

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

TESIS

“Diagnóstico de la calidad del servicio, mejora de la satisfacción del personal y de los procesos de la PYME ACO Express en Mérida, Yucatán”

PARA OPTAR EL GRADO DE:

MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL.

PRESENTA:

LIC. NANCY GISELA CAZALIS CÁCERES

DIRIGIDA POR:

DRA. ANA MARÍA CANTO ESQUIVEL

MÉRIDA, YUCATÁN A 09 DE DICIEMBRE DE 2015

Resumen

El estudio de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha causado gran interés, ya que éstas representan un beneficio tanto económico como social para cualquier país, especialmente para países como México donde las grandes cadenas transnacionales dominan la economía y la brecha de desigualdad social cada vez es mayor. A pesar de las fortalezas que tienen las PYMES, su tasa de mortandad es alarmante ya que solo entre el 20% y el 40% de las empresas logran sobrevivir después del primer año de su creación (González, López, & Nereida, 2008). Hay distintas razones por las que algunas de ellas funcionan mejor que otras, entre las cuales están: el diseño de la administración, el proceso de cada producto o servicio, la satisfacción del capital humano y los sistemas de información y tecnología para recabar indicadores que ayuden a tomar decisiones correctas (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003).

El propósito de esta investigación es brindar a las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) una metodología integral para evaluar sus principales deficiencias en las áreas de: (1) calidad en el servicio, (2) capital humano y (3) los procesos. Específicamente, se divide en tres fases principales, siendo la primera la medición de la calidad en el servicio por medio de las percepciones de los clientes utilizando el instrumento de SERVPERF (Cronin & Taylor (1992). La segunda es la medición de la satisfacción del personal, por medio de los factores intrínsecos y extrínsecos aplicando la Escala General de Satisfacción (Pérez & Fidalgo, 1999) en dos fases; la primera antes de realizar las mejoras y la segunda aplicación 6 meses después de realizar las mejoras. La última etapa a tratar es la simplificación de los procesos, por medio de la descripción de los pasos de cada servicio que se realiza en la empresa, la elaboración del diagrama de flujo (Jay & Barry, 2001) general de la operación de la empresa y 6 meses después la verificación del cumplimiento del diagrama de flujo con un lista de verificación adaptada del método *Mystery Shopper* (McDaniel & Gates, 2011). Esta investigación arrojó como resultado que las tres fases (calidad en el servicio, capital humano y mejora de los procesos) están relacionadas entre sí, influyendo una en otra a manera de causa y efecto. La calidad del servicio se ve afectada cuando el proceso general no se cumple, y todo esto depende del desempeño del capital humano. Por tal motivo, se concluye que el análisis integral de las diferentes fases en esta investigación, es la clave para la mejora generalizada de la empresa ACO Express.

Abstract

The study of the “SME” caused great deal of interest, given they represent a big benefit for any country, economically and socially speaking. They become specially important in monopoly driven countries like Mexico, where both big and small business, and social inequalities are so remarkable. However, even with these strengths, their failure rate is huge, with only 20 to 40% of companies surviving their first year of existence (González, López y Nereida 2013). There are several reasons why some small and medium companies work better than others. These are, among others: Management design, product or service design, internal customer satisfaction, and the IT methods to gather information leading to take suitable decisions.

The purpose of this research is to provide the “MSME” (Micro, small and medium-sized companies) an integrated methodology to evaluate their main deficiencies in the following areas: (1) Service quality, (2) internal customer satisfaction and (3) process improvement.

Specifically, it’s divided into three main stages. The first one is a quality analysis of the service provided based on customer perception, using the SERVPERF instrument (Cronin & Taylor (1992). The second stage is a staff satisfaction analysis, using intrinsic and extrinsic factors using the General Satisfaction Scale (Pérez & Fidalgo, 1999) in two phases; the first one before improvements being applied and the second one six months after these improvements have been introduced. The last stage is about simplifying processes by a brief description of the steps taken in each service the company provides (Jay & Barry, 2001). Then a flux diagram will be developed along with a verification list adapted from the Mystery Shopper method (McDaniel & Gates, 2011). This investigation’s result pointed out that the three stages (Service quality, human assets and process efficiency) are all interrelated, influencing one on the other in a cause and effect way. The quality of the service gets affected when the general process isn’t fulfilled, and at the same time it affects human asset’s performance. So, the conclusion is that a full scale analysis comprehending the different stages of this investigation is the key for the all over improvement of the ACO Express Company

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
Resumen	I
Abstract.....	II
ÍNDICE DE CONTENIDO	III
Índice de Tablas.....	VI
Índice de Figuras	VIII
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Pregunta general de investigación.....	4
1.2.2. Preguntas específicas de investigación	4
1.2.3. Objetivo General	5
1.2.4. Objetivos Específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. DELIMITACIONES.....	7
1.5. LIMITACIONES	8
1.6 DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. CALIDAD Y CALIDAD TOTAL.....	9
2.1.1 Evolución de la Calidad	11
2.1.2. Calidad en el servicio	14
2.1.3 Clientes.....	17
2.1.4 Modelos para medir la calidad	17
2.1.4.1 Modelo Grönroos	18
2.1.4.2 Modelo SERVQUAL Y SERVPERF.....	18
2.1.5 Método Mystery Shopper.....	21
2.2 CAPITAL HUMANO	21

2.2.1. Motivación del capital humano	21
2.2.2. Teorías de la motivación	22
2.2.3. Satisfacción Laboral	23
2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	24
2.3.1 PYMES y su emprendimiento	24
2.3.2 Principales síntomas y causas de deficiencias en las PYMES.....	25
2.3.4 Procesos en las PYMES: Mapeo de procesos	26
2.3.5 RSE y sustentabilidad en las PYMES	28
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	30
3.1 Micro, pequeña y mediana empresa	30
3.2 Evolución de la economía mexicana	33
3.3 La industria de los servicios en México	37
3.3.1 La industria de los servicios en Yucatán	38
3.3.2. El sector de la limpieza en México.....	40
3.4. Antecedentes de la empresa ACO Express	41
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA.....	46
4.1 Tipo de Investigación	46
4.2 Enfoque de la investigación	47
4.3 Diseño de la investigación.....	47
4.4 Unidad de análisis y sujeto de estudio.	48
4.5 Población.....	48
4.6. Muestra.....	48
4.7 Variables de investigación	49
4.8 Instrumentos	50
4.8.1 Validez del instrumento.....	54
4.8.2 Fiabilidad y Confiabilidad.....	55
4.9 Procedimiento de análisis.....	56
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	59
5.1 Caracterización de los clientes de la empresa ACO Express	59
5.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.	63
5.3 Evaluación de la satisfacción de los empleados de la empresa de ACO Express	67
5.4 Estrategias de mejora para la satisfacción de los empleados de la empresa ACO Express	70
5.5 Segunda evaluación de la satisfacción del personal de la empresa de ACO Express	73
5.6 Documentación del proceso de la empresa ACO Express	78
5.7 Estrategias de mejora del proceso general de contratación de servicios de la empresa ACO Express.....	83

5.8 Evaluación del cumplimiento del proceso general de adquisición de servicios a través de una lista de verificación adaptada del método <i>Mystery Shopper</i> .	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
6.1 Conclusiones	86
6.2 Recomendaciones	88
Bibliografía Citada	90
Bibliografía Consulta	95
ANEXOS	97
ANEXO 1. Escala General de Satisfacción original	97
ANEXO 2. Encuesta de satisfacción laboral adaptada a ACO Express	98
ANEXO 3. Encuesta de SERVPERF adaptada	101
ANEXO 4. Instrumento original de SERVPERF	104
ANEXO 5. Lista de verificación	105
ANEXO 6. Resultados de Alfa de Cronbach	106
ANEXO 7. Imágenes de las estrategias competitivas para lograr mayor lealtad del cliente	108

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Definiciones de la calidad.....	12
Tabla 2.2 Definiciones de la calidad total según enfoques	13
Tabla 2.3 Evolución de la calidad, figuras y aportaciones.....	14
Tabla 2.4 Definiciones de calidad en el servicio	16
Tabla 2.5 Autores y sus aportaciones en el estudio de la calidad en el servicio.....	20
Tabla 2.6 Teorías de la motivación.....	24
Tabla 3.1 Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas.....	33
Tabla 3.2 Clasificación de las empresas en México.....	34
Tabla 3.3 Evolución económica y política de México.....	36
Tabla 3.4 Porcentaje de aportación al PIB de las actividades terciarias en México.....	40
Tabla 3.5 Porcentaje de servicios según su participación en el empleo en Yucatán.....	41
Tabla 3.6 Población ocupada por nivel de ingreso.....	42
Tabla 3.7 Total de empresas por sector y ubicación geográfica.....	47
Tabla 4.1 Total de la población en Enero del 2015 estratificada.....	51
Tabla 4.2 Variables, dimensiones e ítems del cuestionario adaptado de SERVPERF.....	53
Tabla 4.3 Preguntas modificadas del cuestionario original.....	54
Tabla 4.4 Instrumentos comparativos en escala Likert según su puntuación.....	55
Tabla 4.5 Unidad de análisis, sujetos de estudio, población, muestra, indicadores e instrumentos.....	56
Tabla 4.6 Coeficiente alfa de Cronbrach para cada una de las dimensiones de calidad en el servicio..	58
Tabla 4.7 Coeficiente alfa de Cronbrach para cada una de las dimensiones de satisfacción laboral....	58
Tabla 4.8 Asignación de valores de la escala Likert.....	59
Tabla 4.9 Niveles de satisfacción según el puntaje alcanzado.....	59
Tabla 5.1 Agrupación de colonias por zonas.....	62
Tabla 5.2 Características de los evaluados.....	69

Tabla 5.3 Factores que producen satisfacción e insatisfacción laboral.....	72
Tabla 5.4 Puestos y criterios antiguos.....	73
Tabla 5.5 Puestos y criterios nuevos.....	74
Tabla 5.6 Procedimiento para la realización de los servicios de la empresa ACO Express.....	80
Tabla 5.7 Lista de verificación del método <i>Mystery Shopper</i> y porcentaje de cumplimiento.....	85

Índice de Figuras

Figura 2.1 Diagrama de Deming.....	15
Figura 2.2 Ciclo de Deming.....	16
Figura 2.3 Factores que integran la medición de la calidad en el servicio.....	18
Figura 2.4 Relación entre clientes, personal y propietarios.....	18
Figura 2.5 Modelo Servqual.....	21
Figura 2.6 Brechas del modelo SERVQUAL.....	22
Figura 2.7 Relación de síntomas y causa.....	27
Figura 3.1 Sectores económicos.....	39
Figura 3.2 Municipio de Yucatán.....	41
Figura 3.3 Organigrama.....	45
Figura 3.4 Ubicación geográfica.....	46
Figura 4.1 Proceso general.....	53
Figura 4.2 Ejemplo Likert.....	55
Figura 5.1 Edad de los clientes de la empresa ACO Express.....	61
Figura 5.2 Grado de estudios de los clientes de ACO Express.....	62
Figura 5.3 Zonas donde se utiliza el servicio de ACO Express.....	63
Figura 5.4 Efectividad de los medios publicitarios.....	63
Figura 5.5 Estratificación de las encuestas contestadas.....	64
Figura 5.6 El precio de los servicios.....	64
Figura 5.7 Promedio de las dimensiones del servicio percibido de los clientes de ACO Express.....	65
Figura 5.8 Percepción de la tangibles.....	66
Figura 5.9 Percepción de la fiabilidad.....	67
Figura 5.10 Percepción de la capacidad de respuesta.....	67

Figura 5.11 Percepción de la seguridad.....	67
Figura 5.12 Percepción de la empatía.....	68
Figura 5.13 Escala de satisfacción laboral de la empresa ACO Express.....	70
Figura 5.14 Puntuación de los ítems en los valores extrínsecos.....	67
Figura 5.15 Puntuación de los ítems en los valores intrínsecos.....	72
Figura 5.16 Satisfacción laboral, segunda aplicación.....	75
Figura 5.17 Comparación entre primera y segunda medición.....	75
Figura 5.18 Factores extrínsecos, segunda medición.....	76
Figura 5.19 Comparación entre primera y segunda medición de factores extrínsecos.....	77
Figura 5.20 Factores intrínsecos, segunda medición.....	78
Figura 5.21 Comparación entre primera y segunda medición de los factores intrínsecos.....	79
Figura 5.22 Diagrama de flujo del proceso general de contratación de servicios.....	84

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se darán a conocer los conceptos que integran la calidad en el servicio, la satisfacción del capital humano y la documentación de los procesos en las empresas de servicios, para así entender la manera en la que se realizó la evaluación del funcionamiento integral de la pequeña y mediana empresa (PYME) ACO Express, en Mérida Yucatán. Aunque existen diversas herramientas para diagnosticar y proponer mejoras en el funcionamiento de las PYMES, o no se cuenta con un modelo integral en donde se evalúe todos los aspectos causantes del bajo desempeño de éstas, o es difícil encontrar toda la información en un solo lugar. Para evaluar la calidad en el servicio de la empresa antes mencionada se utilizó un instrumento adaptado con base en las cinco dimensiones del modelo SERVPERF, así mismo en dicho instrumento se evaluaron elementos como el mercado y la lealtad del cliente (Cronin & Taylor, 1992). Para el diagnóstico y evaluación de la satisfacción del personal, se utilizó la Escala General de Satisfacción que fue adaptada al español por Pérez y Fidalgo (1999), dicho instrumento es adaptado a partir de los conceptos de la satisfacción y motivación intrínseca y extrínseca de la teoría de los dos factores de Herzberg (Robbins & Cenzo, 1996). En cuanto a la documentación de los procesos, se elaboró una lista de pasos describiendo la elaboración de todos los servicios, esto con el fin de entenderlos para posteriormente realizar un diagrama de flujo del proceso general de contratación de cualquiera de los servicios descritos. Teniendo la descripción de servicios y el diagrama de flujo elaborado, se realizó la evaluación, utilizando una lista de verificación adaptada al método *Mystery Shopper*.

1.1 ANTECEDENTES

Hay distintas razones por las cuales algunas pequeñas y medianas empresas (PYMES) funcionan mejor que otras, entre estas están; el diseño de la administración, el proceso de cada producto o servicio, la satisfacción del capital humano y los sistemas de información y tecnología para recabar indicadores que le ayuden a tomar decisiones correctas. Es por esto que es necesario diagnosticar cada área de la empresa para conocer sus deficiencias y mejorar su desempeño (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003).

Autores como Charles y Gareth (2004) afirman que el fin de las empresas es ser rentable pese a cualquier otra consecuencia. Sin embargo, analizando desde un punto de vista holístico los diferentes factores que componen a las empresas, el fin de éstas es; satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios de calidad; generar utilidades para los accionistas;

diseñar empleos dignos donde se satisfaga y motive a los empleados; contar con integridad y honestidad en el trato con proveedores y retribuir continuamente a la sociedad. En consecuencia, teniendo estas cualidades el desempeño y resultado natural será una rentabilidad sostenida para todos los integrantes de la empresa (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003).

La calidad en el servicio se ha vuelto uno de los temas más importantes en las empresas del sector terciario, ya que en la actualidad éste ha crecido debido a los bajos costos de inversión que requiere en comparación con otros sectores económicos. La importancia de medir la calidad del servicio de una empresa radica en la necesidad de conocer con certeza las expectativas que el cliente tiene antes de contratar un servicio y la percepción que le queda después de haberlo contratado, lo cual sirve a empresarios o gerentes como herramienta básica para conocer las necesidades reales del cliente y así no diseñar estrategias a ciegas. Contar con la información correcta y concreta del mercado en el que la empresa se desenvuelve es parte del análisis necesario para obtener habilidades distintivas entre sus rivales (Charles & Gareth, 2004).

La calidad en las empresas es relevante para los servicios pues crea una ventaja competitiva a partir de la posibilidad de satisfacer al 100% al cliente, lo que se traducirá en la consolidación de una clientela leal. Además, para lograr estándares de calidad se tiene que ser eficiente, lo que lleva a disminuir los costos. Así mismo, la confiabilidad de los productos o servicios, va de la mano con una menor necesidad de corregir errores; esto se traduce en una mayor productividad de los empleados y menos costos unitarios (Charles & Gareth, 2004). Otra manera de crear ventajas competitivas se deriva de esclarecer el proceso con el que cuenta cada empresa para evitar las fallas más comunes en las PYMES: la repetición y el desconocimiento de las actividades realizadas. Sin embargo, las ventajas competitivas no surgen únicamente a partir de una buena administración con procesos claros, sino que requieren de un excepcional capital humano para lograr lo anterior; es decir, gente capacitada, motivada, y que se encuentre en las condiciones propicias para explotar su potencial (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003).

Según el DENU (2014) las empresas mexicanas representan aproximadamente 4 millones 926 mil 061 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto y el 72% del empleo en el país. Sin embargo, éstas se encuentran en una situación en la que el financiamiento es muy escaso o está principalmente dirigido a sectores primarios o secundarios. En el caso de las PYMES en el sector terciario se encuentran grandes obstáculos para solicitar apoyos de financiamiento, ya que no se centran en la compra de materia prima o maquinaria, sino que se basan en la mano de obra para crear los servicios

que brindan. Esto hace que sea más difícil justificar el uso del financiamiento. Implementar técnicas de análisis de información para conocer el mercado y crear ventajas competitivas significa una inversión superior a la que éstas podrían cubrir.

Es por lo anterior, que la elaboración de un diagnóstico integral es el tema central de esta investigación. De manera específica se medirá la percepción de la calidad de los clientes, la eficiencia de los procesos internos y la satisfacción del personal de la empresa ACO Express, a través del diseño y aplicación de un método creado a partir de la identificación de las principales deficiencias de las PYMES. Dicha PYME se ubica en el sector terciario al enfocarse en brindar servicios de limpieza tanto a casas residenciales como a oficinas, entre otros servicios. Es importante señalar que autores como Müller (2012) y Adriani, Biasco, & Rodríguez (2003) han realizado diversas investigaciones donde agrupan los principales puntos de carencia en las PYMES a nivel mundial.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa ACO Express es una PYME que fue creada en el mes de febrero del 2009, en sus inicios se enfocó en dar servicio de limpieza a casas y micro empresas acopladas en espacios de casas, lo cual era considerado nuevo, dado que la mayoría de las empresas de limpieza existentes solamente se interesaban en dar servicio a empresas medianas y grandes, como es el caso de “Lava-tap”, “Multilimpieza”, “Cosmo-clean”, “Sisprovisa” que se caracterizan por dar servicio a empresas bancarias, instituciones de gobierno y centros comerciales, entre otros. Es por eso que el servicio para las casas y empresas micro y pequeñas era inaccesible y costoso.

Después de seis años la empresa ha logrado un crecimiento considerable y ha diversificado los servicios que ofrece; de iniciar únicamente proporcionando servicio de limpieza a casas ha incluido limpieza tanto correctiva como preventiva para cualquier establecimiento. De igual manera, desde el año 2011 se abarca el servicio de lavado y desinfección de cualquier tipo de telas: sillas, alfombras, salas, colchones, cojines, interiores de automóviles, tapetes, aditamentos para bebés, cortinas, entre otros. Asimismo, el servicio de limpieza preventiva se ha dividido en dos tipos de clientes, por un lado, se conservan los clientes iniciales de casas y oficinas pequeñas y por otro se ha abarcado limpieza preventiva para empresas de mayor tamaño. En el 2014 la empresa siguió diversificando los servicios que brinda, teniendo como objetivo cubrir integralmente las principales necesidades de los clientes tanto de casas como de oficinas, por lo que se implementaron servicios como: mantenimiento y venta de productos para piscina, pulido de granito, mármol, cemento, pasta (ya sea para pisos, mesetas de baño, barras

de cocina o muros) lavado de automóviles, pulido de automóviles y faros, limpieza de tinacos y tuberías, limpieza de cristales con doble altura y fumigaciones.

Actualmente se encuentra en una fase de madurez, en la que la competencia se ha vuelto mucho más visible, como se puede observar en las revistas locales de publicidad y espectaculares a lo largo y ancho de la ciudad. El aumento en la competencia ha generado que la empresa ACO Express tenga dificultades para mantener el mismo ritmo de crecimiento. La estrategia de diversificación de servicios para mantener y ganar mercado ha propiciado descontrol en los procesos y en la capacitación del personal. Es de vital importancia aplicar un modelo de medición de la calidad a través del conocimiento de las percepciones de los clientes actuales y pasados; documentar y evaluar los procesos; y una evaluación de la satisfacción del personal, para así poder contar con la información integral de la empresa para tomar decisiones de mejora sobre el funcionamiento de la empresa y por lo tanto del servicio que se brinda. Es importante mencionar que tanto la percepción de la calidad, la satisfacción del personal y la documentación de los procesos son clave en el buen funcionamiento de la empresa ACO Express, ya que estos tres procesos tienen una influencia mutua: en la medida que el personal se encuentre satisfecho en su trabajo generará una mayor calidad de los servicios, de igual forma contar con la documentación de los procesos impactará en la eliminación de errores y por lo tanto en la calidad de la empresa. Conocer el funcionamiento integral de la empresa es la herramienta que dará la pauta para la creación de una ventaja competitiva, con la cual se evita caer en una fase de declive y así mantener el ritmo de crecimiento.

1.2.1. Pregunta general de investigación

¿Qué nivel de calidad del servicio, de satisfacción del personal y de cumplimiento del proceso general de adquisición de servicios tiene la empresa ACO Express?

1.2.2. Preguntas específicas de investigación

¿Qué percepción de la calidad del servicio tienen los clientes de la empresa ACO Express, según las cinco dimensiones de SERVPERF?

¿Qué nivel de satisfacción tienen los empleados de la empresa ACO Express según los dos factores motivacionales de Herzberg?

¿Qué estrategias se pueden implementar en la empresa ACO Express para mejorar la satisfacción del personal?

¿Qué pasos se siguen al realizar el proceso general de contratación de la empresa ACO Express?

¿En qué porcentaje se cumple el proceso general de contratación de servicios de la empresa ACO Express según el método *Mystery Shopper*?

¿Qué estrategias se pueden diseñar en la empresa ACO Express para lograr ventajas competitivas que generen mayor lealtad de los clientes?

1.2.3. Objetivo General

Evaluar la calidad del servicio, mejorar el nivel de satisfacción del personal, así como el proceso general de adquisición de servicios, con el fin de diseñar estrategias para lograr ventajas competitivas en la empresa ACO Express

1.2.4. Objetivos Específicos

Evaluar la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de la empresa ACO Express con base en las cinco dimensiones de SERVPERF.

Evaluar la satisfacción del personal de la empresa ACO Express con base en la teoría de los dos factores de Herzberg.

Implementar estrategias para mejorar la satisfacción del personal de la empresa ACO Express.

Documentar el proceso general de contratación de servicios en la empresa ACO Express.

Evaluar el cumplimiento del proceso general de contratación de servicios de la empresa ACO Express a través del método *Mystery Shopper*.

Diseñar estrategias para lograr ventajas competitivas que permitan una mayor lealtad del cliente de la empresa ACO Express.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPYMES) como en toda economía juegan un rol importante para el desarrollo de cada país y México no es la excepción, según datos de Proméxico (2014), de las 4 millones de empresas que existen en el país, el 98.9% representan a las MYPYMES, es decir a las micro, pequeñas y medianas empresas, generando una fuerza laboral formal del 72% y contribuyendo con la producción de alrededor del 52 % del Producto Interno Bruto del país. La importancia económica pues, es más que obvia. Sin embargo, al ser un sector de la economía muy disperso y diversificado, aún existe mucha volatilidad en la creación y crecimiento de estas empresas, pues según los datos de la misma Secretaría, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas es en promedio entre el 25% y

30%, muy por debajo de la media mundial que se sostiene alrededor del 40%. Por tal motivo, es de suma importancia implementar mecanismos que ayuden a las MIPYMES a sobrevivir en el mercado actual.

Las MIPYMES no invierten en investigación y desarrollo de nuevos productos por la falta de recursos económicos o bien, por el desconocimiento y burocratización que tienen en los apoyos que se les puede brindar. En el 2013 el presidente de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Ricardo Navarro mencionó que solo el 8% del total de las micro y pequeñas empresas invierten para la adquisición o modernización de sus procesos tecnológicos, y la principal causa es que piensan que es un gasto innecesario, esto se debe a que ese gasto representa hasta un 40% de sus costos de operación.

De acuerdo a la *conveniencia*, esta investigación pretende darle impulso a la PYME de limpieza ACO Express, por medio de la medición integral de las principales causas del mal funcionamiento de las pymes. Entre éstas está medir la percepción de la calidad en el servicio, la satisfacción del capital humano y la evaluar la documentación de los procesos (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003). Contar con la información integral del desempeño de la empresa dará lugar a la toma de decisiones correctas para la mejora de ésta.

