfil joven, dinámico y con expectativas específicas respecto al entretenimiento y la experiencia de consumo. Por tanto, se vuelve imprescindible alinear las propuestas del bar con los intereses de este grupo. Desde esta perspectiva, se sugiere incorporar eventos temáticos mensuales y reforzar la presencia en redes sociales, particularmente en Instagram y TikTok, con contenido adaptado a sus preferencias. Un KPI apropiado para evaluar esta estrategia sería el incremento del **engagement rate** en redes sociales (con una meta del 20% en seis meses), así como la asistencia promedio a eventos orientados a este público, con un objetivo de crecimiento del 15% trimestral.

En el mismo sentido, se propone mejorar la ambientación del local mediante ajustes en iluminación y diseño que proyecten una imagen moderna y acogedora, sin perder la identidad del lugar. El impacto de estos cambios puede medirse a través de encuestas periódicas de satisfacción post-visita, enfocadas en la percepción del ambiente, estableciendo como meta que al menos el 80% de los encuestados califique el entorno como "muy agradable".

Otro hallazgo clave es el marcado predominio del público masculino (70%), lo cual, si bien puede considerarse natural en este tipo de negocios, también representa una oportunidad de expansión hacia una clientela más diversa. Para ello, se recomienda organizar eventos mixtos que generen espacios atractivos y seguros para las mujeres, reforzar las políticas de seguridad dentro y fuera del local y capacitar al personal en atención inclusiva. El KPI sugerido en este caso sería el aumento progresivo del público femenino, con un objetivo del 10% adicional en el siguiente semestre, medido a través de registros de entrada y encuestas voluntarias.

En relación a la ubicación, el 46,7% de los clientes proviene del norte de Quito, lo que valida la elección del sitio actual. Este dato permite enfocar los esfuerzos de fidelización y promoción en zonas geográficas concretas. Se sugiere establecer alianzas con universidades, cafeterías o espacios de coworking cercanos, así como diseñar promociones específicas dirigidas a trabajadores y estudiantes del sector. Aquí, un KPI relevante sería la cantidad de convenios activos con instituciones locales, con una meta inicial de al menos cinco alianzas firmadas en tres meses. A ello se puede sumar el monitoreo del número de nuevos clientes provenientes de dichas instituciones, con metas de captación mensual.

La aplicación de tecnología en el servicio es otro de los aspectos con potencial de mejora. Un 77,4% de los clientes manifestó interés en realizar pedidos desde la mesa de forma digital. Este dato evidencia una preferencia clara por herramientas que agilicen el consumo. En este caso, se recomienda implementar una plataforma sencilla, mediante código QR, que permita visualizar el menú, ordenar productos y solicitar la cuenta desde el dispositivo móvil del cliente. El rendimiento de esta medida puede evaluarse a través del KPI de porcentaje de pedidos realizados digitalmente, con el objetivo de alcanzar al menos el 50% del total en el

primer trimestre tras su implementación. A su vez, la eficiencia operativa también puede medirse con el tiempo promedio de atención, buscando reducirlo en un 25%.

Por otra parte, el uso de WhatsApp como canal de reservas, preferido por el 90,3% de los encuestados, refuerza la importancia de mantener canales de comunicación ágiles y personalizados. En este sentido, profesionalizar el servicio de mensajería, incluyendo respuestas automatizadas y atención segmentada según el tipo de solicitud, permitiría mejorar la experiencia general del cliente. Como KPI, se podría establecer una meta de tiempo promedio de respuesta menor a cinco minutos y una tasa de confirmación efectiva de reservas superior al 90%.

En términos de comunicación digital, se destaca que el 41,9% de los clientes prefiere recibir contenido dos veces por semana. Este dato permite establecer una frecuencia de publicación adecuada, que mantenga el interés del público sin generar saturación. Para esta estrategia, el KPI más representativo sería la tasa de retención de seguidores y el alcance promedio de publicaciones, con una meta de crecimiento sostenido del 10% mensual.

El interés por la innovación también se refleja en el dato de que un 83,9% de los clientes desea probar nuevos estilos de cerveza, mientras que el 54,8% espera una mayor variedad en el menú. Esto sugiere que mantener una oferta gastronómica en constante evolución es clave para la fidelización. Para dar respuesta a esta expectativa, se recomienda introducir nuevas cervezas de temporada y ampliar el menú con opciones vegetarianas o rotativas. Los KPI correspondientes pueden ser el número de nuevos productos lanzados mensualmente (meta de al menos dos) y el porcentaje de ventas de productos nuevos respecto al total, con un objetivo inicial del 15%.

Internamente, se han detectado limitaciones operativas importantes. El espacio reducido en cocina, la informalidad en la contratación de personal y la dependencia de registros manuales comprometen la eficiencia general del negocio. Por ello, se plantea la necesidad de invertir en tecnología de gestión, establecer contratos laborales formales y diseñar un plan operativo más estructurado. Aquí, algunos KPI relevantes serían el índice de rotación de personal, con una meta de reducirlo al 10% semestral, el porcentaje de procesos digitalizados (objetivo del 100% en un año), y la tasa de cumplimiento de turnos planificados, que debería superar el 95%.