Obtener el conocimiento e implementar modelos de medición que ayuden a las empresas a crecer y mejorar es uno de los principales limitantes en las MYPYMES, por lo que implementarlos en esta empresa es de gran *relevancia social*, ya que le dará la oportunidad de tener un amplio conocimiento de las partes que integran su funcionamiento y del mercado al que le brinda servicio, para así poder diseñar medidas para el mejoramiento general sin el costo que representaría si esto fuera realizado a través de un medio de consulta externa. De igual forma tendrá un impacto benéfico para el personal que trabaja en la empresa.

Es una realidad que las MYPYMES representan gran porcentaje de la economía mexicana, así que hacen hasta lo imposible por mantenerse en el mercado, por lo que resulta difícil o incluso imposible dedicar tiempo, esfuerzo y recursos en la medición integral. En la investigación se evaluará el rubro de servicio al cliente ya que es un área que engloba e influye en el funcionamiento de las otras partes que conforman la empresa. El servicio al cliente es de vital importancia para el crecimiento de una empresa, ya que es un factor diferenciador clave frente a la competencia. No hay que olvidar como publica Shahim (2013) en la revista Entrepreneur que un consumidor satisfecho le cuenta su buena experiencia a cinco personas, pero uno insatisfecho le transmite sus quejas hasta a 20 personas.

También se evaluará la satisfacción del capital humano, que representa otra parte fundamental en el desarrollo de cualquier empresa, la administración de recursos humanos (ARH) en las PYMES es una de sus principales deficiencias, ya que el emprendedor no suele darle la importancia que requiere al considerarla un costo en vez de un valor agregado para la empresa. Sin embargo no se puede olvidar que las empresas son organismos sociales que siempre se verán influidas para bien o mal por el comportamiento de las personas que la integren (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003). Por lo que para esta investigación es fundamental encontrar motivantes y modificar o crear empleos justos y dignos que contribuyan al crecimiento y satisfacción de los empleados de la empresa ACO Express.

Aunado a estas mediciones, se ayudará con la documentación del proceso general de contratación de servicios, documentando los pasos a seguir para cada servicio y un diagrama de flujo que permita conocer en que parte se integran, servirá como herramienta para permitir al capital humano desarrollar sus conocimientos de la manera más eficiente.

Por todo lo anterior, se pretende que esta investigación tenga implicaciones *prácticas* que contribuyan a la supervivencia y mejoramiento de todos los integrantes de la empresa ACO Express.

1.4. DELIMITACIONES

Esta investigación se aplicó en la empresa de limpieza ACO Express, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán, creada en el año 2009. Pretende en su primera fase; medir la calidad del servicio por medio de las percepciones de los clientes actuales, la satisfacción del personal por medio de la teoría de motivación de los dos factores (intrínsecos y extrínsecos) de Herzberg y la documentación de los procesos por medio de un diagrama de flujo. El alcance del proyecto incluye la medición de percepciones, satisfacción del personal y la documentación del proceso general de la adquisición de los servicios que brinda la empresa. En su segunda fase se implementaron estrategias para incrementar la satisfacción del personal y la verificación del cumplimiento del diagrama de flujo del proceso general de contratación de servicios. En la satisfacción del personal se aplicó por segunda ocasión el instrumento elaborado 6 meses después y en la verificación del cumplimiento del diagrama de flujo, se realizó por medio de una lista de verificación adaptada del método Mystery Shopper.

1.5. LIMITACIONES

Una de las limitaciones de esta investigación es que la empresa cuenta con empleados que no saben leer y escribir, por lo que esto representó un problema al momento de responder el instrumento ya que compromete la honestidad de quienes responden al tener que expresarse en voz alta a otra persona quien pondría sus ideas por escrito. De igual manera el llenado de la encuesta de satisfacción de los clientes depende de la disposición de éste., así como de los datos del cliente con los que cuente la empresa.

1.6 DESCRIPCIÓN DE LOS CAPÍTULOS

El presente trabajo consta de VI capítulos, los cuales se describen a continuación en un breve resumen.

El capítulo II contiene lo que se conoce como el marco teórico, el cual está dividido en tres temas principales, los cuales son la calidad, el capital humano y la administración de la MIPYMES. En el concepto de calidad se encontrarán temas como sus antecedentes, los modelos afines que existen para medirla, la calidad en el servicio y como aplicarla para el beneficio de las empresas. Para el capital humano se describen los temas de motivación y satisfacción laboral, las teorías más importantes que sustentan ésta investigación y la aplicación que tienen en las empresas. Por último para la administración de la MIPYMES se incluyen el emprendimiento de éstas, las principales deficiencias y errores que tienen, así como los procesos en las empresas de servicio y la manera de realizar el mapeo de estos como herramienta de mejora.

El capítulo III contiene lo que se conoce como el marco contextual, el cual sirve para tener un panorama general del contexto que rodea esta investigación, yendo de lo general a lo más específico. Primeramente se habla de cómo ha evolucionado la economía en México, para explicar por qué México es un país con muchas deficiencias en la calidad de servicios o productos. Siguiendo hacia lo particular del tema se habla sobre las empresas de servicios con el giro de limpieza en México y en Yucatán y por último se contextualiza el tema de las MIPYMES desde lo internacional hasta la MIPYME A.C.O. Express en Yucatán.

En el capítulo IV se describe la manera o metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Aquí se describen los instrumentos utilizados, las variables que mide cada uno y el tiempo en que se planea realizar.

En el capítulo V se realiza un análisis sobre los resultados obtenidos, describiendo detalladamente en función de los objetivos los resultados obtenidos

En el capítulo VI se realizan las conclusiones y recomendaciones para cada objetivo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

Cuando se habla de calidad, se hace referencia a muchos términos; como competitividad, productividad, utilidad, contraprestación, cambios de paradigmas, calidad personal, expectativas y éxito, entre otros. Así, la calidad se conecta con muchos más conceptos de los que una sola definición puede abarcar, como se puede apreciar en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1

Definiciones de calidad

AUTOR	CONCEPTO	ORIENTACIÓN	BIBLIOGRAFÍA
Joseph Juran	"...la adecuación al uso o la aptitud para el uso"	Utilidad	Juran (1990, p.9)
Jacques Horovitz	"...es el valor obtenido a cambio del precio pagado"	Contraprestación	Horovitz (1990, p.14)
Pedro Larrea	"...es la comparación entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador"	Subjetivismo	Larrea (1991, p.71)
Armand Feigenbaum	"el conjunto completo de las características de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento de un producto o servicio, a través del cual el producto o servicio cumplirá las expectativas del cliente"	Subjetivismo	González, Carmona & Rivas (2007, p.14)
Humberto Cantú	"todas las cualidades con que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien lo emplea"	Subjetivismo	Cantú (2011, p.45)
Pablo Alcande	"...es algo que va implícito en los genes de la humanidad, es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas"	Objetiva	Alcande (2009, p.2)
Phil Crosby	"...significa cumplir con los requisitos"	Objetiva	Crosby (1991, p.30)

Fuente: Elaboración propia

Al tener diferentes definiciones de calidad, se puede reforzar la idea de que éstas pueden variar según el contexto o cultura en el que se definan (Cortijo, 1998). De acuerdo con Chandezon (1998), la calidad no solo corresponde al producto, sino también a los seres humanos que

integran las organizaciones, los socios y accionistas, los servicios de atención al cliente, los servicios internos de la empresa, la relación con los proveedores, la atención a la sociedad reinvertiendo parte de los beneficios en forma de actividades culturales, etc. Esto lleva al concepto de calidad total, que pretende la integración y compromiso de todas las áreas que constituyen a la organización. La calidad total se puede definir según diferentes enfoques como se puede observar en la Tabla 2.2.

Tabla 2.2
Definición de la calidad total según enfoques

AUTOR	CONCEPTO	ENFOQUE	BIBLIOGRAFÍA
Masaaki Imai (kaizen)	Dedicación total al cliente, impregnando todas las actuaciones que se realicen en la empresa para satisfacer o exceder las expectativas del cliente.	Filosofía	(Imai, 1989)
George Labovitz	Manera formal y estructurada a seguir en los pasos de un programa de calidad total (establecer objetivos, planes para cumplirlos, obtener recursos, controlarlos y motivarse).	Proceso	(Labovitz, 1992)
Kaoru Ishikawa; Hitoshi Kume; Patrick Lyonnet; Dan Ciampa.	Factores y aspectos asociados sobre lo que centrar la atención y aspectos de mejora (gráficos, estadística, diagramas, brainstorm, just in time, círculos de calidad, liderazgo, desarrollo organizacional, benchmarking).	Herramientas y técnicas para obtener resultados	(Ishikawa, 1990) (Kume, 1992) (Lyonnet, 1989) (Ciampa, 1993)

Fuente: Elaboración propia basada en varios autores

Es importante entender que el concepto de calidad total no solo trata sobre filosofías, procesos, herramientas, técnicas y resultados, sino que también se ve fuertemente influenciado por la cultura que la organización tenga. Según Abravanel (1992, en Cantú, 2011) la cultura organizacional "... surge de la historia y gestión de la empresa, de su contexto sociocultural y de sus factores contingentes" (p. 52). Por otro lado, Tagiuri y Litwin (1968, en Cantú, 2011) la definen como "el clima de sentimientos que se viven en una organización, debido al medio físico y a la forma como interactúan sus miembros entre sí y con externos" (p. 52). Comprender que cada cultura tiene una particular forma de hacer las cosas y que en base a esto se deben acoplar los planes y enfoques de mejora en la calidad para así lograr ventajas competitivas es fundamental (Cantú, 2011). Cuando se habla de empresas, sin importar su dimensión, es necesario considerar que un buen nivel de calidad es una característica indispensable en cualquier organización que desee ser competitiva, ya que en la actualidad la búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad si se desea descubrir oportunidades de acción. Autores como

Adriani, Biasco & Rodríguez (2003); Müller (2012) y Cantú (2011) coinciden en que la única forma de ser exitosos, crear empleo y permanecer en el negocio es ofrecer al consumidor productos y procesos de calidad competitivos en los mercados de libre competencia.

2.1.1 Evolución de la Calidad

A lo largo del tiempo, los conceptos de calidad y calidad total se han definido de diversas formas, por lo que conocer su evolución es básico para su comprensión. A continuación se presenta la Tabla 2.3 que esquematiza la evolución de la calidad dividida en seis etapas, junto con las figuras representativas y sus principales aportaciones.

Tabla 2.3
Evolución de la calidad, figuras y aportaciones

Etapa	Año	Descripción	Finalidad	Figuras Representativas	Aportaciones
Artesanal o antes de la inspección	Siglo XV	Hay una relación de “cara a cara” con el cliente, por lo que cumplir la calidad era fácil. Se consideraba un lujo	-Producto único -Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho	Artesanos Aprendices Mercader	Productos únicos Aprender Comercializar
Inspección	Finales del siglo XIX	Producir en grandes cantidades productos mediante el trabajo en serie descuidando la calidad.	-Satisfacer demandas -Obtener beneficios	Inspector u operario Empresario	Vigilar la calidad de los productos Fabricas
Control estadístico del proceso o control de la calidad	1930	Técnicas de control de calidad por métodos estadísticos.	-Satisfacción de estándares y condiciones técnicas del producto -Ataca a las fallas, no a las causas.	-Frederick Taylor (1930) -Walter Shewhart (1935)	-Admon. científica -Gráficas de control -PHVA
Aseguramiento de la calidad	1950 Segunda guerra mundial Postguerra occidente Postguerra Japón	Se involucra a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad (occidente). Hacer los productos bien a la primera, prevención (Japón).	Satisfacer la demanda de bienes causados por la guerra. Minimizar los costos gracias a la calidad (Japón).	Deming (1960) Juran (1965) Feigenbaum Ishikawa (1985) Crosby (1985) W. Ouchi M. Imai (1989)	14 puntos Ciclo de Deming Trilogía de procesos TQC Círculos de calidad Zero Quality Control Cero defectos Absolutos de la calidad Teoría Z Kaizen
Administración estratégica por calidad total o proceso de calidad total	1990	Énfasis en el mercado, globalización y en las necesidades del consumidor. Principios de	-Satisfacción a clientes internos y externos. -Competitividad -Alta calidad al menos precio posible.	Mikel Harry (1999)	Seis Sigma ISO9001

		calidad total integrado a todas las áreas			
Etapa de la innovación y la tecnología	XXI	La competitividad depende de la capacidad para responder a los cambios en el mercado y las fluctuaciones políticas, sociales, económicas y financieros.	-Innovación de procesos, productos y servicios -Utilizar la tecnología como herramienta competitiva		

Fuente: Elaboración propia a partir de Cubillos & Rozo (2015); Cantú (2011); Evans & Lindsay, (2000); Müller, (2012).

Como se puede apreciar, estas etapas obedecen al contexto histórico en el que se desarrollan y la calidad ha ido progresando conforme han evolucionado las necesidades de los productores y de los consumidores. Sería imposible comprender la calidad sin revisar cómo este concepto ha evolucionado, así como a los maestros que han contribuido al enriquecimiento de la idea contemporánea de calidad. A continuación una breve síntesis de las principales aportaciones de los maestros:

Es de suma importancia conocer las aportaciones de William Edward Deming, puesto que es considerado uno de los teóricos más representativos tanto de la cultura occidental como de la cultura oriental. Su aportación más importante es el desarrollo del diagrama de la calidad (Ver Figura 2.1), que tiene como objetivo principal promover la mejora continua de la calidad como un mecanismo para la creación de empleos, empezando con mejorar la calidad para lograr la disminución de los costos por el retrabajo y así mejorar la productividad de la empresa, con lo cual se ganará mercado y por lo tanto el negocio permanecerá y generará más empleos.

Figura 2.1

Diagrama de Deming

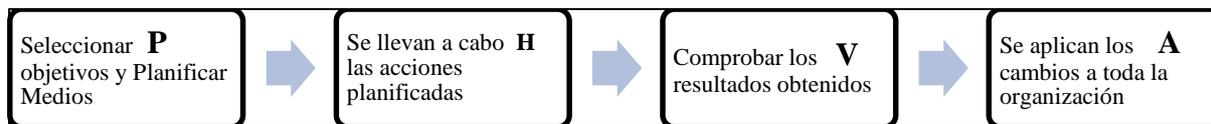


Fuente: Elaboración propia a partir de Deming (1989), Cantú (2011)

Las aportaciones de este teórico también incluyen el desarrollo del ciclo PHVA creado por Shewhart en 1953, también llamado el ciclo de Deming. Como se puede observar en la Figura 2.2, esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma

sistemática para lograr una mejora continua; está compuesto por 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, por lo que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras (Walton, 2004).

Figura 2.2
Ciclo de Deming



Fuente: Alcande, (2009)

Para continuar con las aportaciones de los teóricos de la calidad es necesario mencionar a Joshep M. Jurán, ya que generó grandes contribuciones a la mejora de la calidad en empresas japonesas. Este autor propuso un enfoque de calidad basado en la división del proceso de administración de la calidad en tres etapas; *Planear, Controlar y Mejorar* (Juran, 1990). Así mismo, es necesario mencionar a Mikel Harry, a quien se le conoce como el arquitecto de la metodología *Seis Sigma*, la cual se basa fundamentalmente en dos objetivos: reducir la variabilidad de los procesos y reducir drásticamente los defectos en los procesos. Esto se refiere a que se buscan procesos que tengan niveles casi perfectos de calidad (Magnusson, Kroslid, Bergman, & Barba, 2006). Como se puede observar en la Tabla 2.3, las aportaciones de estos teóricos enmarcan el proceso por el que se llega al concepto actual de calidad y las maneras de incrementarla en los distintos rubros de una empresa para conseguir la calidad total.

2.1.2. Calidad en el servicio

Para entender el concepto de calidad en el servicio se muestra la Tabla 2.4 de las aportaciones de diferentes autores en orden cronológico, desde dos perspectivas: percepción, y expectativas y percepción.

Tabla 2.4

Definición de calidad del servicio

Desde la óptica de la percepción del cliente		Desde la óptica de las expectativas y percepciones de los clientes	
Autor	Concepto	Autor	Concepto
Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1985)	Juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto.	Lewis & Booms, (1983)	Es la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en lo que el usuario compara la experiencia percibida del servicio con las expectativas que tenía en el momento de la compra...es una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente.
Eiglier & Languard, (1989)	Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente.	Grönroos, (1983)	Es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es, por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado.

Steenkamp (1990)	Juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto.	Larrea (1991)	Es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal.
Zimmermann & Enell, (1993)	Grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas.	Zeithaml, Parasuman, & Berry, (1993)	Es el resultado de comparación de las expectativas y percepciones.
Loórens & Fuentes, (2005)	Es lo que el consumidor percibe que es.	Ruiz-Olalla, (2001)	Es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.
Reimer & Kuehn, (2005)	Se evalúa de acuerdo a la perspectiva de la satisfacción del cliente.	Rodríguez (2006)	Es la necesidad de igualar y, en el mejor de los casos, superar las expectativas de los clientes para que este perciba calidad en el servicio que recibe.
Velázquez, Reyes, & Peña, (2007)	Juicio que realiza el cliente sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado.	Colmenares y Saavedra (2007)	Se produce cuando lo recibido y experimentado por el cliente se corresponde con sus expectativas generadas alrededor del servicio en cuestión.

Fuente: Elaboración con base a los autores.

Como se aprecia en la Figura 2.3 el concepto de calidad en el servicio conlleva una medición subjetiva calificada en función del cliente (según sus expectativas y percepciones), independientemente del tipo de servicio o producto que ofrezca la empresa, por lo que para lograr una buena calidad en el servicio es necesario contar con un proceso de producción que se evalúe de manera tangible y con evaluaciones de la percepción de los clientes en cuanto a los factores intangibles, tales como la entrega, la amabilidad del personal, la explicación del funcionamiento, entre otros (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011).

Figura: 2.3

Factores que integran la medición de la calidad en el servicio

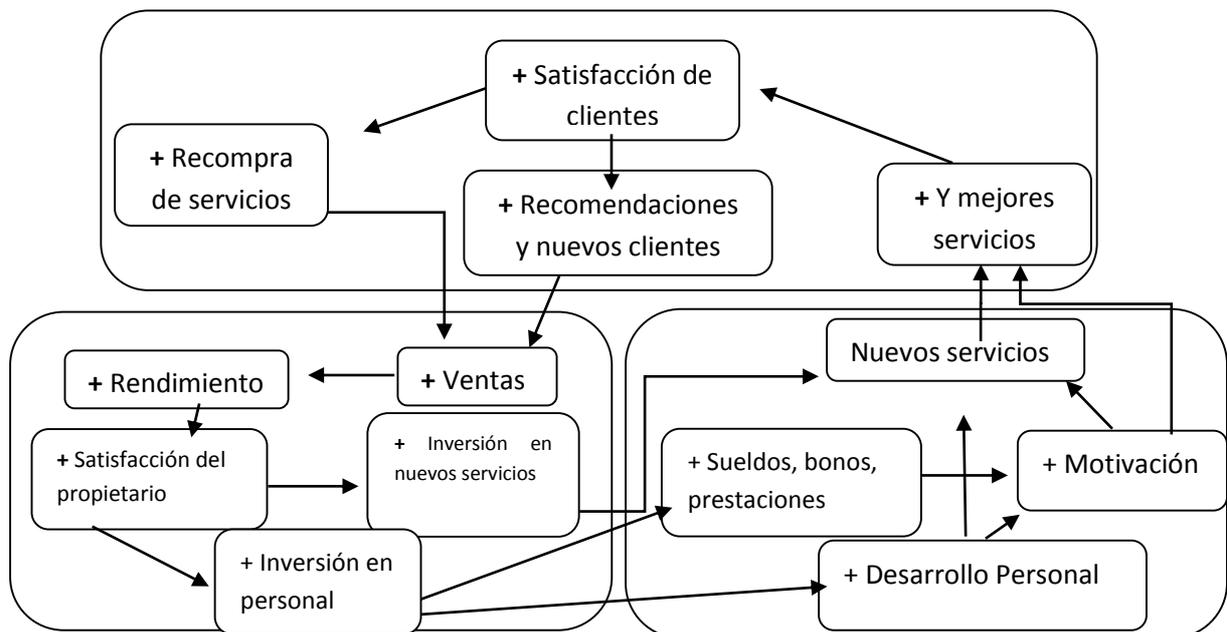


Fuente: Cantú (2012)

Müller (2012) señala que el desempeño de la calidad en el servicio de las empresas se ve influenciado por tres factores importantes (Ver Figura 2.4) y el equilibrio entre estos dará como resultado una empresa con alta calidad. Estos factores son: los clientes, el personal y los propietarios de la empresa. Como se ha mencionado antes, la calidad está estrechamente relacionada con los paradigmas de la época, por lo que la calidad en el servicio no es la excepción. Hace 40 años la calidad en el servicio recaía únicamente en la simpatía del empleado encargado de atender al cliente; sin embargo actualmente el paradigma ha cambiado y se identifica que para lograr empresas con una elevada calidad en el servicio es necesaria la satisfacción en los empleados, quienes al estar satisfechos en su trabajo darán un mejor trato al cliente y a los proveedores, lo que se traducirá en mayores ventas que a la vez traerán más utilidades para los dueños o propietarios de la empresa. Como se puede observar en la Figura 2.4, este proceso funciona como un ciclo (Müller, 2012).

Figura 2.4

Relación entre Clientes, Persona y Propietarios



Fuente: Müller (2012)

Basado en el modelo de Müller (2012) así como el propuesto por Adriani, Biasco & Rodriguez (2003) el presente estudio analizará la empresa en términos de la satisfacción de sus clientes, la satisfacción del personal y la eficacia de sus procesos. Es importante mencionar que el modelo propuesto por Adriani, Biasco & Rodriguez (2003) se describe más adelante en este mismo capítulo.

2.1.3 Clientes

Cantú (2012) define el concepto de cliente como “todo aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor” (p. 92). Para las empresas existen dos clases de clientes: los internos y los externos; los primeros se refieren a los trabajadores y son considerados parte de la empresa, entre los cuales hay algunos que tienen contacto directo con los clientes externos. Los clientes externos son los principales sujetos a estudiar y satisfacer, ya que son la razón por la cual la empresa existe y se crea. Es importante reconocer la diferencia entre clientes y compradores, ya que los compradores son los que olvidan el nombre de la empresa, se les sirve como parte de una masa, sus necesidades son una estadística, le atiende cualquier empleado disponible; en pocas palabras, no tienen una razón en particular para sentir lealtad hacia la empresa. En cambio, los clientes son los que recuerdan el nombre de la empresa, se le sirve de forma personalizada, con un cuidado meticuloso, se cuenta con un perfil y listado de servicios usados para satisfacer sus necesidades y evaluarlas, le atiende un profesional asignado, percibe que tiene una relación personal con la empresa y por lo tanto siente lealtad hacia ella. Inicialmente todo los clientes son compradores, la única diferencia que hará que se vuelvan clientes es la calidad del servicio que se les brinde (Müller, 2012).

Los clientes internos le dan un valor único a las empresas de servicios, ya que estos son los que tienen contacto directo con los clientes externos. Para lograr que estos sean más que compradores, se necesita contar con clientes internos motivados y capacitados para alcanzar la calidad en los “momentos de la verdad”. Jan Carlzon (en Müller, 2012) define dicho concepto como “un episodio en el cual el cliente entra en contacto con algún aspecto de la organización y experimenta la calidad del servicio” (p. 43).

2.1.4 Modelos para medir la calidad

Modelo se define como el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento (RAE, 2010).

Colmenares & Saavedra, (2007) realizaron un estudio cronológico sobre los autores y modelos más representativos para el análisis de la Calidad en el Servicio (Ver Tabla 2.5).

Tabla 2.5

Autores y sus aportaciones en el estudio de la Calidad en el Servicio

Año	Autores	Aportes
1980	Oliver	Paradigma Desconfirmatorio
1984	Grönroos	Modelo de Calidad de Servicio
1985, 1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	Modelo SERVQUAL
1989	Eiglier y Langeard	Modelo de Servucción
1992	Cronin y Taylor	Modelo SERVPERF
1993, 1994	Teas	Modelo de Desempeño Evaluado
1994	Rust y Oliver	Modelo de los Tres Componentes
1996	Dabholkar, Thorpe y Rentz	Escala Multinivel de Calidad del Servicio
1997	Philip y Hazlett	Modelo P-C- P
2001	Brady y Cronin	Modelo Jerárquico Multidimensional
2006	Akbaba	Técnica del Factor Incidente Crítico

Fuente: Colmenares y Saavedra (2007)

Para efectos de este trabajo es esencial conocer dos de los modelos más significativos, que se describen a continuación.

2.1.4.1 Modelo Grönroos

Uno de los principales Modelos es el Nórdico creado por Grönroos , (1994), que postula que la calidad se mide de acuerdo con lo que los clientes esperan y reciben. Esta perspectiva define las percepciones de la calidad del servicio en términos globales a través de dos componentes: la *calidad técnica*, que se centra en lo que los clientes reciben y en el resultado del proceso y la *calidad funcional*, que se centra en cómo el servicio es entregado, es decir, la *forma*. En cuanto a las expectativas del cliente, este modelo propone que éstas se ven influenciadas por el marketing, la comunicación boca-oído, la imagen de la empresa y las necesidades del cliente (Pamies, 2004).

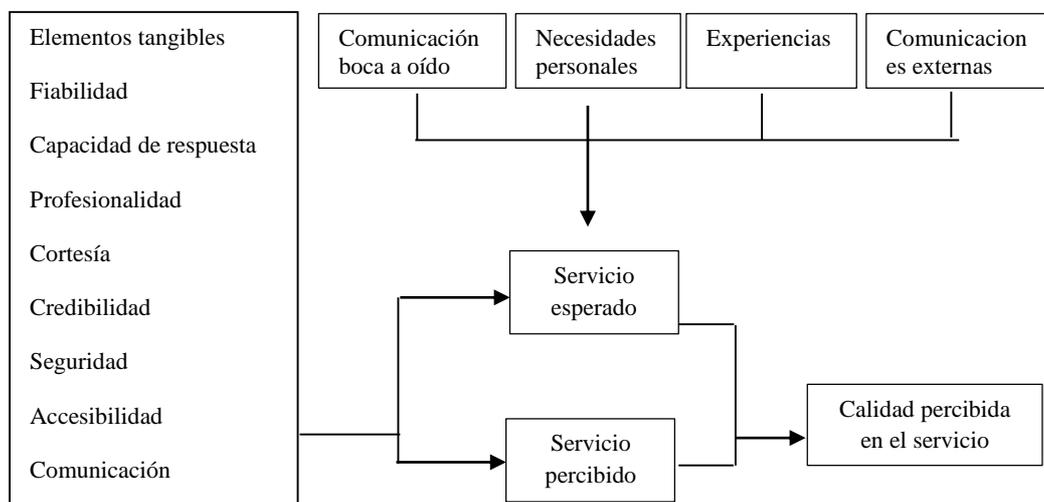
2.1.4.2 Modelo SERVQUAL Y SERVPERF

Otro modelo de evaluación es el americano SERVQUAL de Parasuraman, Zeithman & Berry (1989). Éste, al igual que el Modelo Nórdico, se basa en el paradigma de la disconformidad; la diferencia está en que este último modelo plantea cinco dimensiones que los clientes tienen en cuenta al evaluar su experiencia del servicio. En este modelo los clientes comparan sus expectativas con sus percepciones en cada una de las dimensiones, que a continuación se describen. *Tangibilidad*: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, vehículos utilitarios, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio. *Fiabilidad*: es la habilidad que tiene el negocio para ejecutar el servicio prometido de forma constante y adecuada. *Capacidad de respuesta*: significa la rapidez y disposición con que se le puede ayudar al cliente en el servicio. *Seguridad*:

son los conocimientos y atención mostrados por los empleados al momento de brindar el servicio, así como las habilidades que éstos tienen para inspirar confianza y credibilidad. *Empatía*: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Para la formación de las expectativas se depende de cuatro factores: *comunicación externa*, *comunicación boca-oído*, *necesidades personales* y *experiencia anterior del cliente*. Este modelo utiliza un cuestionario de 44 preguntas, en donde 22 se aplican antes del servicio para medir las expectativas y 22 después del servicio para medir las percepciones (Ver Figura 2.5) (Zeithaml, Parasuman & Berry, 1993).

Figura 2.5

Modelo SERVQUAL

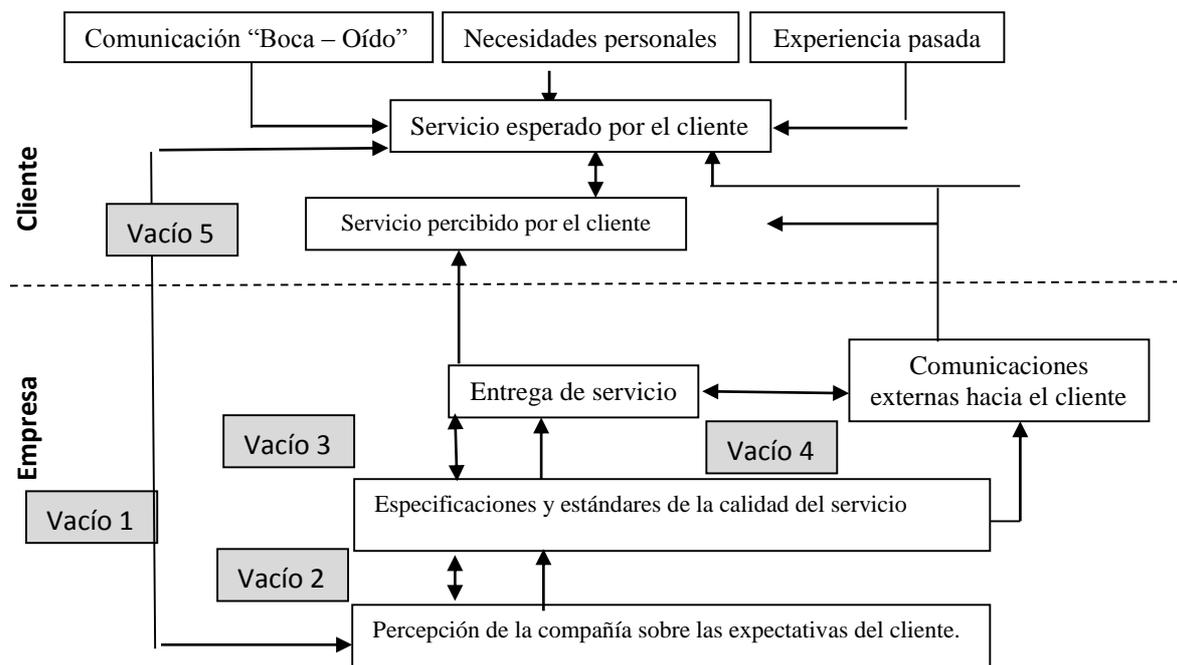


Fuente: Zeithaml, Parasuman & Berry (1993)

SERVQUAL introduce y analiza una serie de vacíos, desajustes o brechas (gaps) que pueden ser percibidas por los clientes, o bien producirse internamente en las organizaciones proveedoras de los servicios, las cuales hacen que el servicio suministrado por la organización no cubra las expectativas que los clientes tenían en él. En total son cinco brechas que el modelo SERVQUAL identifica y analiza (Ver Figura 2.8): *Gap 1*: Diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. *Gap 2*: Diferencia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad. *Gap 3*: Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. *Gap 4*: Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. *Gap 5*: Diferencia entre las expectativas del consumidor sobre la calidad del servicio y las percepciones que tiene del servicio.

Figura 2.6

Brechas del Modelo SERVQUAL



Fuente: Zeithaml, Parasuman & Berry (1993)

Otro modelo de medición que se crea a raíz del modelo SERVQUAL es el SERVPERF, donde Cronin y Taylor (1992) proponen este modelo alternativo basado en el desempeño, midiendo solamente las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio, ellos se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida. La escala SERVPERF, en cambio, produce como resultado un puntaje o calificación acumulada de la calidad general de un servicio, que puede representarse mediante una gráfica relativa al tiempo y a subgrupos específicos de consumidores; al emplear los veintidós puntos identificados por el método SERVPERF se logra simplificar el método de medición de la calidad del servicio. De esta manera, el modelo SERVPERF conforma más las implicaciones teóricas sobre las actitudes y satisfacción ya que esta escala intenta superar las limitaciones de utilizar las expectativas en la medición de la calidad percibida, sin definir concretamente el tipo y el nivel de expectativas a utilizar (expectativas de desempeño, experienciales, predictivas, normativas, etc.). En conclusión, la escala es la misma, lo que varía es el enfoque de evaluación y las preguntas en los instrumentos (Pamies, 2004). Según Bolea, Calvo & Zapata (2007), la escala SERVPERF es recomendada para aplicar en PYMES, ya que se molesta menos al entrevistado, los trabajos de interpretación y análisis son más fáciles, no requiere realizar dos

encuestas y aunque pudiera pensarse lo contrario, de acuerdo a los autores con este modelo no se pierde información, ya que la incorporación de una pregunta de satisfacción global relacionada con el servicio o producto, permite analizar, también, la contribución de los restantes ítems al nivel de satisfacción global alcanzado.

2.1.5 Método Mystery Shopper

Un método actual y poco convencional es el de Mystery Shopper, que en su traducción al español significa cliente misterioso. Este método nace en Europa a mediados de los noventa y consiste en enviar a determinados lugares personal previamente capacitado y calificado para detectar áreas de oportunidad, fallas en el servicio y a su vez proponer mejoras que ayuden a la empresa (McDaniel & Gates, 2011). Este es considerado un método más que un modelo, a diferencia de los demás descritos. Sin embargo, para esta investigación es importante describirlo. Asociaciones como la Marketing Research Association (MRA) dedican a este proceso un apartado especial debido a sus diferencias notables con los demás métodos. El Código de Estándares en la Investigación de Mercados de la MRA (2007), nombra las siguientes diferencias: primero, la persona investigada no sabe que se le está realizando dicho procedimiento. Segundo, a diferencia de los demás métodos en los que el nombre del investigador es confidencial, en este método sí se conoce el nombre debido a que ha sido elegido previamente para realizar la evaluación. Por último, el Mystery Shopper se utiliza regularmente para analizar cuestiones desde dentro de la empresa, por lo tanto es dirigido hacia los empleados y no hacia los clientes.

2.2 CAPITAL HUMANO

El Capital humano es el concepto que define a quien a través de sus ideas, pensamientos, innovaciones y su creatividad es capaz de influir en los resultados positivos de las empresas, ya que es la base fundamental de éstas para generar utilidades y alcanzar objetivos, por tal motivo se debe considerar como uno de los recursos más valiosos de toda organización. Retomar al factor humano como lo más valioso de la organización permite dar oportunidad de desarrollo a cada una de las personas involucradas (Luna, 2009).

2.2.1. Motivación del capital humano

Para asegurar el buen funcionamiento de una empresa es necesario que los clientes internos se encuentren comprometidos con el proyecto de la empresa en cuestión y que se sientan parte indispensable de los procesos implicados. Por estas razones es necesario hablar de motivación

y satisfacción laboral para entender la importancia de estos conceptos en el establecimiento de la calidad de un servicio o producto.

Se entiende por motivación el impulso que dirige la conducta de una persona para lograr un objetivo determinado. Esto quiere decir, en el ámbito laboral, que los trabajadores deben de estar lo suficientemente estimulados para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa ya sea respecto a la elaboración de un producto, la realización de un servicio o cualquier otro de los procesos administrativos y humanos. Robbins (1996) define la motivación laboral como: “la voluntad de hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad... para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 207). La motivación implica una serie de estímulos internos y externos que producen una necesidad, haciendo que de ésta surja el deseo de cumplir un objetivo que satisfará las necesidades antes mencionadas; de esta manera todas las actividades del individuo estarán orientadas hacia el cumplimiento de las metas. Se puede identificar dos tipos de motivación, la *motivación intrínseca* es aquella en la que no se espera ninguna recompensa por la acción llevada a cabo, es decir, el trabajador realiza las actividades necesarias porque cree en la importancia o relevancia de éstas, o sea, está automotivado. En cambio La *motivación extrínseca* se da cuando se depende de algún motivador ajeno al propio cumplimiento de una tarea o actividad, en el ámbito laboral, los factores externos motivadores más comunes suelen ser los económicos. Es obvio que cualquier empresa que quiera tener trabajadores motivados deberá tomar en cuenta tanto los factores intrínsecos como los extrínsecos para darle al trabajador los estímulos adecuados que lo lleven a la realización de sus metas personales y de la empresa (Werther & Davis, 1996).

2.2.2. Teorías de la motivación

Para explicar qué motiva a las personas, numerosos autores tradicionales han propuesto diversas teorías que se revisarán a continuación en la Tabla 2.6.

Tabla 2.6
Teorías de la motivación

Autor	Nombre	Concepto	Aplicación
A. Maslow	Pirámide de las necesidades	Fisiológicas, seguridad., sociales, estima y autorrealización	No cuenta con metodología válida para medirla
D. McClelland	Teoría de las necesidades	Logro, poder y afiliación	Su aplicación metodológica es muy costosa
D. McGregor	Teoría de X y Y	Señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos.	No cuenta con metodología válida para medirla
F. Herzberg	Teoría de los dos factores	Factores extrínsecos e intrínsecos	Cuenta con aplicación metodológica del cuestionario creado por Warr, Cook & Wall

Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins & Judge (2013).

Robbins & Judge (2013) muestran las teorías llamadas contemporáneas sobre la satisfacción y motivación del personal, como lo son la teoría del reforzamiento, aprendizaje social, entre otras. Sin embargo, para efectos de esta investigación solo se mencionan en la Tabla 2.5 las tradicionales y se describe la Teoría de los dos factores. Teoría que se aplica para la evaluación de la satisfacción del personal de esta investigación.

Es importante describir la teoría de los dos factores creada por Frederick Herzberg (1954) debido a su aplicación en esta investigación. El considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa: Los factores motivadores que son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y se relacionan con el contenido del trabajo como: La realización de un trabajo interesante, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento y la promoción. También se involucran los factores de higiene que son los relacionados con el contexto de trabajo y la manera en la que son tratadas las personas en el trabajo como: las condiciones, el sueldo, las relaciones y la política de la empresa entre otros. En las situaciones en las que estos factores no se resuelven de manera favorable es cuando las empresas se topan con la insatisfacción de los trabajadores y la baja productividad que ésta conlleva (Herzberg, 1954). Por lo tanto, es necesario no solo hablar de motivación laboral sino de satisfacción para comprender la manera en la que la actitud y expectativas del trabajador se relacionan con su desempeño, con la calidad de su trabajo y con los productos que realiza y/o los servicios que ofrece. En tal sentido, se puede afirmar que una motivación conduce a un buen desempeño laboral por lo que dependiendo de la satisfacción de las necesidades del individuo es posible, el logro de las metas de la organización y su elevado rendimiento (Werther & Davis, 1996). Esta teoría, aunque es antigua tiene gran importancia teórica ya que cuenta con sustento aplicado para utilizar en las empresas por medio del cuestionario creado por Warr, Cook & Wall (Boluarte, 2014).

2.2.3. Satisfacción Laboral

Como se mencionó en la sección anterior la necesidad de satisfacer necesidades físicas, intelectuales o psicológicas suelen ser los elementos motivadores en la vida de cualquier individuo; el análisis de estas necesidades en el campo de trabajo ha dado origen al estudio de lo que se entiende por satisfacción laboral. A continuación se describen las diversas definiciones de satisfacción que algunos autores han propuesto. Para Gibson, Ivancevich & Donnelly, (2001) la satisfacción es la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y el papel que desempeñan en la organización. Autores como Shultz (en Cataño & Pérez, 2008) definen la satisfacción laboral como un conjunto de actitudes

y sentimientos frente al trabajo. Por su parte, Robbins & Cenzo (1996) afirman que la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho. De esta manera, la satisfacción se traduce en la actitud que tienen los empleados con respecto a su rendimiento en una empresa y redundante en su compromiso y su productividad. Un trabajador satisfecho es un trabajador más comprometido y más valioso para la empresa. La satisfacción de los trabajadores depende tanto de factores intrínsecos como de factores extrínsecos. Se entiende por factores intrínsecos los relacionados con las tareas y responsabilidades relacionadas con el cargo de un individuo en una empresa o institución. Algunos de éstos son: La consecución de logros (alcanzar las metas elegidas), las características de la tarea (el interés que tiene el trabajador hacia su trabajo), la autonomía (es el grado en el que el trabajador puede tomar decisiones por sí mismo dentro de la empresa), la importancia de conocimientos y habilidades (coincidencia del conocimiento y las habilidades del trabajador con los requerimientos del puesto que desempeña), la retroalimentación y reconocimiento (es cuando el trabajador recibe información útil y clara respecto al desempeño de su trabajo). Los factores extrínsecos en cambio son aquellos que no se definen por las necesidades psicosociales de los individuos sino por estímulos externos a éste como lo son el salario (las condiciones generales de remuneración del trabajo), seguridad laboral (la confianza que tiene el trabajador sobre la continuidad de su empleo), posibilidades de promoción (la posibilidad de acceder a posiciones más elevadas dentro de una organización), las condiciones de trabajo (las características propias de cada trabajo, sus instalaciones y materiales) los estilos de supervisión (la forma de control de la organización sobre la realización de la tarea que ejecuta el individuo) y el ambiente social del trabajo (se refiere a la oportunidad de interactuar con otras personas) (Cataño & Pérez, 2008).

2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

2.3.1 PYMES y su emprendimiento

Las PYMES surgen con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, así como por la búsqueda de la independencia económica y laboral. Una necesidad latente es la chispa que enciende una oportunidad empresarial y por lo tanto la creación de la mayoría de las PYMES. Las necesidades están presentes en nuestro alrededor y se pueden clasificar en tres tipos: Primero las necesidades del hogar que suelen ser las más comunes y donde existen la gran mayoría de oportunidades de emprendimiento. Segundo las necesidades en el trabajo las cuales

no se quedan atrás en representar un área de oportunidad. Por último se encuentran las necesidades económicas que a falta de recursos muchas personas se ven obligadas a generar ingresos adicionales o disminuir gastos. Para crear PYMES es necesario hacer conexiones con las necesidades que nos rodean, estas conexiones pueden surgir de la naturaleza en la que se convive a diario, como de los negocios ya existentes (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011).

2.3.2 Principales síntomas y causas de deficiencias en las PYMES

Para Adriani, Biasco & Rodriguez (2003) gran cantidad de PYMES tienen serias deficiencias, las cuales podemos agrupar de la siguiente manera: El primer punto es el sistema de gestión: las PYMES latinoamericanas no cuentan con objetivos claros, ni estrategias a largo plazo, sino que se manejan de manera reactiva, solucionando problemas de manera correctiva en vez de preventiva. El segundo punto son los procesos en las PYMES que normalmente tienen mucho desorden, se duplican esfuerzos y redundan tareas de diferentes áreas. No se conoce una metodología o una conciencia clara de los procesos con los que la empresa cuenta. El tercer punto es el lado humano: los trabajadores se encuentran desmotivados, sin capacitación y algunas veces con trabajos deshumanizados donde no se permite liberar el potencial del trabajador y mucho menos su desarrollo. De igual manera no se cuenta con las medidas de seguridad mínimas para realizar algunos trabajos. El Cuarto punto el sistema de información y diagnóstico: las PYMES carecen de sistemas de análisis que les permitan conocer su situación actual y el entorno, lo cual provoca tomar decisiones a ciegas con un pobre impacto.

Si el emprendedor mejora estas cuatro etapas atacará las causas que originan los pobres resultados en las empresas. Los empresarios normalmente identifican el bajo resultado por los siguientes síntomas: Pérdida del mercado, falta de ingreso, falta de utilidades y falta de rentabilidad. Donde las principales causas son: Mala calidad, costo elevado, tiempo de respuesta lento, desorden, caos en la empresa, falta de rumbos claros, falta de innovación y mejora, gente sin compromiso y preparación, estructuras pesadas y burocráticas, inversión excesiva y aislamiento de la empresa. A continuación se presenta la Figura 2.7 para ilustrar la relación entre los síntomas y las causas de las deficiencias en las PYMES.

Figura 2.7
Relación de síntomas y causas de deficiencias en las PYMES

Pérdida de clientes o participación en el mercado	1	1	1	2	3	2	1	3		3
Ventas e ingresos insuficientes	1	2	1	2	1	1	1	2		1
Utilidades insuficientes	2	1	2	1	3	1	1	1	2	2
Rentabilidad insuficiente	2	1	3	1	2	1	1	2	1	1

SINTOMAS

CAUSAS PRINCIPALES

1 = Influencia Alta
2 = Influencia Media
3 = Influencia Baja

Mala Calidad	Costo Elevado	Tiempo de respuesta lento	Desorden	Falta de rumbos claros	Falta de innovación y mejora	Gente sin compromiso y preparación	Estructuras pesadas	Inversión excesiva	Aislamiento de la empresa
--------------	---------------	---------------------------	----------	------------------------	------------------------------	------------------------------------	---------------------	--------------------	---------------------------

Fuente: Adriani, Biasco & Rodríguez (2003).

2.3.4 Procesos en las PYMES: Mapeo de procesos

Para entender cualquier proceso en las PYMES o empresas, primero es necesario identificar de donde viene el estudio de estos. Una definición de ello es la dirección de operaciones que independientemente de contar con un servicio, producto o ambos para Heizer y Render (2001) es “las actividades que se relacionan con la producción de bienes y servicios en cuanto a la transformación de los recursos en productos” (p. 3). En empresas de servicios la producción puede resultar menos obvia o estar escondida para el público e incluso el consumidor ya que no produce ningún bien tangible. También existe el término procesos de producción que Cantú (2012) lo define como “Secuencia de operaciones, movimientos e inspecciones por medio de la cual las materias primas se convierten en producto terminado listo para enviarlo al siguiente proceso o al cliente” (p. 152). Otra definición importante es la reingeniería de procesos que Heizer y Render (2001) definen como “la reconsideración y rediseño básico de un proceso de negocio para conseguir mejorar radicales en su funcionamiento” (p. 263). A menudo las PYMES se enfrentan a un mundo dinámico, donde sus procesos se ven influenciados por los deseos de los clientes, la tecnología y la competencia por lo que en consecuencia se someten o se ven obligados al rediseño de procesos (Jay & Barry, 2001).

Tanto para la dirección de operaciones como para la reingeniería de procesos en las PYMES es necesario aplicar herramientas que ayudarán a comprender las complejidades y dar sentido al proceso. Entre las más importantes se encuentran:

- 1) Diagrama de flujo: este es un esquema o dibujo del movimiento del material, el producto o las personas que cuenta con cinco simbologías diferentes para identificar cada parte del proceso. Esta simbología es la siguiente:

Operación ○ Inspección □ Transporte ⇨ Inactividad o Entrega ⊔ Almacenamiento ▽

Para hacer un diagrama o mapa de flujo del proceso se enumeran todas las actividades en secuencia lógica y acompañadas del símbolo (Cantú, 2011; Jay & Barry, 2001).

- 2) Mapa en función del tiempo: Este es un diagrama de flujo con el tiempo añadido en el eje horizontal, donde se indica el tiempo que lleva realizar cada proceso. Esta herramienta es utilizada para identificar y eliminar pérdidas tales como pasos extras, duplicaciones y demoras (Jay & Barry, 2001).
- 3) Gráficos de procesos: Utilizan símbolos, tiempo y distancias para proporcionar un objetivo, y un camino estructurado para analizar y registrar las actividades que constituyen el proceso (personas o de material). Sirve para identificar el tiempo de las actividades que generan valor añadido, o sea las que representan la operación entre las actividades de inspección, almacenamiento y transporte o retrasos. El valor del tiempo añadido = Tiempo de operación/Tiempo total (expresado en porcentaje) (Jay & Barry, 2001).
- 4) El proceso de Servicio: es una técnica de análisis de procesos que se centra en el cliente y en la interacción del proveedor con el cliente. El diagrama de flujo de los diferentes procesos va dividido en tres bloques en función del cliente. El primero es cuando el cliente tiene el control, después cuando el cliente interactúa con el proveedor de servicio y por último cuando el servicio queda fuera de control del cliente. Esta técnica plantea que cada nivel tiene diferentes cuestiones de gestión, el primer nivel plantea la necesidad de educar al cliente o modificar las expectativas, mientras que el segundo nivel involucra todo lo relacionado al capital humano como la selección y capacitación del personal de contacto y por último el tercer nivel se presta a las innovaciones de procesos más típicas como la facturación electrónica de manera rápida. La herramienta está diseñada para ayudar a centrarse en la interacción del cliente como parte del diseño del proceso, ya que la interacción del cliente es una variable importante para empresas de servicio (Jay & Barry, 2001).