Finalmente, el servicio al cliente fue valorado positivamente solo por el 61,3% de los encuestados, lo cual revela un área crítica. Se sugiere establecer programas de formación continua en atención y hospitalidad, con evaluaciones periódicas del desempeño del personal. Para evaluar esta estrategia, se puede usar como KPI la satisfacción del cliente en atención, con un objetivo de elevarla al 80% en seis meses, medido a través de encuestas de salida o formularios digitales post-visita.

En conjunto, las recomendaciones aquí planteadas no buscan únicamente resolver problemáticas actuales, sino proponer un modelo de mejora continua basado en objetivos medibles, metas concretas y evaluaciones periódicas. Holy Krank cuenta con un potencial significativo para consolidarse como un referente local en su categoría, siempre que se enfoque en conocer a su público, innovar con sentido estratégico y profesionalizar su operación interna de manera progresiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bibliográfica, R., & Experimental, E. (s/f). *ELABORACION DE CERVEZA ARTESANAL*. http://www.cervezadeargentina.com.ar/procesos/molienda.html

Izquieta, Leopoldo. (2022). *Resolución ARCSA-DE-2022-019-AKRG*. https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/12/ARCSA-DE-2022-019-AKRG_-reforma_parcial_a_la_normativa_-ARCSA-DE-2021-018-AKRG_procedimiento_simplificado_-NS-alimentos.pdf

Kotovicová, J., Toman, F., & Vaverková, M. (2011). *EXPERIENCES WITH PREVENTIVE PROCEDURES APPLICATION IN THE PROCESS OF BEER PRODUCTION IN CZECH REPUBLIC* (Número 6).

metodologia. (s/f).

Nielsen, H. (1973). THE CONTROL OF OXYGEN IN BEER PROCESSING. *Journal of the Institute of Brewing*, *79*(2), 147–154. https://doi.org/10.1002/j.2050-0416.1973.tb03517.x

Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5's. (2022). *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 1241–1251. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949

Popescu, V., Soceanu, A., Dobrinas, S., & Stanciu, G. (2013). A study of beer bitterness loss during the various stages of the Romanian beer production process. *Journal of the Institute of Brewing*, *119*(3), 111–115. https://doi.org/10.1002/jib.82

Rivera, A., González, J. S., Carrillo, R., & Martínez, J. M. (2009). Operational change as a profitable cleaner production tool for a brewery. *Journal of Cleaner Production*, *17*(2), 137–142. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.03.009

Romero-Nava, M. A. (2024). Plan estratégico de mejoras para los procesos administrativos y operativos de las empresas públicas. *Ingenium et Potentia*, *6*(10), 54–72. https://doi.org/10.35381/i.p.v6i10.3856

Sohrabvandi, S., Mousavi, S. M., Razavi, S. H., Mortazavian, A. M., & Rezaei, K. (2010). Alcohol-free beer: Methods of production, sensorial defects, and healthful effects. *Food Reviews International*, *26*(4), 335–352. https://doi.org/10.1080/87559129.2010.496022

Owiny, B., & of Nairobi, U. (2016). *IMPACT OF LEAN MANUFACTURING PRACTICES AND OPERATIONAL PERFORMANCE OF BEER BREWING PROCESS: A CASE STUDY OF KENYA BREWERIES LIMITED OWINY B. OWUOR A RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN PARTIAL FULFILMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE AWARD OF THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, SCHOOL OF BUSINNES*

Concepto (s.f.). *Historia de la Administración.* Blog de Concepto. https://concepto.de/historia-delaadministracion/

Louffat, E (2018). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo.* 4ta edición. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57086577/Administracion_Louffat_Issuu-libre.pdf?1532728300=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFundamentos_del_Proceso_Administrativo_F.pdf&Expires=1734752553&Signature=XZgfkGnDqK10Nl7xucIIFNXYW0DstfyxWRZ2q1Tt~~hFiFG03VCkboHUЛ-QhmFsQuJLhMzdPyko56vrzlv9WwIEmL-vfOYbq9bTcjBwhQQYkNf0LS~YLOYuBZOsu~etjMxNxutHPCRkuDm5jTjR7eU8zPF4UhE2jnDGS3BGLcvX7DVrzEvSnnLbkS374AzWhqX8QM5s1Ynrp6CWTsw823X5CG7JEvJl8dh-jzxZfV-1cxNOZGkb-8IX4u4bTMCZ-

Jbn1T557Pg2gf9Ym2MPj38Dt7RJBQqVz2JgZ1xYRONNEHqN4ynOOnHr3E50AH KQT6dW0yvY~v0nYlBTynoVFg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

González, C. Domingo, R. Sebastián, M. (2013, abril). *Técnicas de mejora de calidad.* https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/48633?fs_q=procesos operativos en mejor ade calidad en empresas&prev=fs

Fernández, R. (s.f.). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa.* Editorial Grupo Universitario. https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/62307

Rincón, H. (2001). *Calidad, productividad y costos: Análisis de relaciones entre estos tres conceptos.* Vol 4. Editorial Red Actualidad Contable Faces. https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/17874

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **MORGNER LUNA MELODY CRISTINA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **14%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN

Pablo Heredia