- 5) La lista de verificación es: un formulario que se usa para registrar la frecuencia con que se presentan las características de cierto producto o servicio relacionadas con la calidad. Es posible que esas características se midan sobre una escala continua, o bien, por medio de un *sí* o un *no* (Krajewski & Ritzman, 2000).

Los procesos para ser competitivos deben alcanzar buenos niveles de desempeño en tres variables críticas para todo proceso: calidad, tiempo y costo. Al analizar los procesos, una manera de mejorarlos es simplificándolos, eliminando todas las actividades que no generan un valor agregado al producto. Es importante notar que el fin de la simplificación de los procesos es disminuir errores y no sacrificar la calidad, por lo que simplificar los procesos significa que si el tiempo de procesamiento se reduce eliminando lo que no agrega valor, el costo baja y la calidad sube. De igual manera, hay que tener en cuenta que cuando se pretende reducir costos de manera autocrática y sin el suficiente análisis, frecuentemente disminuirá la calidad, el tiempo se incrementará y el costo se elevará (Adriani, Biasco & Rodríguez, 2003).

2.3.5 RSE y sustentabilidad en las PYMES

Ante un entorno en constante movimiento que se dirige inevitablemente hacia comportamientos más responsables, las empresas grandes y pequeñas deben adoptar una nueva filosofía de triple rentabilidad: primero respeto al medio ambiente, segundo respeto a los empleados, clientes, proveedores, emprendedores y sociedad y tercero la rentabilidad de la empresa, su crecimiento y el de la economía.

Las PYMES administradas de acuerdo a la triple rentabilidad obtienen ventajas competitivas indiscutibles. No obstante, deben contar con un emprendedor visionario, que estimule la innovación y la participación de todos los del grupo de interés. Los desafíos principales a los que se enfrentan las pymes que se comprometen en el camino del desarrollo sostenible tiene relación, a nivel interno, con los recursos financieros y humanos limitados, y a nivel externo, con un número insuficiente de clientes y proveedores interesados en conformar una masa crítica. Sin embargo, se observa que las tendencias se orientan hacia comportamientos más responsables en cuanto a la administración de los recursos humanos, los recursos naturales y la economía, lo que explica el surgimiento de un despertar social propicio para aquellos que sepan aprovecharlo mejorando su imagen, visibilidad, lealtad de sus empleados y de sus clientes, así como sus procesos y costos de operación (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011).

La responsabilidad social empresarial (RSE) es la capacidad que tienen las empresas de incluir entre sus actividades un compromiso consciente y congruente de satisfacer éticamente a todas

las personas involucradas en la empresa, la sociedad y en el ambiente que nos rodea tanto en cuestiones económicas, sociales o humanas y ambientales (Barroso, 2008).

Para que una empresa sea considerada socialmente responsable en México debe contar con cuatro criterios que describe el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI):

- 1) Contribuir a la calidad de vida dentro de la empresa: salarios justos y oportunos, así como contribuir a la mejora y desarrollo de la calidad de vida de los trabajadores.
- 2) Cuidado y preservación del medio ambiente: esto incluye el cuidado y fomento en los trabajadores para la preservación del entorno. Así como exigir a proveedores, gobierno y autoridades hagan lo mismo.
- 3) Desempeñarse con ética: Tener relaciones de ganar-ganar que permitan a las empresas desenvolverse en prácticas éticas con proveedores y clientes. Estas prácticas le dan una mejor imagen a la empresa y confianza con sus clientes, por lo que genera más utilidades.
- 4) Vincularse con la comunidad a partir de la misión del negocio: Se espera que las empresas se involucren en acciones que propicien el desarrollo de la sociedad y bienestar público viendo más allá del beneficio propio o generación de utilidades, o sea brindar ayuda humanitaria, planes de becas para la educación, participación con organizaciones no gubernamentales (ONG's), entre otros (Barroso, 2008).

Es importante señalar que esta revisión teórica sirvió para el diagnóstico de la calidad en el servicio por medio del modelo SERVPERF, utilizando un cuestionario de 22 preguntas con escala de Likert (Cronin & Taylor, 1992). Para el Diagnóstico y evaluación de la satisfacción del personal, se utilizó la Escala General de Satisfacción que fue adaptada al español por Pérez y Fidalgo (1999), dicho instrumento es adaptado a partir de los conceptos de la satisfacción y motivación intrínseca y extrínseca de la teoría de los dos factores de Herzberg (Robbins & Cenzo, 1996). En cuanto a la documentación de los procesos, se elaboró una lista de pasos describiendo la elaboración de todos los servicios, esto con el fin de entenderlos para posteriormente realizar un diagrama de flujo del proceso general de contratación de cualquiera de los servicios descritos. Teniendo la descripción de servicios y el diagrama de flujo elaborado, se realizó la evaluación, utilizando una lista de verificación adaptada al método *Mystery Shopper*.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1 Micro, pequeña y mediana empresa

La importancia de las PYMES ha sido reconocida a nivel mundial por políticos, académicos, emprendedores y muchos grupos interesados en el desarrollo de los países; todos coinciden en que su característica versátil y de fácil adaptación al dinamismo del mercado dan como resultado una economía flexible (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011).

Para llegar a tener una visión más clara sobre el importante papel que juegan las PYMES en la economía de un país, región o continente, se describe cómo surgen en los principales países del mundo: se dan a partir de los años 70's debido principalmente a cambios estructurales (Centty, 2002).

Para Europa se presenta la necesidad de las PYMES después de la Segunda Guerra Mundial donde se necesitaba reconstruir al país, ya que la guerra dejó destruida a más de la mitad de la infraestructura física y económica de la Unión Europea. En esa misma época, Europa Occidental enfrentó altos niveles de desempleo y la solución para la reactivación de la economía también fue el desarrollo de las PYMES (Cervantes, 2010).

En los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá el fomento a las PYMES se ha dado a través de incubadoras de empresas, su éxito se ha debido a las incubadoras de negocios que se manejan simultáneamente con instituciones y universidades (Cervantes, 2010).

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 diversos países de América Latina experimentaron tanto periodos de crisis económicas y sociales, como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. En ese contexto surgieron las PYMES, con diferentes grados de intensidad. Ante tales circunstancias, para Hualde (1993) las PYMES representan no sólo un instrumento de política pública para la generación de empleo, sino también un acelerador de los ciclos económicos en favor del desarrollo regional. Así, en un mundo más globalizado, las PYMES deben darse a la tarea de buscar, para sus productos y servicios, mercados con mayor potencial de desarrollo económico y social, tanto a nivel local como nacional e internacional (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011).

A fin de entender en números concretos cómo se manejan actualmente las PYMES en el mundo, se describen las principales cifras de los países en cuanto a las PYMES: en Estados Unidos éstas representan el 99% del parque empresarial, generan el 51% del PIB y contribuyen con el 52% de los empleos; en la Unión Europea, las cifras son 99%, 55% y 70%,

respectivamente; en Argentina, 99%, 60% y 78%; mientras que en México: 99%, 41% y 64%. (SE, 2009).

Las PYMES cuentan con diferentes clasificaciones alrededor del mundo, entre las instituciones más importantes y que están dedicadas al fomento y desarrollo de éstas, se encuentran: el Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos de Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría de Economía de México (SE). Estas instituciones tienen diferentes criterios para la clasificación de las PYMES (Ver Tabla 3.1), como se puede observar, los países desarrollados como Francia y EU inician con un mayor número de trabajadores a comparación de los países no desarrollados.

Tabla 3.1
Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas

Institución	Tamaño de la empresa	# de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
CEPAL	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Fuente: Elaboración propia con base a SE, (2009).

Al igual que otros países de Latinoamérica, México se ha caracterizado por tener una economía ligada a las acciones políticas de la época, por lo que ha experimentado tanto periodos de crisis económicas y sociales como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. Las PYMES empiezan a tomar forma desde los años 30 con el inicio de la industrialización, dejándose llevar por estilos autoritarios donde la sobrevivencia de estas dependía de la tenacidad del empresario, más que de la educación recibida. Estas PYMES se han desarrollado en el escenario proteccionista hasta mediados de los ochenta. El panorama de las PYMES empezó a cambiar en la última década del siglo XX, donde se desarrollaron mejores oportunidades en las finanzas (inversiones, tesorerías) y en el comercio, lo que propició que varios empresarios dejaran de fabricar bienes y empezaran a producir servicios para dedicarse

a importar y así tener una actividad más rentable con menor riesgo en ese período. Sin embargo, esta supuesta estabilidad estuvo hasta la devaluación de 1994, donde la mayoría de las PYMES se cerraron debido a los créditos impagables por el alza del dólar contra el peso. Fue hasta el periodo del 2007 que el gobierno le dio importancia a las PYMES y unificó los apoyos del gobierno federal para este tipo de empresas, apostando a la creación de empleo. Para esto utilizó medidas de política pública para el desarrollo, que quedaron reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2012) (Castillo, 2012).

Para la clasificación de las empresas en México, era la Secretaría de Economía desde 1985 la encargada de establecer de manera oficial los criterios de clasificación, así como el marco normativo y regulatorio de las MIPYMES. Actualmente, se basa en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), esta estratificación tiene dos criterios: (1) de acuerdo con su tamaño y (2) según el número de empleados, esta clasificación toma en cuenta las características de la economía mexicana y a su vez, permite la posibilidad de realizar comparaciones con Canadá y Estados Unidos (Ver Tabla 3.2) (Góngora, 2013). La siguiente clasificación tiene una fórmula para calcular en qué rubro caen las empresas, ya que éstas pueden cumplir con un criterio de 12 empleados pero tener ventas menores a 4 mdp. Dicho cálculo tiene como resultado un tope máximo combinado que se calcula multiplicando el número de trabajadores por .10 más la multiplicación de las ventas anuales por .9 (Tope máximo combinado= (Trabajadores) x 10% + (ventas anuales) x 90%) (Endeavor, 2009).

Tabla 3.2
Clasificación de las empresas en México

Sector	Micro		Pequeña		Mediana	
	# Emp	Vol. Ventas	# Emp.	Vol. Ventas	# Emp.	Vol. Ventas
Industria	De 0 a 10	Hasta 4 mdp	De 11 a 50	De 4.01 a 100mdp	De 51 a 250	De 100.01 a 250mdp
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4mdp	De 11 a 30	De 4.01 a 100mdp	De 31 a 100	De 100.01 a 250mdp
Servicios	De 0 a 10	Hasta 4mdp	De 11 a 50	De 4.01 a 100mdp	De 51 a 250	De 100.01 a 250mdp

Fuente: Elaboración propia a partir de Góngora (2013).

En términos de concentración geográfica la parte central del país es en donde se localiza la mayor cantidad de empresas; el Distrito Federal se posiciona como la entidad con mayor importancia, le sigue el Estado de México, Jalisco, Nuevo León, Veracruz y Puebla. En lo que se refiere al comportamiento específico de las MIPYMES, se destaca que en conjunto representan el 99.81% del universo de empresas, por lo que aquellas empresas consideradas grandes, con más de 251 empleados representan el 0.2% del total nacional (INEGI, 2014).

Los datos del INEGI (2014) reflejan que a pesar de ser mayor la cantidad de empresas y generar 4 de cada 10 empleos, estas no llegan a cumplir con todas las prestaciones sociales que empresas grandes logran alcanzar. Aunado a esto, a pesar de los programas y fondos que se han creado para el financiamiento de las PYMES en México estas tienen una tasa de supervivencia entre el 25% y el 30%, porcentaje por debajo de otros países. Según Ferraro (2011) a pesar de los esfuerzos por brindar financiamiento, solo el 13% solicita apoyos y de estas, el 76% logra obtener un crédito. A manera de conclusión, la situación actual por la que atraviesan las PYMES en nuestro país es alarmante, debido a que su supervivencia depende de (1) la estabilidad económica que el país tenga (la cual va en decadencia), (2) la inversión a la que puedan acceder para fortalecerse y ser competitivas a nivel global y (3) el nivel de estudios con el que cuenten sus integrantes. Dadas las condiciones en las que se están creando las PYMES en México se pone a juicio su capacidad de impulsar el desarrollo económico y no únicamente el crecimiento (Luna, 2009).

3.2 Evolución de la economía mexicana

Para fines de esta investigación, es importante mostrar cómo ha evolucionado la situación económica de México. Para entender cómo se ha transformado la economía mexicana es indispensable tomar en cuenta la política, ya que siempre ha influido una en otra; de manera cíclica como causa y efecto.

Según Aparicio (2010), la evolución económica de México la podemos dividir en cinco etapas: Revolución Mexicana (1910 a 1920); Reconstrucción del Sistema Político Mexicano (1920 a 1940); Proceso de Industrialización y Desarrollo Estabilizador (1940 a 1970); Populismo (1970 a 1982) y Etapa Neoliberal (1982 a 2010). Para fines de esta investigación se describen en la Tabla 3.3 a partir de la etapa del populismo y se agrega una última etapa con los eventos de la actualidad.

Tabla 3.3
Evolución económica y política de México

Etapa	Descripción	Fechas Importantes	Bibliografía
Populismo (1970 a 1882)	La tendencia más característica y general de la economía mexicana en la década de los años setenta fue el estancamiento con inflación. Y aunque el aumento de precio del petróleo fue una ganancia para el gasto público, Luís Echeverría y López Portillo dejaron un déficit público a niveles sin precedentes.	1971- se derrumbó el sistema de Bretton Woods 1976- devaluación en un 25% el peso frente al dólar 1973- deuda publica \$8,700 1982- Moratoria en pagos a la deuda	Blanco (1981) Maddison (1992).
Etapa Neoliberal (1982 a 2010)	<p>En esa década arranca un ambicioso programa de desincorporación de empresas públicas, desregulación de la actividad económica, y apertura del sector financiero y en general de toda la economía. Sin embargo, la devaluación de 1994 tuvo tres elementos detonantes: un creciente déficit en cuenta corriente, los lamentables asesinatos políticos de 1994 y la información privilegiada a la que tuvieron acceso algunos empresarios que vaciaron las reservas internacionales ante el inminente ajuste cambiario.</p> <p>El desarrollo de los mercados que anunciaba la era de la apertura y recientemente de la globalización, no ha podido superar la rígida estructura oligopólica de la economía, en la que ya no existen monopolios públicos, sino que destacan empresas relacionadas con el sector de telecomunicaciones y los grupos financieros creados y recompuestos después de las crisis de los años de 1980 y de 1995. La economía se sigue observando con grandes disparidades y polarización creciente.</p> <p>Del 2000 al 2011 tras la fuerte crisis económica que sufría el país, gana el PAN las elecciones con Vicente Fox y Felipe Calderón en el siguiente sexenio. Ellos se orientaron en la política exterior y en la guerra contra el narcotráfico. El paquete de reformas tiene lugar en un periodo en que México se enfrenta a adversidades externas, en particular la disminución de los precios del petróleo y el anuncio del endurecimiento de la política monetaria en Estados Unidos.</p>	<p>1986- deuda pública \$97,662</p> <p>1989- renegociación de la deuda externa</p> <p>1994- Tratado de Libre Comercio (TLC)</p> <p>1994- Devaluación- Error de diciembre</p> <p>2000-Reemplazo del PRI- Vicente Fox.</p> <p>2007-Inicio de la guerra contra el narcotráfico</p> <p>2009-se crea el seguro popular</p> <p>2011-se aprueban 3 años de “gasolinazos”</p> <p>2011- México primer lugar en “pobreza y desigualdad”</p>	<p>BM (1995)</p> <p>Salinas (2000)</p> <p>Gutiérrez (2006)</p> <p>(OCDE, 2011)</p>

Actualidad (2011 a 2015)	Durante el inicio de Peña Nieto la percepción generalizada de corrupción, la gobernanza administrativa endeble y una insuficiente aplicación de las leyes constituyen problemas serios que desalientan la inversión y promueven la informalidad. El sistema de justicia, deficiente y lento, no contribuye a abordar de manera adecuada los problemas de seguridad que el país afronta. En el sector agrícola, las restricciones del uso de la tierra y la estructura de los subsidios derivan en ineficiencia.	2015- Aristegui da a conocer corrupción de Peña Nieto y surge el despido de la reportera de la televisora MVS 2015-Matanza de Ayotzinapan y Tlatlayan	Aristegui, (2015) Quiroz, (2015)
--------------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

A finales de la etapa de Reconstrucción del Sistema Político Mexicano solo se menciona la política de sustitución de importaciones (ISI); sin embargo, es importante describir sus características ya que estas influyen en la manera en la que la calidad se ha desarrollado en México. Esta política del gobierno creada en 1940, intenta dar impulso a los fabricantes mexicanos a través de la puesta de aranceles protegidos; pero esta protección, según Cantú (2010), tiene como consecuencia los siguientes problemas:

- El desarrollo de una economía con productos y servicios de baja calidad y poco competitivos en precios y calidad a nivel internacional.
- Debilidad de la pequeña y mediana industria para afrontar problemas económicos.
- Concentración de las actividades económicas en las áreas metropolitanas (Estado de México, Jalisco y Nuevo León).
- Incapacidad para desarrollar tecnología propia y dependencia de la importada (esto a consecuencia de la baja competitividad).
- Deterioro ecológico observado en las principales ciudades debido al crecimiento desordenado.
- Insuficiente ahorro e inversión para renovar instalaciones productivas, las cuales crean o mantienen la infraestructura económica.

Fue hasta 1980 cuando se introdujeron políticas de liberalización comercial, fue en este contexto en el que la economía mexicana empezó a experimentar una significativa transformación, especialmente en calidad, debido a la búsqueda de niveles de competitividad internacional (Cantú, 2010).

Otro evento importante para el desarrollo de la calidad en México fue la firma del Tratado de libre comercio (TLC) en 1993, vigente desde 1994. Dicho tratado, tuvo como finalidad sentar las bases para mayores cambios estructurales, estimular nuevas inversiones y promover la

competitividad entre las empresas. En un inicio, el TLC fue muy importante en la cultura de calidad, ya que éste dio la pauta para un aumento de salarios que provocó que los capitales extranjeros sin políticas de calidad total migraran sus plantas a otros países (Nivón, 2003)

Actualmente el país se encuentra en el lugar 55 de 148 en el índice de competitividad (SE, 2012). Es importante hacer hincapié en cómo la cultura mexicana influye en gran medida en esta cifra; los dirigentes mexicanos suelen ser paternalistas y tienen estilos de liderazgo autocráticos, además de que los niveles administrativos y operativos no se encuentran integrados en la toma de decisiones. Esta manera de llevar las empresas es todo lo contrario a lo que la calidad total significa. Otra limitación es la falta de capacitación en los mexicanos, ya que según el INEGI (2010) solo el 3% de estos cuentan con una licenciatura y el promedio máximo de estudios es de 9 años. Para tener una empresa competitiva y productiva es indispensable la capacitación del personal que la integra (Adriani, Biasco, & Rodríguez, 2003). Otro factor importante es la Ley Federal del Trabajo, que representa un alto costo de prestaciones sociales que no cuentan con la calidad necesaria y que no permiten la flexibilidad que los tiempos modernos demandan (EZLN, 2012). De la misma forma, es pertinente señalar que en la economía mexicana hay un alto grado de concentración en las empresas, teniendo por una parte monopolios que dominan su respectivo mercado y por otro lado MIPYMES que se administran de manera deficiente, con tecnología obsoleta, todo esto enmarcado en un violento clima político y social. Todos estos factores han generado una economía mediocre, con empresas muy poco competitivas (EZLN, 2012)

Como se mencionó anteriormente, la búsqueda de nuevos paradigmas es una necesidad del mundo competitivo, en otros países se han implementado administraciones con calidad total que resultan ser exitosas y ésta se presenta como una excelente opción para lograr una mejor economía y productividad en las empresas mexicanas. Sin embargo, es importante afirmar que este concepto es de tipo cultural y no un procedimiento que cualquier empresa puede aplicar. Después de un largo recorrido, algunas empresas mexicanas se han dado cuenta de que la única forma de ser exitosos y permanecer en el negocio es adoptando la calidad total para ofrecer al consumidor productos y servicios de calidad que sean competitivos en un mercado de libre competencia. Como se ha descrito líneas arriba, otros países tienen ventajas tecnológicas sobre México por lo que es necesario compensar las deficiencias nacionales, no solo con la mejora en la calidad de los servicios y de la atención al cliente, sino también invirtiendo en investigación y desarrollo que derive en mejoras de innovación. Esta estrategia debe ser reforzada por el gobierno para implementar una táctica nacional a largo plazo, basada

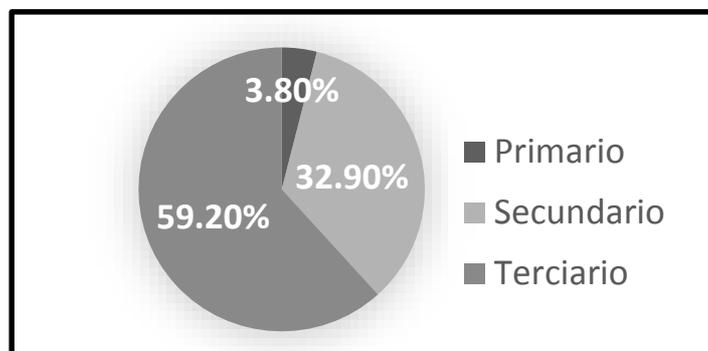
en educación e investigación científica y tecnológica para tener un cambio de paradigma integral (Müller, 2011; Adriani, Biasco & Rodríguez, 2013).

3.3 La industria de los servicios en México

Según estimaciones internacionales, la industria de los servicios representa ya el 64% del PIB a nivel mundial e incluso llega al 45% en los denominados países de bajos ingresos (Banco Mundial, 2004); según la OCDE, los servicios representan el 70% del empleo y del valor agregado (OCDE, 2005).

El auge de los servicios en México empieza desde los años setenta, como respuesta a la crisis económica y al crecimiento demográfico que llevó a la urbanización rural y que se ha traducido en un acelerado proceso de tercerización económica y social en todo el mundo. El sector terciario da ocupación hoy en día a más de la mitad de la población trabajadora del país (18 millones de trabajadores) y genera más del 70% de los ingresos totales, por lo que se puede considerar al sector terciario (Ver Figura 3.1) el más dinámico de la economía nacional (Ordoñez, 2006).

Figura 3.1
Sectores económicos en México



Fuente: INEGI (2009)

En México el crecimiento económico dinámico fue uno de los grandes ausentes durante el 2014. El crecimiento del país según la SE (2012) es de 2.1%, del cual el sector terciario tuvo un crecimiento de 2.9%, siendo éste un sector por arriba de la media (Rosales, 2015).

El sector terciario en México aportó para el PIB Nominal del sector Comercio 2, 870,265 mdp, registrando una contribución de 17% del PIB total; el de Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles 1,954,204 mdp con 11.6%, y el de transportes, correos y almacenamiento 1,087,404 mdp que aportó 6.4%. El resto de las actividades terciarias (Información en medios masivos; Servicios financieros y de seguros; Servicios profesionales,

científicos y técnicos; Corporativos; Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación; educativos; de salud y de asistencia social; de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos; de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; “Otros servicios excepto actividades gubernamentales”, y las actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales) registró un PIB de 4,736,114 mdp a precios corrientes, lo que equivale al 28.1% del PIB (INEGI,2015) (Ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4
Porcentaje de aportación al PIB de las actividades terciarias en México

Actividad económica	PIB NOMINA	% de aportación
Comercio	2,870,265 mp	17%
Inmobiliarios y alquiler	1,954,204 mp	11.6%,
Transportes, correos y almacenamiento	1,087,404 mp	6.4%.
Información en medios masivos	365,643 mp	2.2%
Servicios financieros y de seguros	610,569 mp	3.6%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	408,216 mp	2.4%
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	549,826 mp	3.3%
Servicios educativos	735,802 mp	4.4%
Servicios de salud y asistencia social	389,442 mp	2.3%
Otros excepto actividades gob.	358,092 mp	2.1%

Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2015)

3.3.1 La industria de los servicios en Yucatán

Yucatán cuenta con un total de 85,844 unidades económicas (INEGI, 2009), de las cuales el 42.71% corresponde al sector de comercio; el 21.46%, a la industria manufacturera; el 32.76%, a servicios privados no financieros. En Yucatán el sector servicios en número de establecimientos representa el 40.2% y en empleos el 52.1%. En la tabla 3.5 se pueden apreciar las principales actividades terciarias:

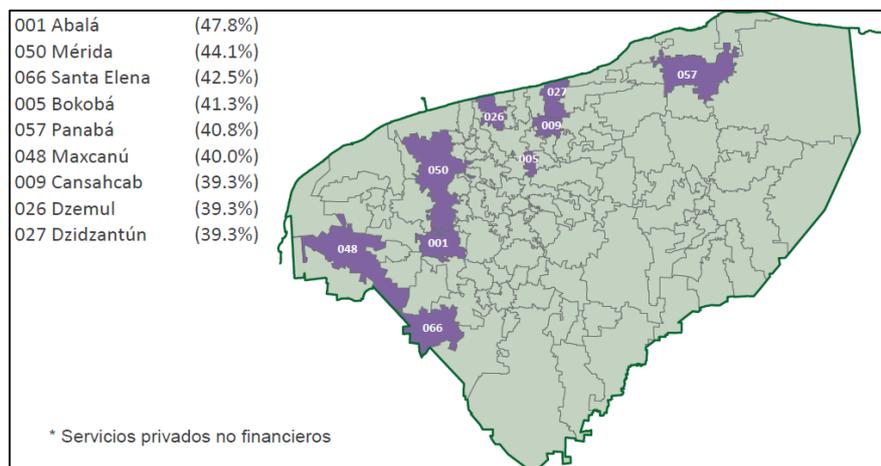
Tabla 3.5
Porcentaje de servicios según su participación en el empleo en Yucatán

Actividad económica	Participación porcentual		Lugar en importancia	
	CE 2009	CE 2014	CE 2009	CE 2014
Alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	29.4	27.5	1	1
Apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	15.0	20.1	3	2
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	16.8	17.1	2	3
Servicios educativos	9.9	10.4	4	4
Salud y de asistencia social	9.5	8.7	5	5
Servicios profesionales, científicos y técnicos	8.4	7.8	6	6
Inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	4.5	3.5	7	7
Esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	2.8	3.0	9	8
Información en medios masivos	3.7	1.9	8	9
Corporativos	0.0	0.1	10	10

Fuente: INEGI 2014

Los municipios con mayor vocación para los servicios son el de Abalá (47.8%), Mérida (44.1%), Santa Elena (42.5%), Bokoba (41.3%), Panabá (40.8%), Maxcanu (40%), Cansahcab (39.3%), Dzemul (39.3%) y Dzidzantún (39.3%) (Ver Figura 3.2)

Figura 3.2
Municipios de Yucatán con mayor vocación para los servicios



Fuente: INEGI 2014

Según el Ayuntamiento de Mérida (AM) (2015), uno de los principales problemas de Yucatán es que tiene una tasa de informalidad del 33.4% donde el 36.6% es para mujeres y el 31.4-5 para hombres. Para Mérida la tasa de informalidad es del 25.7%, esta situación se refleja en la precariedad de una considerable proporción de las plazas laborales, mismas que no ofrecen prestación alguna a sus trabajadores. Para el 2011, únicamente el 49.6% de los trabajadores

subordinados y remunerados tenía servicio médico y sólo el 62.9 % contaba con alguna otra prestación. Otra problemática relacionada con el empleo es la de los bajos ingresos que perciben los trabajadores. En general la población ocupada de Yucatán se concentra en los menores niveles de ingreso, presentando en los rubros de hasta un salario mínimo y de más de uno y hasta dos (Ver Tabla 3.6) (Ayuntamiento de Mérida, 2015).

Tabla 3.6
Población ocupada por nivel de ingresos

Nivel de ingresos	Yucatán	Nacional
Hasta 1 salario mínimo	19%	13%
Más de 1 hasta 2 salarios min	28%	22.69%
Más de 2 hasta 2 salarios mínimos	20%	21.15%
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	14%	15.92%
Más de 5 salarios mínimos	9%	8.52%
No recibe ingresos	9%	8.67%
No especificado	2%	10.05%

Fuente: (INEGI, 2010)

3.3.2. El sector de la limpieza en México

Las oportunidades de negocio con más probabilidades de éxito son aquellas que se enfocan en cubrir necesidades básicas. Tal es el caso de las firmas que operan en el sector de los servicios de limpieza, una actividad demandada por el resto de empresas que operan en el mercado. Cualquier tipo de negocio o particular es un cliente potencial de este tipo de negocios. La demanda de servicios de higienización será constante y creciente ya que es un elemento esencial para cualquier empresa, institución o familia. Este hecho otorga una estabilidad extraordinaria al sector de limpieza, llamado a un constante crecimiento que irá en paralelo al aumento del número de empresas en general; se trata de un negocio con una magnífica rentabilidad para lo reducido de la inversión (Fafián, 2014).

De acuerdo con un estudio elaborado por Alfredo Vallejo bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de Embajada de España en México (2011), entre los mercados en desarrollo en el mundo, México tiene tasas de crecimiento de entre 4% y 9% en productos de limpieza para el hogar. Nuevos productos, servicios y nuevos esquemas de trabajo se desarrollan continuamente y han convertido a esta industria en un sector dinámico de la economía. De acuerdo con cifras del INEGI (2014), este sector representaba en 2009 un valor de más de 7,400 millones de pesos y ocupa a más de 250 mil personas tanto del sector de producción, como del de servicios profesionales y servicios institucionales.

En México, del total de los empleados en la industria de la limpieza, el 46%, pertenecen a empresas de limpieza y el 54%, son contratación directa por parte de las empresas o personas (Cañedo, 2014). El total de empresas de limpieza en México es de 4, 384 empresas de la industria de higiene y limpieza en formalidad; de estos, 2,395 son de servicios de limpieza, 752 son fabricantes de químicos, 885 son maquiladores de cepillos, escobas y otras herramientas, y 352 empresas de papel para limpieza (Rosso, 2011)

En cuanto a los productos de limpieza que se utilizan para brindar los diferentes servicios según Rosso (2011) el principal proveedor mexicano del exterior son los Estados Unidos de América, ya que tanto por la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) como por la cercanía y la conexión terrestre con ese país, el comercio de productos estadounidenses representa, en términos generales, el 75% del total importado por México, por lo que se puede afirmar que las grandes multinacionales extranjeras dominan el mercado, aunque la producción es nacional. Procter & Gamble, Colgate Palmolive y SC Johnson son las más fuertes en función de los productos que fabrican y comercializan, pero también hay pequeños fabricantes locales que ocupan primeros puestos, como Industrias Alen (Rosso, 2011).

Uno de los principales problemas en la industria de la limpieza en México es que no se toman en serio las ventajas de la higienización en las organizaciones públicas ni en las privadas, y que es un sector que enfrenta hasta un 80% de empresas informales, las cuales representan un riesgo para la salud, así como para las empresas formales que deben competir con precios fuera de la formalidad (Tokman, 2011). En Yucatán este panorama no es diferente, ya que como menciona Salgado (2014) alcanza su mayor intensidad en las calles del centro de Mérida y no se limita a esta zona. Cualquier meridano puede atestiguar la presencia de informales -ambulantes o fijos- en las principales avenidas, parques o espacios públicos de esta ciudad.

3.4. Antecedentes de la empresa ACO Express

La empresa ACO Express es una pequeña empresa del sector terciario dedicada a brindar servicios de limpieza a casas y oficinas. Empezó operaciones en Febrero del 2009, cuenta con 14 empleados, en sus inicios la empresa era innovadora ya que brindaba servicios de limpieza a casas y oficinas pequeñas por lo que gozó de varios años sin competencia, teniendo una alta demanda en el mercado. Actualmente, la empresa ha crecido, tanto en la cantidad de empleados, como en la diversificación de productos. Sin embargo, ahora se encuentra con un

mercado de mayor competencia, por lo que el objetivo de esta investigación es implementar una medición de la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio, de la satisfacción del personal y de la eficacia de los procesos, con el fin de obtener información que ayude a mejorar el funcionamiento general.

La PYME ACO Express cuenta con los diferentes puestos y funciones, detalladas a continuación:

Gerente General (Puesto fijo): éste es el encargado del funcionamiento general de la empresa. Sus funciones principales son: solucionar problemas, dar cursos de capacitación al personal, diseñar e implementar las estrategias a seguir, buscar opciones de financiamiento, verificar que el marketing y la imagen de la empresa sea la correcta, contactar al cliente directamente, implementar medidas de calidad, contratar al personal y manejar pagos y cuentas fiscales.

Control administrativo (fijo): atender llamadas telefónicas, explicar los servicios con los que cuenta la empresa, programar y confirmar servicios con clientes, llevar un inventario de los productos de limpieza, verificar y recibir pagos de los supervisores, recopilar gastos (facturas), realizar facturas, entregar la documentación fiscal al contador, así como sincronizarse con el supervisor de servicio y de ventas en caso de ser necesario.

Supervisor de servicio (fijo): capacitar a empleados nuevos, supervisar y apoyar a los asistentes de limpieza, llevar un control de pagos a domicilio, realizar rutas de los choferes, llevar control de mantenimiento de autos, estar pendiente que el personal de limpieza tenga las herramientas necesarias para realizar su trabajo, cotizar y dar seguimiento a los clientes en el domicilio.

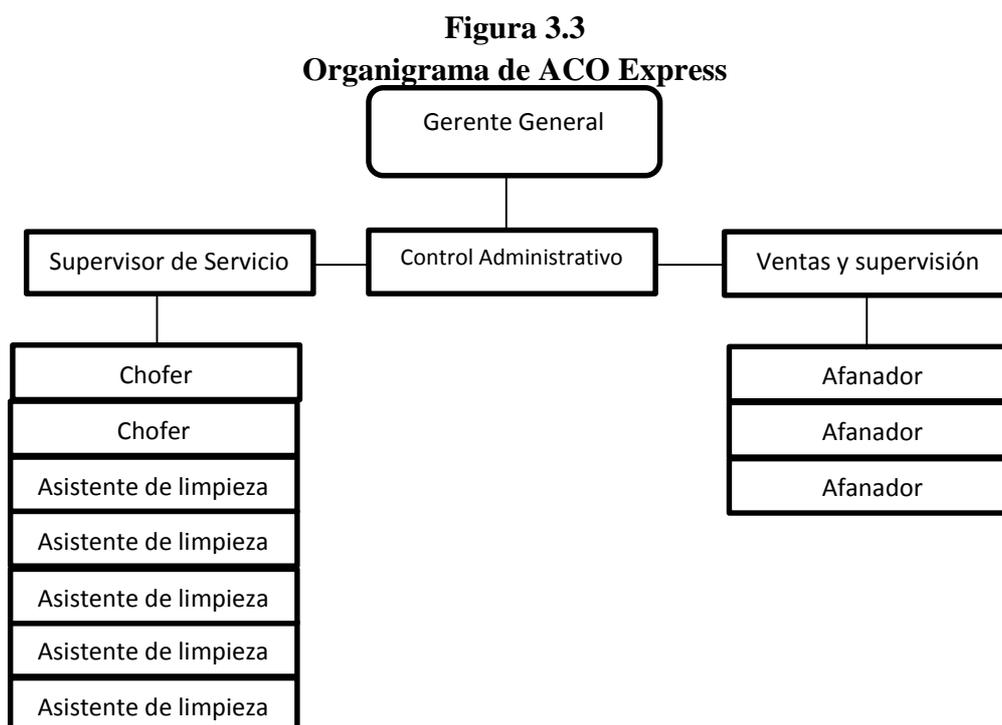
Ventas y supervisión (fijo): ofrecer y visitar empresas medianas y grandes para otorgar los productos y servicios de limpieza, supervisar al personal de limpieza contratado por empresas medianas y grandes, surtir material de limpieza, dar seguimiento a clientes, elaborar reportes para entrega a clientes y verificar su sincronización con el control administrativo.

Chofer (fijo): llevar a los asistentes de limpieza según la ruta proporcionada, entregar dinero cobrado a supervisor o control administrativo, brindar servicio de limpieza u otros tanto preventivo como correctivo a casa y oficinas pequeñas, cuidar su material de trabajo, tener el uniforme completo.

Asistente de limpieza (fijo): brindar el servicio de limpieza preventivo o correctivo a casa y oficinas pequeñas, cuidar su material de trabajo, tener el uniforme completo.

Afanador (fijo o eventual): brindar servicio de limpieza preventivo a empresas medianas o grandes, cuidar su material de trabajo, tener el uniforme completo, llenar control de asistencia en la empresa asignada.

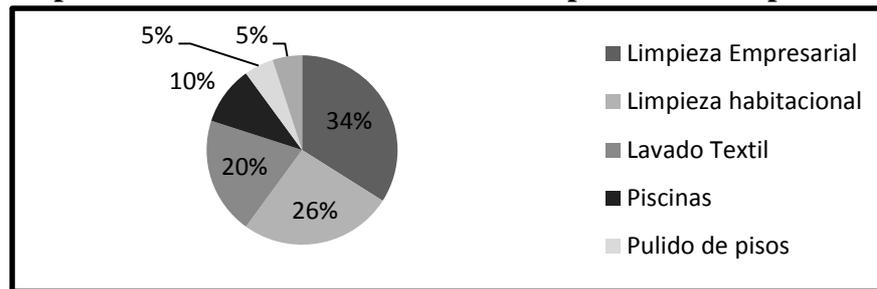
En la Figura 3.3 se presenta el organigrama de los puestos previamente descritos, donde se puede notar que la empresa cuenta con 15 empleados actualmente:



Fuente: ACO Express (2015)

La empresa se especializa en el servicio de limpieza preventiva ya sea de manera eventual o fija a casas y PYMES. El 75% de los ingresos de la empresa proviene de este servicio, así como del obtenido por lavado y desinfección de salas, colchones, tapetes, interiores de auto, cunas, etc. Estos servicios que representan el mayor ingreso de la empresa, son servicios que requieren de mucha supervisión en la calidad, ya que su principal garantía radica en que no obliga al cliente a tener un contrato forzoso (como es el caso de otras empresas) sino que éste decide recontratar según la calidad percibida del servicio. En la Figura 3.4 se muestra el porcentaje de ingresos que representa cada servicio para la PYME ACO Express.

Figura 3.4
Ingresos por clasificación de servicios de la empresa ACO Express al 2015



Fuente: ACO Express (2015)

De acuerdo con el INEGI (2015) la empresa de limpieza ACO Express pertenece al Sector 56, que se refiere a los servicios de apoyo a los negocios, manejo de residuos y desechos y servicios de remediación. Este sector comprende dos subsectores; las unidades económicas que se clasifican en el primer subsector proporcionan servicios que por lo regular son parte integral de las actividades de las unidades económicas que se encuentran en todos los sectores de la economía, tales como: administración de negocios, contratación y colocación de personal, preparación de documentos, fotocopiado, fax, acceso a computadoras y afines, recepción de llamadas telefónicas, cobranza, organización de viajes, vigilancia y seguridad, limpieza de inmuebles y empaçado y etiquetado de bienes propiedad de terceros. Estas unidades económicas se especializan en una o más de las actividades de apoyo y pueden, por lo tanto, proporcionar servicios a clientes de todos los sectores económicos y en algunos casos a hogares.

De la misma forma, el INEGI (2015) establece que las unidades económicas del sector privado que pertenecen al segundo subsector están dedicadas a proporcionar servicios de manejo de residuos y desechos, de remediación a zonas dañadas por materiales o residuos, recolección de residuos o desechos, tratamiento de residuos peligrosos, disposición de residuos o desechos, recuperación y clasificación de materiales reciclables no peligrosos y rehabilitación y limpieza de zonas contaminadas.

El Subsector de la empresa ACO Express es el 561: Servicios de apoyo a los negocios. Este se refiere a unidades económicas dedicadas principalmente a proporcionar servicios de apoyo a los negocios, como administración de negocios, contratación y colocación de personal, apoyo secretarial, fotocopiado, cobranza, investigación crediticia, organización de viajes, investigación, protección y seguridad, limpieza, empaçado y etiquetado de bienes propiedad de terceros, y organización de convenciones y ferias comerciales e industriales (INEGI, 2015).

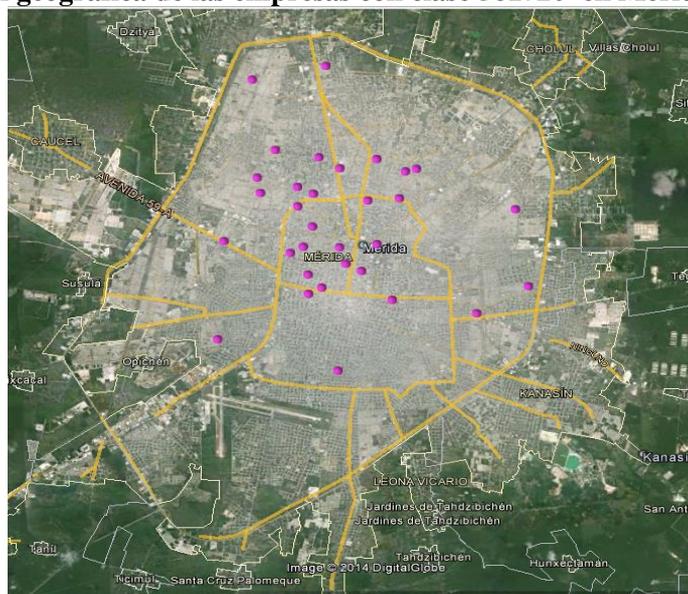
La Rama del subsector es la 5617: Servicios de limpieza. Las describe como unidades económicas dedicadas principalmente al control y exterminación de plagas; a la limpieza de inmuebles; a la instalación y mantenimiento de áreas verdes; a la limpieza de tapicería, alfombras y muebles y a otros servicios especializados de limpieza. Específicamente la actividad de la empresa cae en la Subrama 56172 y Clase 561720: Servicios de limpieza de inmuebles. Son unidades económicas dedicadas principalmente a la limpieza de inmuebles (limpieza de ventanas, baños, lavado y encerado de pisos). Basado en los datos estadísticos del sector al que pertenece la empresa ACO Express, el número total de Micro-Empresas en Mérida que pertenecientes a la Rama 5617 es de 32 (Ver Tabla 3.7) (Ver Figura 3.5) (INEGI, 2015).

Tabla 3.7
Total de empresas por sector y ubicación geográfica
(Basado en microempresas con 6 a 10 personas de empleados)

Concepto	(31050) Mérida	Total
(561720) Servicios de limpieza de inmuebles	16	16
(561740) Servicio de limpieza de tapicería, alfombras y muebles	3	3
(561790) Otros servicios de limpieza	13	13
TOTAL	32	32

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2014).

Figura 3.5
Ubicación geográfica de las empresas con clase 561720 en Mérida Yucatán



Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2014).

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1 Tipo de Investigación

La finalidad de esta investigación es resolver los problemas relativos a la calidad en el servicio, la satisfacción del personal y los procesos de la empresa ACO Express, por lo que, según Sierra (1994), se considera aplicada.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010), según su alcance y profundidad para la fase de calidad en el servicio y los procesos se considera una investigación descriptiva, debido a que mide, evalúa y detalla la calidad percibida de los clientes y la documentación del proceso general de contratación. Para la fase de la satisfacción de capital humano la investigación se considera de “implementación” debido a que mide, evalúa, realiza mejoras y vuelve a medir y evaluar.

La investigación se divide en tres fases principales, siendo la primera la medición de la calidad en el servicio por medio de las percepciones de los clientes de la empresa ACO express. La segunda es la medición de la satisfacción del personal, por medio de los factores intrínsecos (que son: el reconocimiento, el logro, el ascenso, el crecimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí), y de los extrínsecos (como el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, las políticas empresariales, las condiciones físicas, la seguridad del trabajo, el status y la vida personal), aplicando un cuestionario en dos fases; la primera antes de realizar las mejoras y la segunda aplicación seis meses después de realizar las mejoras. La última etapa a tratar es la documentación de los procesos, por medio de la descripción de los pasos de cada servicio que se realiza en la empresa, con el fin de conocer a fondo las actividades que se realizan para lograr una mejora en el flujo del proceso general de contratación de los servicios previamente documentados. Es importante mencionar que cada servicio documentado se integra en el diagrama de flujo. Posteriormente, se realizó la verificación del cumplimiento del diagrama de flujo seis meses después.

Para el tema de calidad en el servicio se considera transversal ya que se miden los datos en un solo momento, el cual es Enero del 2015. Se escogió ese mes porque la empresa cuenta con todos los datos para el envío de las solicitudes y porque tuvo toda la variedad de los servicios que brinda la empresa para evaluar. Los datos se midieron por medio de una encuesta enviada por correo electrónico y en caso de no ser respondida se envió de manera física, es por esto que también se considera una investigación de campo. Para el tema de la satisfacción del personal se recolectaron los datos en dos momentos, primero en Diciembre del 2014 y

posteriormente en Junio del 2015 por lo que se considera longitudinal. Por último, el tema de la documentación de los procesos se considera transversal ya que la verificación del diagrama de flujo de la contratación de cualquier servicio se realizó en Junio del 2015 (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

4.2 Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010) la investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo ya que se ha planteado un problema de estudio concreto para cada fase, los cuales son (1) conocer cómo perciben los clientes la calidad en la empresa ACO Express, (2) cómo perciben los empleados la satisfacción laboral y (3) cómo están documentados los procesos en la empresa. Otra característica de las investigaciones cuantitativas es que pretenden recolectar datos fundamentados en la medición, así como analizarlos a través de medios estadísticos. En este caso, para medir la percepción de la calidad del servicio se utilizó una encuesta adaptada del modelo SERVPERF (Zeithaml, Parasuman & Berry, 1993); para la recolección de datos de la satisfacción del personal se adaptó y aplicó la Escala General de Satisfacción que se basa en la teoría motivacional de Herzberg (Robbins & Cenzo, 1996). Por último, para la documentación de los procesos de la empresa se utilizó la herramienta del diagrama de flujo, la cual consiste en la observación de las actividades a documentar (Jay & Barry, 2001). Además del diagrama, se utilizó una lista de verificación para comprobar el nivel de cumplimiento de los procesos; dicha verificación se realizó con el método *Mystery Shopper*. Cada uno de estos instrumentos se detalla más adelante.

4.3 Diseño de la investigación

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010) el diseño de la investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información necesaria para llevar a cabo la investigación. Estos autores clasifican la investigación en dos diferentes tipos: la experimental y la no experimental. Para fines de esta tesis, en las tres fases se lleva a cabo una investigación no experimental, ya que no se tiene la intención de manipular las variables, sino de observarlas en su contexto natural. Para el tema de la calidad en el servicio, las dimensiones de las variables a observar son las cinco dimensiones de la calidad en el servicio del instrumento de SERVPERF, las cuales son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Cronin & Taylor, 1992). Para el cuestionario de satisfacción laboral, las dimensiones de las variables son los factores intrínsecos y extrínsecos de la teoría motivacional de los dos factores de Herzberg (Robbins & Cenzo, 1996). En cuanto a la documentación de los procesos se realiza una verificación entre lo óptimo (diagrama de flujo) y lo que en realidad se está

realizando (lista de verificación del método *Mystery Shopper*), por lo que de igual manera solo se observa a los empleados en su ambiente natural.

4.4 Unidad de análisis y sujeto de estudio.

La unidad de análisis de esta investigación es la empresa ACO Express y los sujetos de estudio se dividen según las tres diferentes fases mencionadas (Ver Tabla 4.5). Para la parte de la calidad en el servicio, los sujetos de estudio son todos los clientes fijos y eventuales que hayan tenido algún servicio en el mes de Enero de 2015. Para la satisfacción del personal, la unidad de análisis son 10 empleados fijos con los que cuenta la empresa A.C.O. Express en el momento de la primera aplicación. Por último para la documentación de los procesos, es el proceso general para contratar servicios.

4.5 Población

Según Selltiz (1980), la población es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.238). Para esta investigación cada fase cuenta con una población diferente (Ver Tabla 4.5). Para la calidad en el servicio la población son todos los clientes de la empresa ACO Express. Para la satisfacción del personal la población es la totalidad de empleados tanto fijos como eventuales con los que cuenta la empresa ACO express. Finalmente, para la documentación de los procesos la población son todos los procesos con los que cuenta la empresa ACO Express.

4.6. Muestra

Una vez que se ha definido la población, es necesario cuantificar el número de personas que se va a estudiar, ya que analizarlas a todas sería muy costoso y se necesitaría mucho más tiempo. La muestra (Ver Tabla 4.5) es un subgrupo de la población, que puede ser probabilística o no probabilística. El primer tipo se refiere a que los sujetos de la población a analizar son escogidos al azar; y es no probabilística cuando el investigador manipula a los sujetos de la población según los fines que tenga para llegar a sus objetivos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para las tres fases de esta investigación la muestra es no probabilística o también llamada dirigida. Este tipo de muestra utiliza un procedimiento de selección informal y se caracteriza por tener utilidad únicamente en el estudio donde se realice (González, Carmona & Rivas, 2007). Las muestras no probabilísticas se clasifican en: (1) muestras por conveniencia (fácil acceso), (2) muestra por bola de nieve (amigos de amigos), (3) muestra propositiva (elección por juicio) y (4) Muestra contingente (Levine, Timothy & Berenson, 2006).

Para la fase de calidad en el servicio la muestra no probabilística se considera por conveniencia, debido a que se hizo la selección de todos los clientes que hayan tenido algún servicio en el mes de Enero del 2015, como se comentó anteriormente, se escogió específicamente este mes ya que en este periodo se realizaron todos los tipos de servicios y se cuenta con los datos completos de todos los clientes para poder concretar el envío de las encuestas. En la Tabla 4.1 se puede apreciar la totalidad de clientes del mes de Enero del 2015 con la estratificación por servicio.

Tabla 4.1
Total de la población en Enero del 2015 estratificada

Tipo de servicio	# de clientes
Limpieza habitacional	51
Limpieza Empresarial	19
Lavado Textil	6
Mantenimiento de piscinas	5
Fumigación	2
Pulido	2
Tinacos y tuberías	1
TOTAL	86

Fuente: Elaboración propia con base en los registros de A.C.O. Express del año 2015

Para la fase de la satisfacción del capital humano también se considera una muestra no probabilística por conveniencia debido a que se eligió a todos los empleados considerados fijos en la empresa, los cuales: son 1 control administrativo, 1 supervisor de servicio, 1 supervisor de ventas, 2 chofes y 5 asistentes de limpieza.

Para la fase de la documentación de los procesos se considera una muestra no probabilística por conveniencia, debido a que se eligió el proceso principal que se utiliza en la empresa, denominado “proceso general de contratación de servicios”.

4.7 Variables de investigación

El término “variable” se refiere a los nombres que se asignan a las variaciones que se desean explicar; por otra parte, los “indicadores” son una señal que arroja información y se relaciona directamente con los objetivos (Armijo, 2010). Como se ha dicho antes, esta investigación cuenta con tres fases (calidad en el servicio, satisfacción del capital humano y documentación de los procesos) y por lo tanto tres diferentes variables. La variable de investigación de la primera fase es la “percepción de la calidad en el servicio”; en la segunda “la satisfacción del capital humano”, y la tercera “la mejora de los procesos” de la empresa A.C.O. Express (Ver Tabla 4.2).

En cuanto a la calidad en el servicio la investigación está basada en el modelo SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), por lo que se evalúa a partir de las siguientes cinco dimensiones: *Tangibilidad*: representan las características físicas y apariencia del proveedor, es decir, de las instalaciones, equipos, vehículos utilitarios, personal y otros elementos con los que el cliente está en contacto al contratar el servicio. *Fiabilidad*: es la habilidad que tiene el negocio para ejecutar el servicio prometido de forma constante y adecuada. *Capacidad de respuesta*: significa la rapidez y disposición con que se le puede ayudar al cliente en el servicio. *Seguridad*: son los conocimientos y atención mostrados por los empleados al momento de brindar el servicio, así como las habilidades que éstos tienen para inspirar confianza y credibilidad. *Empatía*: es el grado de atención personalizada que ofrecen las empresas a sus clientes (Zeithaml, Parasuman, & Berry, 1993).

La satisfacción del capital humano está basada en los factores motivacionales de la teoría de Herzberg (1954). Ésta utiliza las dimensiones de los factores *intrínsecos*, que son: el reconocimiento, el logro, el ascenso, el crecimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí. Por otro lado, *los extrínsecos* que son: el salario, las relaciones interpersonales, la supervisión, las políticas empresariales, las condiciones físicas, la seguridad del trabajo, el status y la vida personal (Robbins & Judge, 2013). En la mejora de los procesos, la dimensión a evaluar es el porcentaje de cumplimiento del diagrama de flujo realizado, Se tomará como aprobatorio si se cumplen en al menos un 80% las actividades señaladas en el diagrama. Cada actividad corresponde a un ítem de la listas de verificación (Ver Tabla 4.5).

4.8 Instrumentos

Al ser una investigación cuantitativa se pretende que el investigador sea objetivo y no se involucre de manera personal en la investigación. Aunque lo que se evalúe sea por sus características propias un aspecto intangible o cualitativo, la utilización de modelos probados científicamente para la medición la hace cuantitativa. A continuación se describirán los tres instrumentos utilizados para recabar la información según el área a evaluar, empezando con el instrumento de calidad en el servicio, seguido por el instrumento de satisfacción laboral y por último el instrumento de la mejora de los procesos.

Para el instrumento que medirá las percepciones de los clientes de la calidad en el servicio se utilizó como base el cuestionario de SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) que tiene 22 preguntas que evalúan las percepciones según las cinco dimensiones. Para utilizar el cuestionario fue necesario hacer adaptaciones en la redacción de las preguntas para que se

adecuaran al giro de la empresa, así como eliminar algunas preguntas; las preguntas que se eliminaron son: 2,3 9, 10,11, 14, 16, 17, 19 y 21 del cuestionario original (Ver Anexo 1), estas se eliminaron debido a su poca pertinencia por el giro de la empresa (ejemplo: evaluar las instalaciones de la empresa, ya que los clientes no acuden a éstas). De igual manera, se agregaron 6 preguntas fuera de la escala Likert, las cuales dan información como el nombre, edad, escolaridad, colonia en la que viven, publicidad y el último servicio recibido; de las seis preguntas, cinco utilizan rangos de opciones (Ver Figura 4.1) y la otra pregunta se refiere al nombre (opcional). Así, se contó con un total de 25 reactivos (Ver Tabla 4.2).

Figura 4.1
Ejemplo de escala Likert y pregunta demográfica

1) La maquinaria y herramientas que se emplean tienen la apariencia de estar en buenas condiciones:				
<input type="checkbox"/> Fuertemente de acuerdo	<input type="checkbox"/> De acuerdo	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Desacuerdo	<input type="checkbox"/> Fuertemente en desacuerdo
2) Edad:				
Menos de 20___ Entre 20 y 30___ Entre 30 y 40___ Entre 40 y 50___ Entre 50 y 60___ Más de 60___				

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.2

VARIABLES, DIMENSIONES E ÍTEMS DE LOS TRES DIFERENTES INSTRUMENTOS

Variable	Dimensión	Ítem
Calidad en el servicio / SERVPERF	Nombre, edad, escolaridad, colonia, publicidad y servicio	1 ^a ,2 ^a ,3 ^a ,4 ^a ,5 ^a ,6 ^a
	tangibles	1,2,3
	fiabilidad	4,5,6, 7
	Capacidad de respuesta	8,9, 13
	Seguridad	10,11, 12
	empatía	14,15,16
	precio	17
	percepción general	18
	lealtad al cliente	19
Satisfacción Laboral / Escala General de Satisfacción	Factores Intrínsecos	2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14
	Factores Extrínsecos	1,3,5,7,9,11,13 y 15
Proceso Interno / Lista de Verificación	Cumplimiento del 80% o más de las tareas del diagrama de flujo	1 a la 11.

Fuente: elaboración propia con base al cuestionario adaptado

Existen diferentes teorías e instrumentos que abordan y miden la satisfacción laboral desde diferentes perspectivas. Sin embargo, para fines de este estudio, se utiliza la escala general de satisfacción, elaborado por Cook, Wall, & Warr (1981) y adaptada al español por Pérez y Fidalgo (1999). Este instrumento se basa en la teoría de los dos factores de Herzberg (1954), teniendo como dimensiones el análisis de los factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo.

Según Pérez y Fidalgo (1999), este instrumento (Ver Anexo 2) tiene como ventajas para su utilización que puede ser aplicada por una persona o puede ser autocompletada de manera colectiva. Al contar con 15 reactivos es breve, además de ser fácil de responder ya que tiene respuestas específicas. Esto hace que se pueda aplicar a cualquier persona y que sea de manera anónima para garantizar su validez.

Para el cuestionario de la satisfacción del personal que se utilizó (Ver Anexo 3) se hicieron adaptaciones para adecuar las preguntas al giro de la empresa (Ver Tabla 4.3). El cuestionario original (Ver Anexo 2) utiliza 15 reactivos, donde las preguntas 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14 miden los factores intrínsecos y las preguntas 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15 los factores extrínsecos (Pérez & Fidalgo, 1999). Se realizaron adaptaciones en la pregunta 1, que en el cuestionario original califica las condiciones físicas del trabajo, pero debido al giro de la empresa se agregaron cuatro preguntas más que califican diferentes condiciones físicas del trabajo. En la pregunta 5, que en el cuestionario original califica al superior inmediato, se dividió en dos partes calificando por un lado el trato del superior y por otro los conocimientos. Por último, en la pregunta 8 que en el cuestionario original califica las posibilidades de utilizar todas sus capacidades, en la adaptación se agregó una pregunta para saber específicamente si tienen algunas otras. Es importante mencionar que en las demás preguntas no se realizaron cambios y que este mismo instrumento se aplicó 7 meses después, con la finalidad de medir las mejoras implementadas.

Tabla 4.3
Preguntas modificadas del cuestionario original

# Pregunta	Pregunta Original	Preguntas Adaptadas
1	Condiciones físicas del trabajo	1. ¿Cómo consideras los químicos que utilizas en tu trabajo? 2. Las herramientas que utilizas están en buen estado (aspiradora, trapos, cubetas, escobas, etc.): 3. ¿Cómo consideras el estado de los automóviles de la empresa? 4. La oficina cuenta con las instalaciones necesarias para tu comodidad: 5. Creo que el uniforme para realizar mi trabajo es:

5	Tu superior inmediato	9. ¿Qué tan contento(a) te sientes con el trato de tu jefe directo? (Manuel/Sergio/Nancy) 10. ¿Cómo te hace sentir el desempeño de tu jefe directo? (Manuel/Sergio/Nancy)
14	La posibilidad de utilizar tus capacidades	13. Siento que al realizar mi trabajo desarrollo todas las habilidades que tengo : 14. Además de lo que hago en la empresa, creo que podría también hacer otras cosas como (puedes marcar varias opciones):

Fuente: Elaboración propia

Tanto el instrumento de calidad como el de capital humano contienen una escala Likert con una puntuación del 1 al 5 (Ver Tabla 4.4).

Tabla 4.4

Instrumentos comparativos en escala Likert según su puntuación

Escala Likert SERVPERF	Escala Likert Satisfacción	Puntuación
Fuertemente de acuerdo	Muy satisfecho	5
De acuerdo	Satisfecho	4
Indiferente	Indiferente	3
Desacuerdo	Insatisfecho	2
Fuertemente en desacuerdo	Muy Insatisfecho	1

Fuente: Elaboración propia con base a la escala actual de los instrumentos

Para la verificación de la mejora del proceso general de contratación de servicios, se realizó un diagrama de flujo que ejemplifica la totalidad del proceso (Ver Anexo 4). Este diagrama sirvió para crear una lista de verificación con base en el método de *Mystery Shopper* (Ver Anexo 5). La lista de verificación consta de 11 preguntas que cuestionan cada fase del diagrama de flujo, todas con opciones dicotómicas (Ver Figura 4.2). La finalidad de la lista de verificación es evaluar por medio del método *Mystery Shopper* si la empresa está cumpliendo los pasos del diagrama de flujo realizado en Diciembre del 2014.

Figura 4.2

Tipo de respuestas dicotómicas

Ejemplo de pregunta de la lista de verificación con base al método *Mystery Shopper*

1. Antes de su servicio, ¿se le recordó el servicio programado?

Sí ___ No ___

Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen y debido a que la investigación consta de tres fases de estudio, se agrega la Tabla 4.5 para tener mejor claridad sobre cada una de las áreas respecto a su unidad de

análisis, sujeto de estudio, población, muestra, indicadores e instrumentos a utilizar en cada área.

Tabla 4.5
Unidad de análisis, sujeto de estudio, población, muestra, indicadores e instrumentos de la investigación

Área	Unidad de análisis	Sujeto de estudio	Población	Muestra	Indicadores	Instrumento
Calidad en el servicio	PYME ACO Express	<i>Cientes</i> de la empresa ACO Express	Personas que hayan obtenido algún servicio de la empresa ACO Express	Cientes que hayan recibido algún servicio en Enero del 2015	Seguridad Empatía Confiabilidad Tangibilidad Capacidad de respuesta	SERFVPERF (Diagnostico)
Recursos Humanos	PYME ACO Express	<i>Empleados</i> de la empresa ACO Express	Empleados fijos y eventuales de la empresa ACO Express	1 Supervisor 2 Choferes 5 Asistentes de limpieza 1 Ventas y supervisión 1 Asistente administrativo	Factores Intrínsecos Factores Extrínsecos	Escala general de satisfacción basada en la teoría de los dos factores de Herzberg, adaptada por Pérez y Fidalgo (diagnostico e implementación)
Proceso interno	PYME ACO Express	Procesos de la empresa ACO Express	Todos los procesos de la empresa ACO Express	El proceso general de adquisición de servicios	Cumplimiento de las tareas en 80% o más	Diagrama de flujo (diagnóstico) Lista de verificación con base al Método Mystery Shopper (Implementación)

Fuente: Elaboración propia

4.8.1 Validez del instrumento

La validez de un instrumento se refiere al grado en el que éste sirve para el propósito para el que ha sido elaborado. Es precisamente la validez la que permitirá realizar las inferencias e interpretaciones correctas de los resultados que se obtengan al aplicar el cuestionario y establecer la relación con la variable que se pretende medir. Para estos instrumentos se realiza la validez por contenido la cual pretende comprobar que los ítems elegidos son indicadores de lo que se quiere medir. Para ello, hay que someter el cuestionario a la valoración de investigadores y expertos que juzgarán la capacidad de este para evaluar todas las dimensiones que se desean medir (Bolea, Calvo & Zapata, 2007). Dichos expertos fueron:

- Dra. Ana María Canto Esquivel, profesora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.

- M.A. Hermila Andrea Ulibarri Benítez, con posgrado en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, egresada de la Universidad de Leeds, Reino Unido. Además es catedrática y coordinadora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.
- Dra. María Antonia Morales, profesora de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, del Instituto Tecnológico de Mérida.

4.8.2 Fiabilidad y Confiabilidad

La fiabilidad refleja hasta qué punto las puntuaciones percibidas por los clientes a través de sus respuestas están relacionadas con las puntuaciones verdaderas; es decir, demuestra el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales (aleatorios). En otras palabras, la fiabilidad garantiza que la escala siempre mida lo mismo y sea clara para todas las personas que contesten el cuestionario (Bolea, Calvo & Zapata, 2007).

Para cada fase se realizaron diferentes pruebas para garantizar la fiabilidad del instrumentó a utilizar, con el fin de comprobar su claridad y que no surgieran dudas al llenarlo. Para ello, en la fase de calidad en el servicio en el instrumento de SERVPERF se seleccionó un grupo de 10 personas y se les entrevistó con el cuestionario adaptado. Para la fase de satisfacción del capital humano en el instrumento de la escala general de satisfacción laboral, se aplicó a 5 empleados eventuales de la empresa ACO Express para verificar que no hubiera dudas al llenarlo. En la fase de la documentación de los procesos, para el instrumento de verificación se capacitó a las 10 personas seleccionadas como clientes misteriosos para explicarles cada pregunta de la lista y así evitar confusiones. Las personas que se seleccionaron para cubrir con el trabajo de cliente misterioso tenían el perfil del cliente promedio de la empresa: personas entre 30 y 45 años con un grado de estudios de licenciatura.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento de SERVPERF (Ver Tabla 4.6) y el de la Escala General de Satisfacción (Ver Tabla 4.7) la medición procedió con el análisis por dimensión mediante el alfa de Cronbach. Se trata de un índice que toma valores entre 0 y 1, que sirve para comprobar, por un lado, si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa, lo cual llevaría a conclusiones equivocadas; y, por otro, si se trata de un instrumento confiable que hace mediciones estables y consistentes (Ibarra & Casas, 2015). Dentro de esta categoría de coeficientes, el alfa de Cronbach es, sin duda, el más utilizado por los investigadores (Ver Anexo 6).

Tabla 4.6
Coefficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de calidad en el servicio

Dimensión	Alfa de Cronbach
Tangibles	.746
Fiabilidad	.791
Confiabilidad	.836
Capacidad de respuesta	.800
Empatía	.920
General	.963

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en el programa estadístico SPSS, v 21.

Tabla 4.7

Coefficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de satisfacción laboral

Dimensión	Alfa de Cronbach Diciembre 2014	Alfa de Cronbach Junio 2015
Extrínsecos	.628	.745
Intrínsecos	.666	.713
General	.701	.705

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados y procesados en el programa estadístico SPSS, v 21

Para la fase de la documentación de los procesos, no se realizó un cálculo para el diagrama de flujo, ya que éste no arroja datos de un cuestionario sino que se realiza en función de la observación. Para el otro instrumento de esta fase (lista de verificación), se realizó el cálculo de Kuder (KR-20) ya que el instrumento utiliza preguntas dicotómicas (Campo & Oviedo, 2008). La puntuación obtenida del programa estadístico SPSS V 21 para la lista de verificación es de .734.

4.9 Procedimiento de análisis

Para el análisis de los datos en las tres fases se utilizaron las medidas de tendencia central, propias de la estadística descriptiva. Para sacar la percepción de la calidad del servicio se utilizó la puntuación del modelo SERVPERF, la cual calcula cada dimensión y la percepción

general con la sumatoria de las puntuaciones de percepciones ($SERVPERF=\sum P$), donde la percepción máxima de calidad es de 5 (fuertemente de acuerdo) y la mínima 1 (fuertemente en desacuerdo). Para realizar este análisis se utilizó el programa de Microsoft Excel, lo primero que se hizo fue vaciar los datos de las encuestas (asignando un valor del 1 al 5) en la hoja de cálculo, después se sacó el promedio por pregunta realizada y se agruparon las preguntas según las dimensiones, esto con el fin de sacar el promedio de la calidad del servicio por cada dimensión y la percepción general (Ver Tabla 4.8).

Tabla 4.8
Asignación de valores de la escala Likert

Nivel de escala Likert	Significado
5	Fuertemente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Indiferente
2	Desacuerdo
1	Fuertemente en desacuerdo

Fuente: Adaptado de Hernández, Fernández y Baptista (2006)

La escala de satisfacción del personal permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a: (1) la satisfacción general, (2) la satisfacción extrínseca y (3) la satisfacción intrínseca. Para realizar este análisis se utilizó el programa de Microsoft Excel, lo primero que se hizo fue vaciar los datos de las 10 encuestas asignando un valor del 1 al 5 según las respuestas obtenidas (Ver Tabla 4.8) en la hoja de cálculo, después se sacó el promedio por persona encuestada y se agruparon las preguntas según las dimensiones, esto con el fin de sacar el promedio de la satisfacción del personal según la escala de Warr, Cook & Wall (1979) (Ver Tabla 4.9).

Tabla 4.9
Niveles de satisfacción según el puntaje alcanzado

Niveles de satisfacción	Puntajes de cada escala		
	General	Extrínseca	Intrínseca
Fuertemente en desacuerdo	1-20	1-12	1-8
Desacuerdo	21-40	13-24	9-16
Indiferente	41-55	25-36	17-24
De acuerdo	56-80	37-48	25-32
Fuertemente de acuerdo	81-100	49-60	33-40

Fuente: Elaboración propia

Este análisis se realizó tanto para la aplicación de Diciembre del 2014 como para la aplicación de Junio del 2015. Es importante mencionar que durante el lapso de 6 meses entre una aplicación y otra se estuvieron implementando las estrategias para mejorar según los puntos de la primera aplicación.

Para el análisis de la documentación de los procesos, en Diciembre del 2014 se realizó un diagrama de flujo del proceso general de adquisición de servicios que la empresa ACO Express debería seguir, el cual se explica a detalle en el capítulo de resultados en la Figura 5.11. El diagrama incluye desde que el cliente llama para solicitar informes o algún servicio hasta que se le envía su factura. Gracias a la descripción de los pasos de los servicios y a la elaboración del diagrama de flujo se pudo notar cuales eran las áreas importantes a mejorar en cuanto al proceso general de contratación de servicios, por lo que por seis meses se implementaron las estrategias de mejora y en Junio del 2015 se realizó una lista de verificación que fue evaluada por 10 clientes misteriosos previamente capacitados en una reunión en la que se les explicó en qué consiste el servicio que debían contratar, los pasos para hacerlo y los puntos de la lista de verificación; a cada cliente se le asignó la evaluación de dos servicios, dando un total de 20 revisiones. Dichos clientes misteriosos fueron seleccionados por conveniencia, tomando como criterio el perfil del cliente promedio de la empresa. Una vez obtenidos los resultados de las listas de verificación se utilizó Microsoft Excel para sacar los resultados de cumplimiento por medio de la estadística descriptiva. Se estableció el 80% como porcentaje mínimo para determinar un buen cumplimiento.

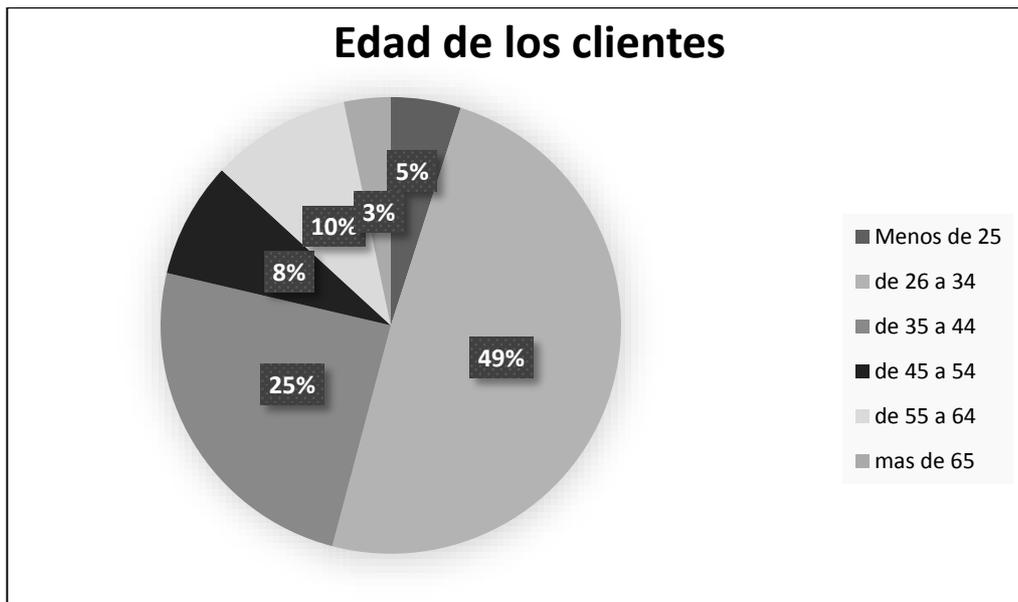
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Caracterización de los clientes de la empresa ACO Express

Después del procesamiento de los 86 cuestionarios utilizados para medir la calidad en el servicio, el primer hallazgo corresponde a la edad de los clientes encuestados. Esta información se obtuvo de los clientes cuyas edades oscilan entre los 26 y 34 años, con una representación del 49.1% del total de encuestados (Ver Figura 5.1). El segundo grupo más representativo que aportó sus percepciones a la evaluación de la calidad de los servicios fue el conformado por los usuarios ubicados en el intervalo de 35 a 45 años, que representan el 25% del total participativo; el tercer grupo corresponde a la gente entre 55 y 64 años con el 10%, el cuarto grupo de 45 a 54 años con el 8%, y por último, los grupos menores de 25 años y mayores de 65 representan en conjunto el 8% restante.

Figura 5.1

Edad de los clientes de la empresa ACO Express



Fuente: Elaboración propia

Otro resultado importante fue la formación académica de los encuestados. Se encontró que el 23% cuenta con estudios de postgrado, el 67% concluyó sus estudios a nivel superior y el 10% cuenta con educación media superior (Nivel Preparatoria) (Ver Figura 5.2).

Figura 5.2

Grado de estudios de los clientes de ACO Express



Fuente: Elaboración propia

Para efectos de los resultados, se agruparon por zonas las colonias de los clientes de ACO Express (Ver Tabla 5.1). A cada zona se le asignó un nombre según la plaza comercial que estuviera ubicada en las cercanías, dando como resultado que el 41% de los clientes se encuentran en las colonias cercanas a la Gran plaza, el 21% a las cercanas a la Plaza Altabrisa, el 13% a las cercanas a Plaza de las Américas, 10% a City Center, 8% a Macroplaza y finalmente, 7% a Plaza Fiesta. Se puede observar que la colonia Francisco de Montejo y el fraccionamiento Las Américas son de las más concurridas (Ver Figura 5.3).

Tabla 5.1

Agrupación de colonias por zonas

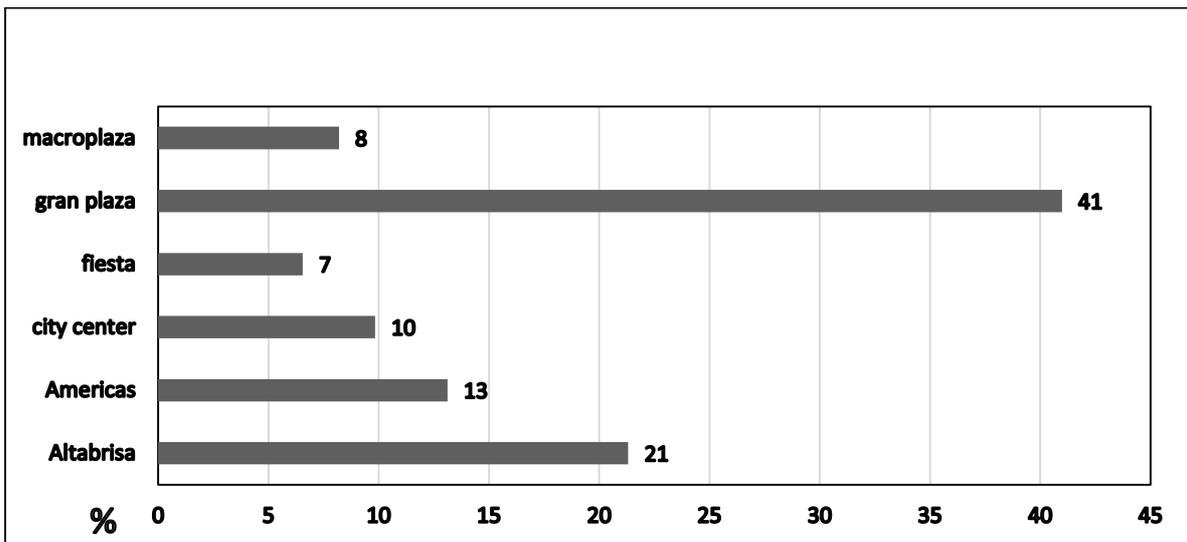
Zona	Colonias	Porcentaje
Macroplaza	Frac. Héroes, Leandro Valle, Brisas y Máximo Ancona	8%
Fiesta	San Esteban, San Miguel, Nueva Alemán y Frac. del Arco	7%
Altabrisa	Altabrisa, Maya, Paraíso Maya, Cholul, Conkal, Montecarlo Norte y Vista Alegre Norte	21%
City Center	Montebello, San Antonio Cinta, Colonia México, San Ramón Norte y Montecristo	10%

Gran Plaza	Cordemex, Francisco de Montejo, Frac. Las Américas, Sodzil Norte, Real Montejo, Villas del Sol, Emiliano Zapata Norte, Chuburná, Campocielo y Dzitya.	41%
Américas	García Ginerés, Pensiones y Buenavista	13%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5.3

Zonas donde se utiliza el servicio de ACO Express

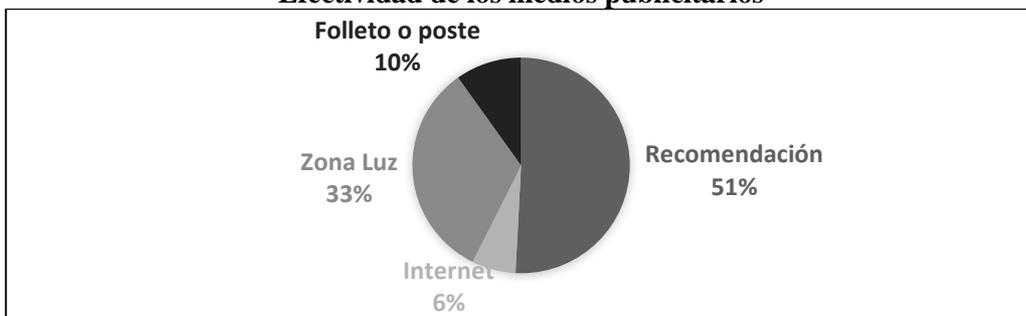


Fuente: Elaboración propia

Sobre los medios por los que los clientes conocen la empresa ACO Express, se pudo observar que el medio de publicidad con más impacto es la recomendación, con un porcentaje del 51%; después la revista Zona Luz, con el 33%; seguido por la folletería y las lonas en postes con el 10%; y, por último internet con el 6% (Ver Figura 5.4).

Figura 5.4

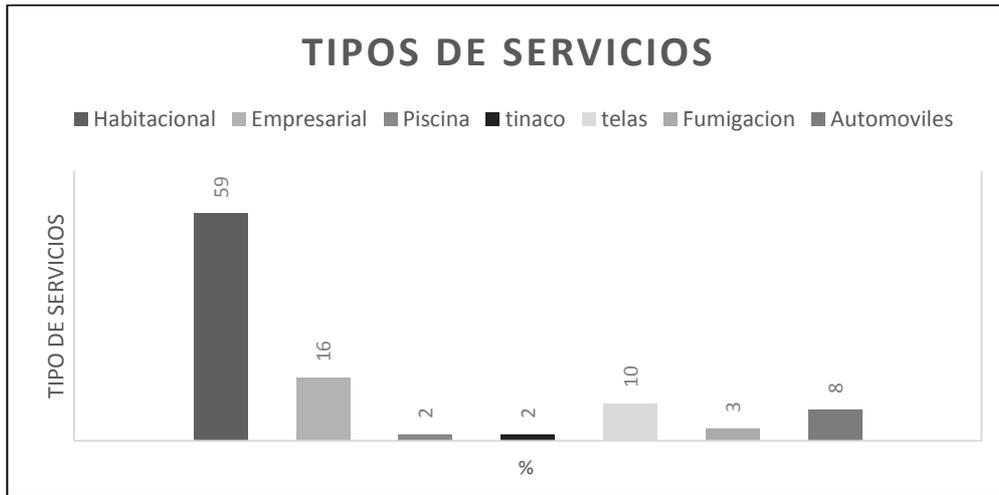
Efectividad de los medios publicitarios



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los servicios evaluados, se obtuvo que el servicio de limpieza habitacional representa un 59%, la limpieza empresarial un 16%, el lavado y desinfección de telas un 10%, el lavado de automóviles un 8%, las fumigaciones un 3%, y tanto las piscinas como la limpieza de tinacos un 2% cada una (Ver Figura 5.5).

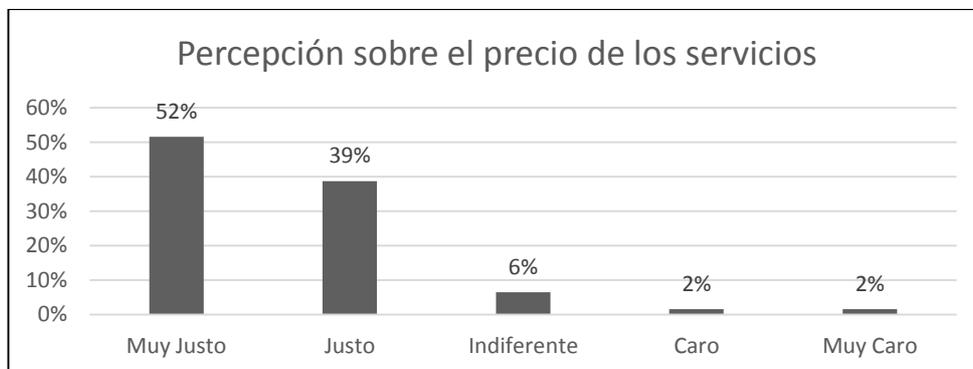
Figura 5.5
Estratificación de las encuestas contestadas



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que se contempló en la medición de la calidad fue la relación costo-beneficio, específicamente el precio del servicio. Se obtuvo que el 52% de los clientes califican que el precio es muy justo, el 39% que es justo, el 6% indiferente y el 2% lo califica como caro y muy caro, respectivamente (Ver Figura 5.6).

Figura 5.6
El precio de los servicios



Fuente: Elaboración propia

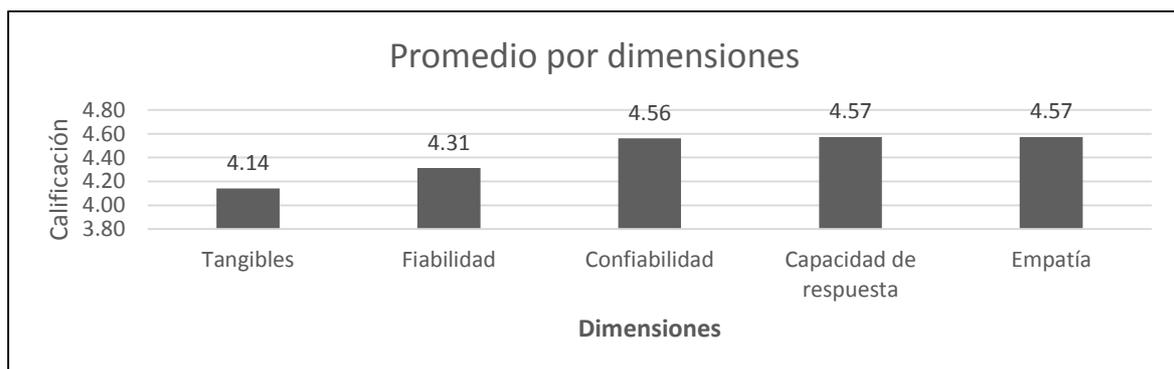
5.2 Evaluación de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

El cuestionario utilizado para medir la percepción que tienen los clientes sobre la percepción de la calidad del servicio maneja una escala Likert con un rango de cinco respuestas entre 1 y 5 puntos, considerándose como baja percepción de la calidad los puntajes de 1 a 3, y como buena percepción de la calidad las puntuaciones entre 4 y 5. Se evalúa la percepción del cliente, por lo que cada valor de la escala Likert representa una percepción diferente: (1) Fuertemente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo, y (5) Fuertemente de acuerdo.

En cuanto a las dimensiones del servicio percibido que toma en cuenta el cuestionario SERVPERF, se tuvo como resultado que la dimensión que califica la percepción de los aspectos tangibles de la empresa (la apariencia física, el buen estado de las herramientas de trabajo y la calidad de los químicos), fue la más baja, con un promedio de 4.14 y la puntuación más alta resultó un promedio de 4.57 que generó un empate entre las dimensiones de capacidad de respuesta (la actitud positiva de los empleados, su amabilidad y disponibilidad para responder dudas) y la empatía (capacidad de brindar un servicio individualizado donde se comprendan las necesidades del cliente). Cabe mencionar que el puntaje más alto que se pudo haber obtenido era de 5 y el mínimo, 1 (Ver Figura 5.7).

Figura 5.7

Promedio de las dimensiones del servicio percibido de los clientes de ACO Express



Fuente: Elaboración propia

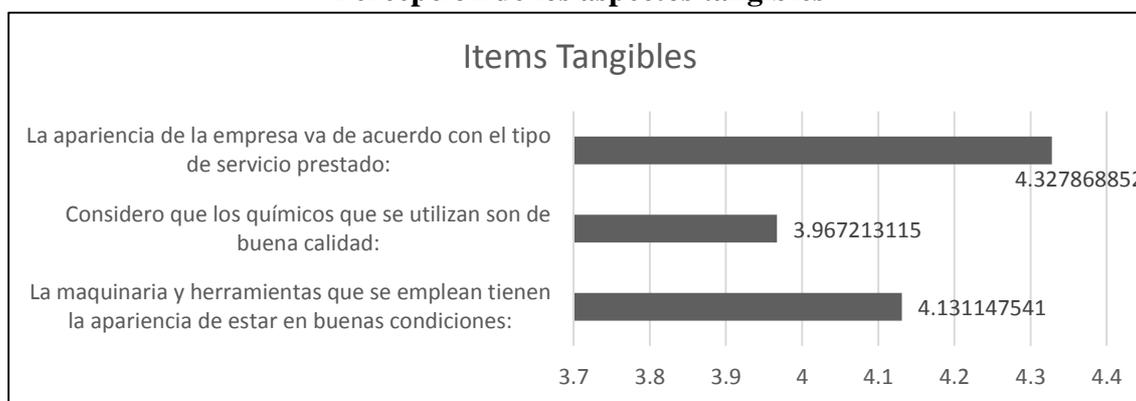
Para las preguntas que calificaron la tangibilidad, se obtuvo que la calificación más baja fue de 3.96 para la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de los químicos que se utilizan, seguido por las condiciones de la maquinaria con 4.13 y la apariencia de la empresa con 4.32 (Ver Figura 5.8).

En cuanto a la fiabilidad del servicio, el puntaje más bajo fue para percepción de la capacidad que tiene la empresa para brindar el mismo servicio con la misma calidad, teniendo una puntuación promedio de 4.22. Se calificó con 4.40 el tiempo en el que prometen realizar el servicio contratado, si son puntuales con 4.55 y si la empresa es confiable con 4.60 (Ver Figura 5.9).

En relación con la capacidad de respuesta, se calificó con 4.50 a la disponibilidad del personal para resolver dudas, con 4.52 la actitud positiva y con 4.67 la cortesía de los empleados (Ver Figura 5.11). En la dimensión de seguridad calificaron con 4.26 los conocimientos de los empleados, con 4.34 la seguridad al momento de realizar su trabajo y con 4.50 la seguridad que tienen al hacer transacciones con ellos (Ver Figura 5.12). Por último, para terminar con el diagnóstico de la calidad en el servicio según las dimensiones de SERVPERF queda la dimensión de empatía, la cual fue calificada con 4.29 en la consideración de sus necesidades específicas, con 4.32 la comodidad de los horarios y con 4.54 la atención individualizada que se le brinda al cliente (Ver Figura 5.13).

Figura 5.8

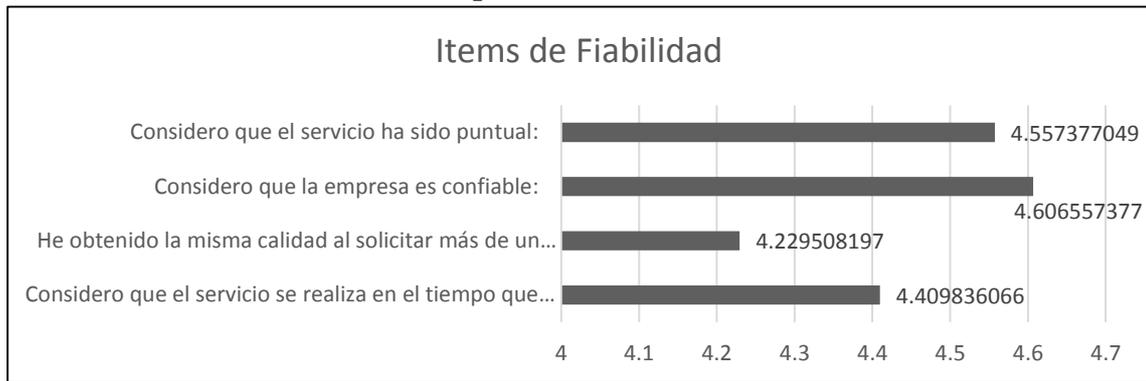
Percepción de los aspectos tangibles



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.9

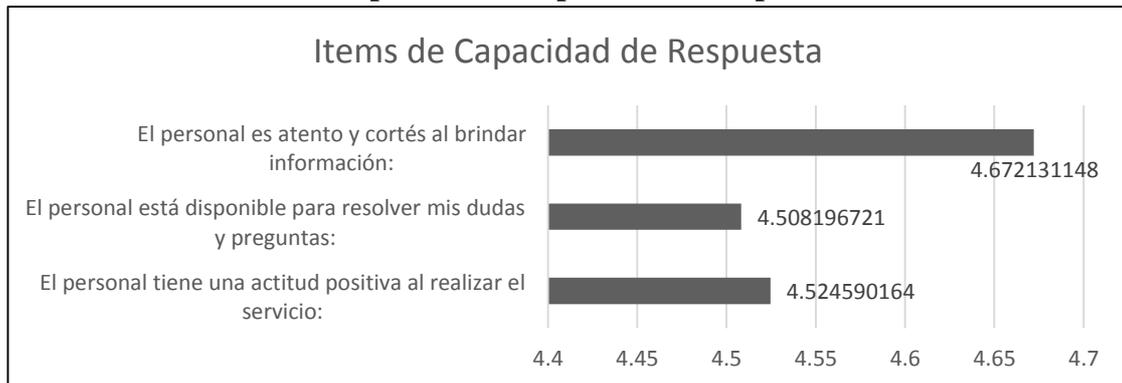
Percepción de la fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.10

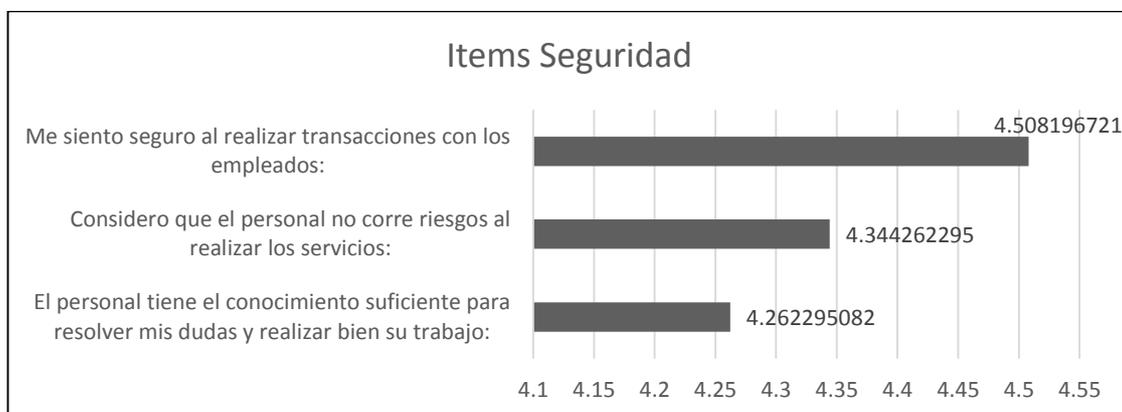
Percepción de la capacidad de respuesta



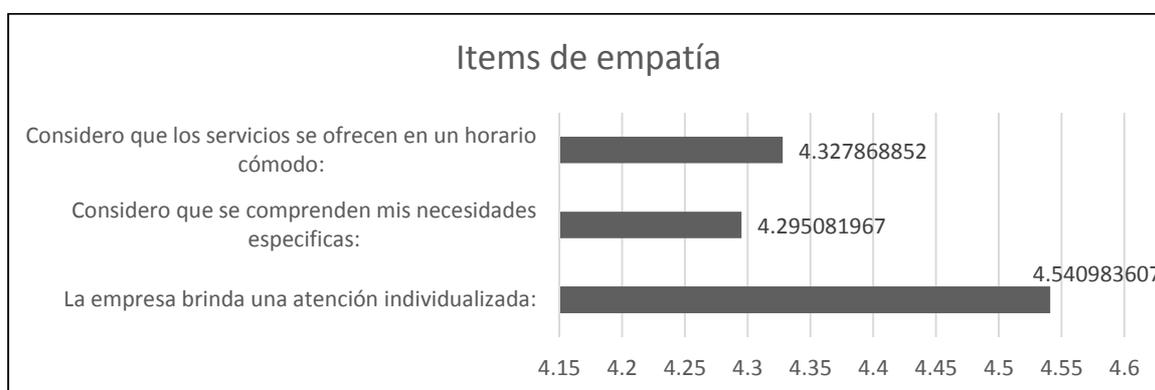
Fuente: Elaboración propia

Figura 5.11

Percepción de la seguridad



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.12**Percepción de la empatía**

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los valores que utiliza el cuestionario de SERVPERF, se pudo observar que las dimensiones de tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía fueron percibidas de manera positiva, puesto que para estas dimensiones se obtuvieron valores entre 4 (De acuerdo) y 5 (Fuertemente de acuerdo), que reflejan una buena percepción de la calidad del servicio y por lo tanto, indican lealtad de los clientes.

5.3 Diseño de estrategias competitivas para lograr mayor lealtad del cliente

Para diseñar nuevas estrategias que generen mayor lealtad de los clientes se tomaron como referencia las calificaciones de las percepciones más bajas obtenidas en el diagnóstico del cuestionario SERVPERF, con el fin de atacar las principales deficiencias que la empresa tiene en cuanto a la percepción de la calidad. Dentro de la dimensión de tangibilidad se obtuvieron los valores más bajos (de 3.96 a 4.13), por lo que se diseñaron las siguientes estrategias para mejorar la percepción de los clientes en cada uno de esos aspectos: para mejorar el aspecto de la correspondencia entre la apariencia de la empresa y el servicio que presta, se modernizó la imagen general de la empresa en detalles como la rotulación de los vehículos, la publicidad y los uniformes de los empleados. Para mejorar el aspecto de la apariencia de la maquinaria y herramientas de trabajo, se adquirió nueva maquinaria para los servicios especiales como pulido y lavado de textiles y se modernizaron algunas herramientas tecnológicas de trabajo. Para el aspecto de la percepción de la calidad de los químicos utilizados en los diferentes servicios, se implementó el uso de etiquetas informativas en los productos químicos, se realizó un cambio en la apariencia de los químicos utilizados, mejorando la etiqueta informativa y

sustituyendo los botes por otros que son ergonómicos y se sensibilizó al personal sobre la importancia de explicar al cliente las características y alcances de cada químico. En el Anexo 7 se pueden apreciar las imágenes de la rotulación del vehículo, la maquinaria nueva y las etiquetas nuevas.

5.3 Evaluación de la satisfacción de los empleados de la empresa de ACO Express

En cuanto a la evaluación del personal, la encuesta fue aplicada a los 10 empleados fijos de la empresa ACO Express. Es importante mencionar que el puesto que predomina en un 60% es el de Asistente de limpieza, cuyo perfil promedio es: mujer de aproximadamente 31 años de edad, el 60% tiene una escolaridad de secundaria, con un promedio de antigüedad de 2 años y 6 meses. En la Tabla 5.2 se muestran las características de cada uno de los encuestados y su puesto en la empresa.

Tabla 5.2

Características de los empleados evaluados

Puesto	Tipo	Genero	Edad	Antigüedad	Escolaridad
Asistente de limpieza	Operativo	Femenino	27	7 meses	Secundaria
Asistente de limpieza	Operativo	Femenino	29	2 años	Secundaria
Asistente de limpieza	Operativo	Femenino	35	3 años	Ninguna
Asistente de limpieza	Operativo	Femenino	39	4 años	Comercial
Asistente de limpieza	Operativo	Femenino	28	1 año	Secundaria
Chofer	Operativo	Femenino	28	1 año	Secundaria
Chofer	Operativo	Masculino	32	1 año 3 meses	Preparatoria trunca
Supervisor	Administrativos/ Operativo	Masculino	37	3 años	Preparatoria trunca
Supervisión y ventas	Administrativos/ Operativo	Masculino	39	1 año 6 meses	Licenciatura trunca
Control Administrativo	Administrativo	Femenino	24	7 meses	Licenciatura trunca

Fuente: Elaboración propia

La aplicación del cuestionario se realizó en Diciembre del 2014. Para garantizar el anonimato de los empleados se entregó un sobre cerrado con todas las encuestas al control administrativo, para que de esa manera se entregó a cada uno al final de un día de trabajo y después de

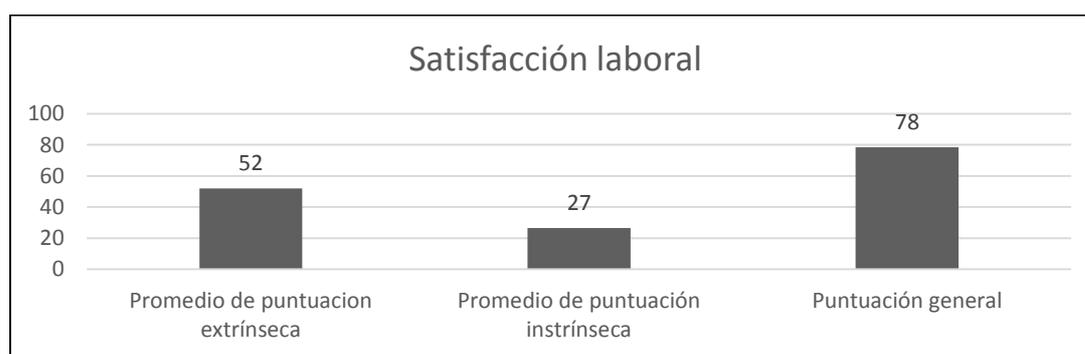
contestarlo lo depositaran en el mismo sobre. Previo a esta entrega, se dieron las instrucciones para su correcto llenado.

La escala de satisfacción general utilizada consta de 20 preguntas con una escala aditiva de tipo Likert (del 1 al 5), en donde 13 preguntas corresponden a los factores extrínsecos y 7 a los intrínsecos. El total de la puntuación se obtiene de la suma de cada uno de los ítems o preguntas por encuestado. A estas respuestas se le asignó un valor de 1 a muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 5 a muy satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 20 y 100, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general. La puntuación total de la escala de satisfacción extrínseca oscila entre 13 y 65 puntos y para la satisfacción intrínseca oscila entre 7 y 35. Es importante mencionar que en la metodología (Ver Tabla 4.9) se describe detalladamente la manera de sacar esta puntuación.

La primera aplicación del cuestionario de satisfacción laboral arrojó una puntuación promedio de 78 puntos (Ver Figura 5.13) es decir, que se considera de acuerdo (Ver Tabla 4.9). Para la satisfacción extrínseca la puntuación fue de 52, es decir, que se califica fuertemente de acuerdo (Ver Tabla 4.9); y la motivación intrínseca con 27 puntos, se califica como de acuerdo (Ver Tabla 4.9).

Figura 5.13

Escala de satisfacción laboral de la empresa ACO Express



Fuente: Elaboración propia

La escala general de satisfacción diseñada por Warr, Cook & Wall (1979) normalmente emplea esta puntuación para brindar las puntuaciones generales, sin embargo para analizar detalladamente cada variable se realiza la asignación de valores del 1 al 5, en donde se utiliza la estadística descriptiva para brindar la puntuación. Esta manera de brindar los resultados es utilizada en la investigación de Herrera, Manrique & Fred (2008), en la cual se encontraron

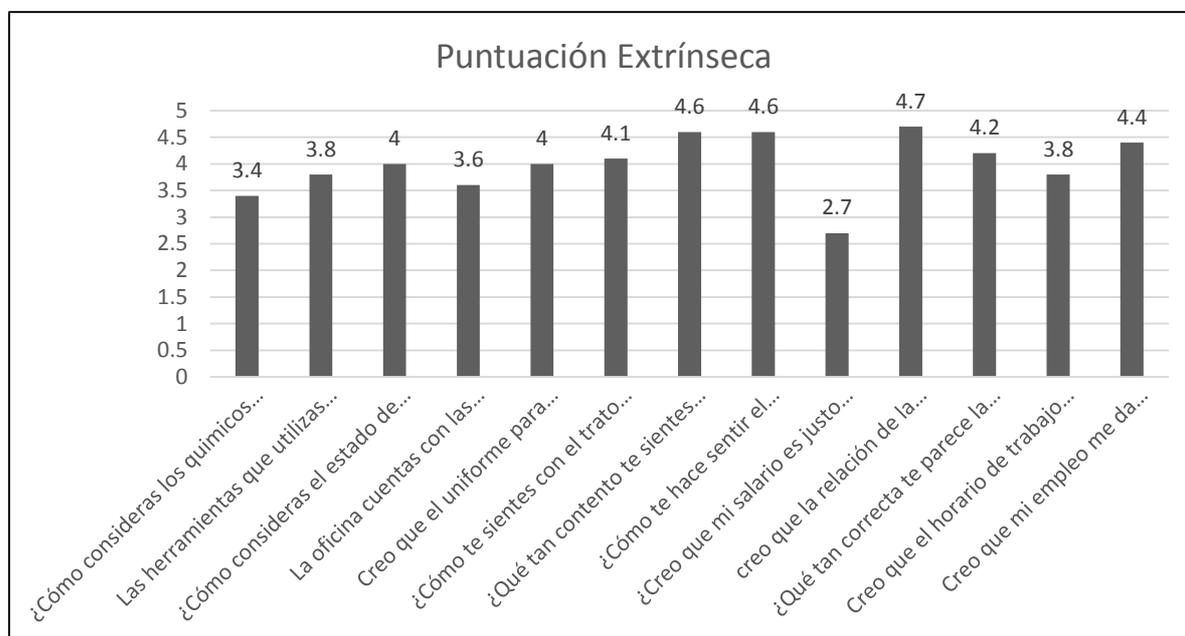
medias para la satisfacción general de 77,10; para satisfacción intrínseca 35,46; y para satisfacción extrínseca 41,69.

El cuestionario utilizado para medir la satisfacción del personal maneja un rango de respuestas entre 1 y 5 puntos, considerándose como baja satisfacción los puntajes de 1 a 3.99 y como buena satisfacción las puntuaciones entre 4 y 5.

En cuanto a la satisfacción extrínseca (Ver Figura 5.14), la puntuación corresponde de menor a mayor en el siguiente orden: (1) el salario con 2.7; (2) la percepción que tienen los empleados sobre los químicos que utilizan con 3.4; (3) la oficina cuenta con las instalaciones necesarias con 3.6; (4) las herramientas de trabajo con 3.8; (5) la accesibilidad del horario con 3.8; (6) el estado de las los autos con 4.0; (7) la comodidad del uniforme con 4.0; (8) el trato de sus compañeros con 4.1; (9) la manera de administrar el dinero con 4.2; (10) la seguridad que les brinda su empleo con 4.4; (11) el trato de su jefe con 4.6; (12) el desempeño de tu jefe con 4.6, y por último (13) lo justo que se considera la relación de la dirección con los trabajadores con 4.7.

Figura 5.14

Puntuación de los ítems en los valores extrínsecos

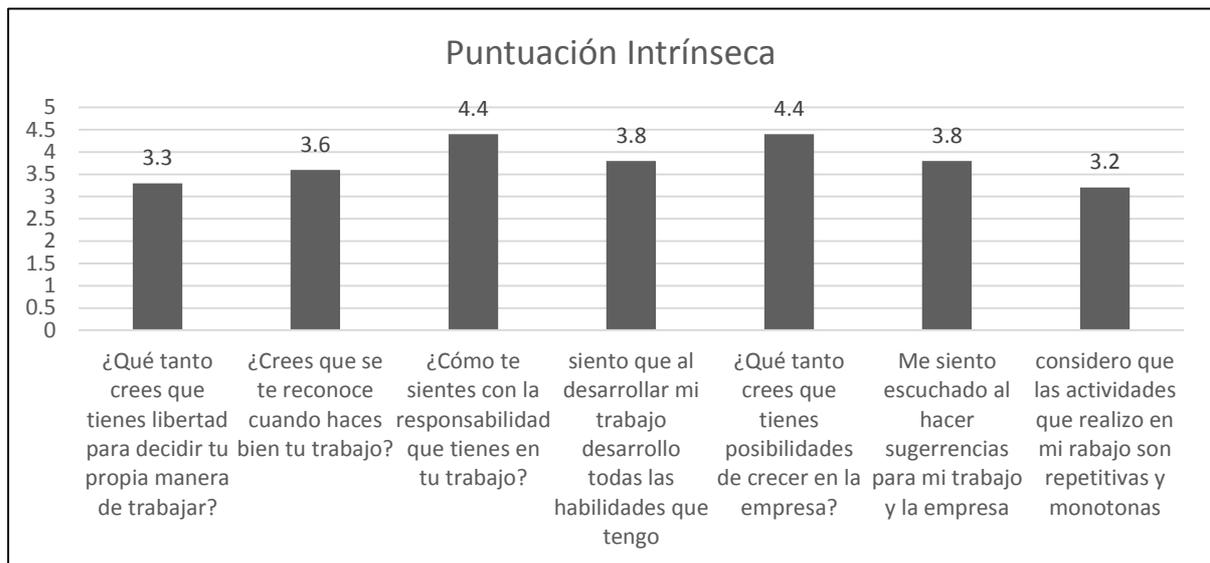


Fuente: Elaboración propia

Para la satisfacción intrínseca (Ver Figura 5.15), la puntuación corresponde de menor a mayor en el siguiente orden: (1) considera monótonas las actividades que realiza con 3.2; (2) la libertad para escoger su forma de trabajo con 3.3; (3) el reconocimiento cuando hace bien su trabajo con 3.6; (4) sentirse escuchado al hacer sugerencias con 3.8; (5) el desarrollo de todas sus habilidades con 3.8; (6) la responsabilidad que tienen en su trabajo con 4.4; y (7) la posibilidad de crecimiento en la empresa con 4.4.

Figura 5.15

Puntuación de los ítems en los Valores Intrínsecos



Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategias de mejora para la satisfacción de los empleados de la empresa ACO Express

Las estrategias realizadas en este apartado se propusieron con la base teórica (Ver Tabla 5.3) de Pérez & Fidalgo (1999), los resultados del primer análisis de la escala general de satisfacción adaptada por Warr, Cool & Wall (1979) y las posibilidades de la empresa ACO Express.

Tabla 5.3

Factores que producen satisfacción e insatisfacción laboral

Factores Intrínsecos		Factores Extrínsecos	
Van bien producen satisfacción	Van mal no producen insatisfacción	Van bien no producen satisfacción	Van mal producen insatisfacción
1) Realización exitosa del trabajo 2) Promociones en la empresa 3) Reconocimiento de los jefes o compañeros	1) Falta de responsabilidad 2) Trabajo rutinario	1) Status 2) Incremento del salario 3) Seguridad	1) Malas relaciones 2) Bajo salario 3) Malas condiciones de trabajo

Fuente: (Pérez & Fidalgo, 1999)

Como se pudo apreciar en los resultados del primer análisis, se detectó que el factor extrínseco del salario es la puntuación más baja con 2.7 puntos de 5, así como la accesibilidad del horario de trabajo. Estos factores extrínsecos son importantes ya que si no van bien son causantes de insatisfacción laboral (Pérez & Fidalgo, 1999). En cuanto a los factores intrínsecos se obtuvo que el reconocimiento de los jefes hacia los empleados tuvo una puntuación de 3.6 de 5 puntos. Este factor intrínseco es importante ya que si va bien es causante de satisfacción laboral (Pérez & Fidalgo, 1999). En el diseño de las estrategias se emplearon 15 días y se acordó con la empresa empezar a implementarlas en Enero del 2015. El diseño de las estrategias se planeó para ejecutarse a lo largo de 6 meses, para posteriormente en Junio del 2015 realizar un segundo análisis y medir si hubo mejoría. Entre los puntajes más bajos que se obtuvieron fueron los aspectos del salario (2.7), las actividades que realizó en mi trabajo son repetitivas o monótonas (3.2), la libertad de decidir el modo de trabajo (3.3), el reconocimiento del trabajo (3.6) y el horario de trabajo (3.8). A partir de dichos puntajes, se diseñaron las siguientes estrategias en el orden correspondiente, exceptuando las actividades repetitivas y monótonas en el trabajo:

- Reestructuración de los sueldos en la empresa. Los sueldos estaban compuestos solo por sueldo base para los asistentes de limpieza, choferes, supervisor y control administrativo, en el caso del puesto de ventas y supervisión se componía de sueldo base más comisiones (Ver Tabla 5.4). En el nuevo esquema se consideraron 4 criterios nuevos para mejorar el sueldo tanto de los trabajadores operativos como de los administrativos. Estos criterios son: (1) antigüedad, (2) escolaridad, (3) productividad y (4) la calidad (Ver Tabla 5.5).

Tabla 5.4

Puestos y criterios antiguos

Puesto	Sueldo base
Asistente de limpieza	3300
Chofer	4000
Supervisor	4500
Control Admon	4000
Ventas y Supervisión	4000 + comisiones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.5
Puestos y criterios nuevos

Puesto	Sueldo base	Antigüedad (1 año)	Escolaridad	Productividad	Calidad
Asistente de limpieza	3000	+ 300	+ 350	+ 350	
Chofer	4000	+ 300	+ 350	+ 350	
Supervisor	5000	+ 300	+ 350		+ 350
Control Admon	4000	+ 500	+ 1000		+ 500
Ventas y Supervisión	6000	+ 500	+ 1000	Variable	+ 500

Fuente: Elaboración propia

- La segunda estrategia enfocada a los factores extrínsecos es la mejoría de las condiciones del trabajo, uno de los principales puntos a tratar era el horario de salida y la comodidad en general de los trabajadores. Para tal motivo se realizó un traslado de sucursal de la colonia Temozón Norte a Polígono 108. Se decidió hacer este cambio debido a que en Temozón Norte las rutas de los camiones son escasas y lo más importante para la empresa es que su personal pueda llegar a tiempo al trabajo así como que le quede cerca de su hogar. De esta manera se les evita tiempo perdido y gastos en traslados que para puestos operativos son decisiones muy importantes. Esta estrategia se pudo tomar debido a que no afecta a los clientes, ya que todos los servicios se realizan a domicilio.
- La tercera estrategia se enfocó en los factores intrínsecos específicamente en el reconocimiento del trabajo y la libertad de escoger el modo de realizar el trabajo. Para el reconocimiento del trabajo se implementó una retroalimentación individual por escrito que es entregada en un sobre cada final de mes; esta retroalimentación se enfoca

en su productividad y puede incluir cualquier comentario adicional que la dirección considere pertinente para motivar al trabajador.

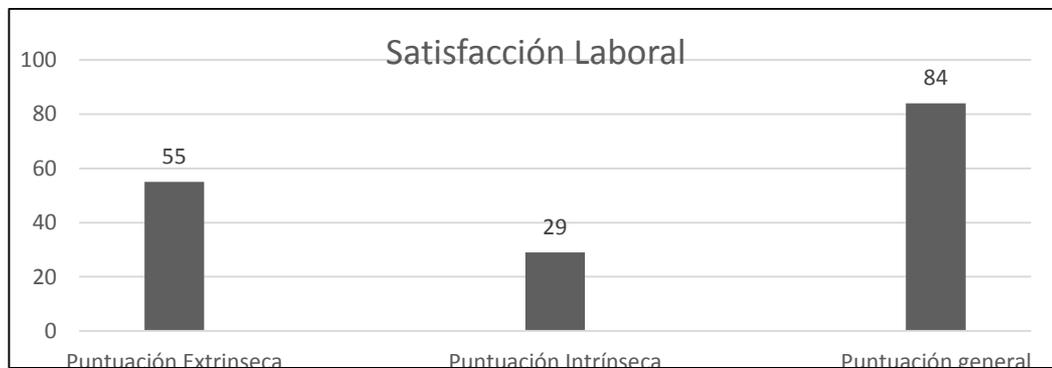
5.5 Segunda evaluación de la satisfacción del personal de la empresa de ACO Express

A partir de la implementación de las estrategias para mejorar la satisfacción de los empleados se aplicó, por segunda ocasión, la escala general de satisfacción adaptada por Warr, Cool & Wall (1979) con la finalidad de obtener una segunda medición 6 meses después de haber realizado las estrategias de mejora. Es importante mencionar que el cuestionario se aplicó de la misma manera y a los mismos empleados que en la primera medición.

La segunda aplicación del cuestionario de satisfacción laboral arrojó una puntuación promedio de 84 puntos de 100 (Ver Figura 5.16), es decir que se considera fuertemente de acuerdo (Ver Tabla 4.9), para la satisfacción extrínseca la puntuación fue de 55 puntos de 60, es decir que se califica fuertemente de acuerdo y la motivación intrínseca con 29 puntos de 40 se califica como de acuerdo.

Figura 5.16

Satisfacción laboral, segunda aplicación

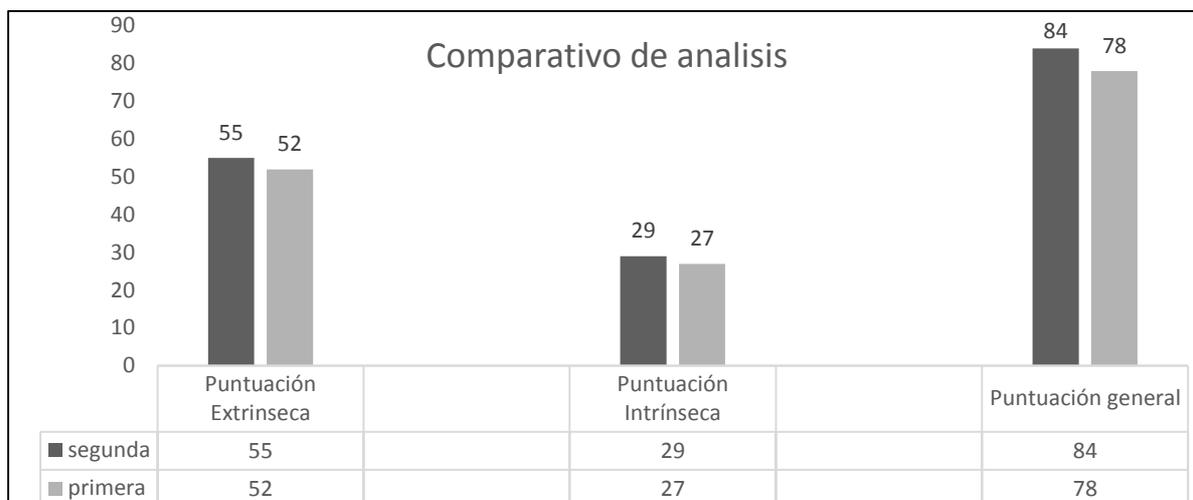


Fuente: Elaboración propia

En comparación con el primer análisis hubo un incremento general de 78 a 84, para el rubro de la satisfacción extrínseca incremento de 52 a 55 y para la satisfacción intrínseca incremento de 27 a 29 (Ver Figura 5.17).

Figura 5.17

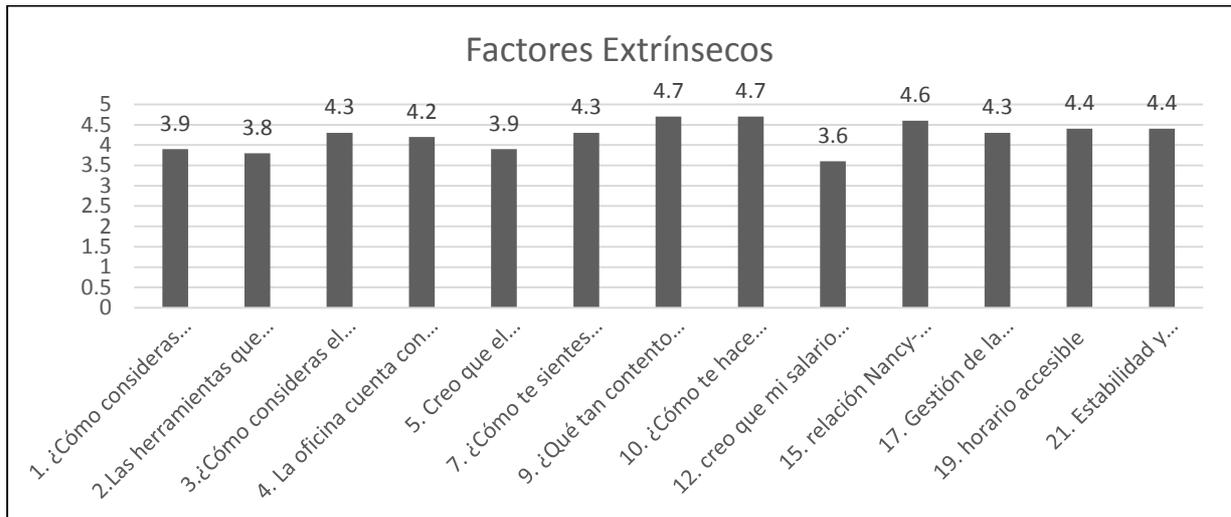
Comparación entre primera y segunda medición



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la satisfacción extrínseca (Ver Tabla 5.18), la puntuaciones corresponden de menor a mayor en el siguiente orden: (1) el salario con 3.6; (2) la percepción que tienen los empleados sobre las herramientas de trabajo con 3.8; (3) los químicos que utilizan con 3.9; (4) la comodidad del uniforme con 3.9; (5) la comodidad de la oficina con 4.2; (6) el estado de los automóviles 4,3; (7) la manera de administrar el dinero con 4.3; (8) el trato de sus compañeros con 4.3; (9) la accesibilidad del horario con 4.4; (10) herramientas de trabajo con 4.4; (11) la seguridad que les brinda su empleo con 4.4, (12) la percepción del desempeño del jefe con 4.7 y (13) la percepción del trato de su jefe con 4.7.

Figura 5.18
Factores extrínsecos, segunda medición

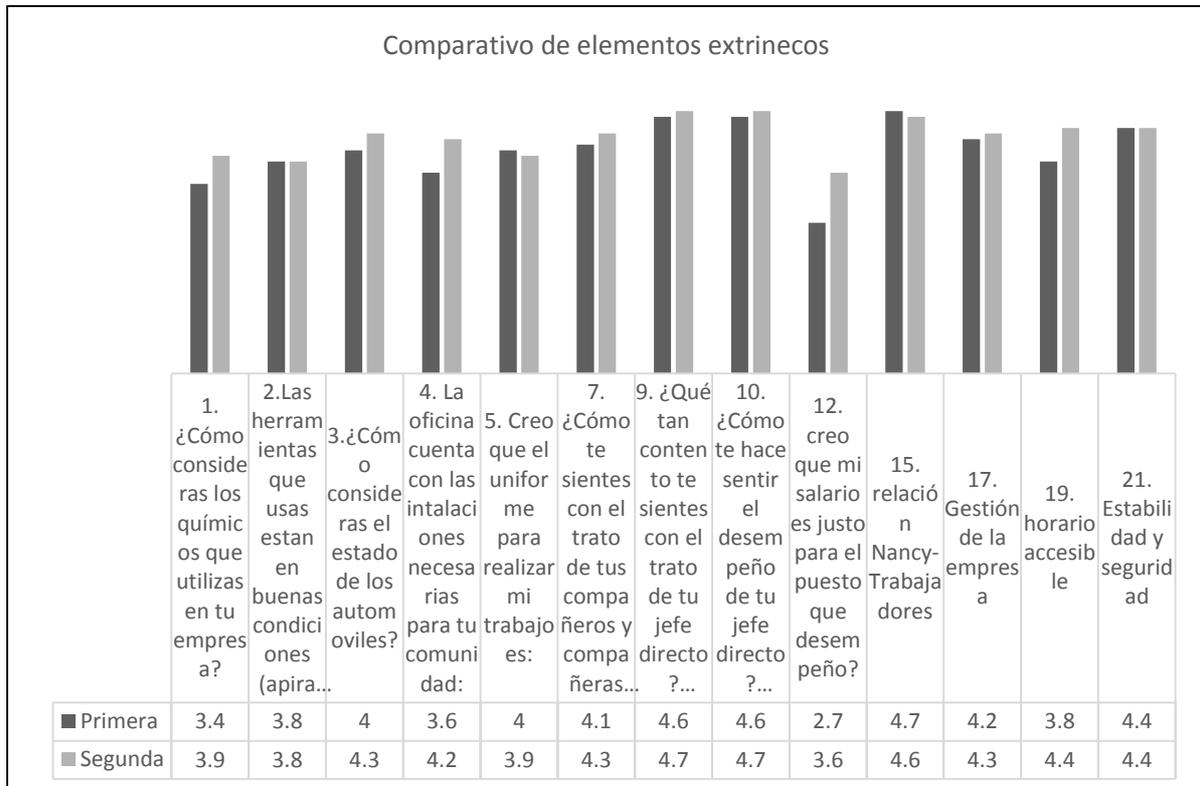


Fuente: Elaboración propia

En comparación con el primer análisis, los factores donde se implementaron estrategias de mejora (sueldo y condiciones del trabajo) muestran aumento en la puntuación: para el sueldo aumentó de 2.7 a 3.6, la accesibilidad del horario aumentó de 3.8 a 4.4 y la comodidad de la oficina de 3.6 a 4.2 (Ver Figura 5.19). De la misma manera, se observaron mejoras en la medición del estado de los automóviles (de 4 a 4.3), en la percepción de la relación entre empleados (de 4.1 a 4.3) y de estos con el jefe directo (de 4.6 a 4.7), así como en la administración de la empresa (de 4.2 a 4.3). Por otra parte, no se observó variación en la medición del estado de las herramientas de trabajo y en la seguridad de los empleados. Finalmente, se observó un ligero decremento en la percepción del uniforme (de 4 a 3.9) y en la relación del a dirección con los empleados (de 4.7 a 4.6). Cabe mencionar que para los aspectos en los que se observó un ligero decremento del puntaje o en los que no hubo variación, no se realizó ninguna estrategia de mejora debido a que ya contaban con una calificación alta y se dio prioridad a los aspectos con menor calificación.

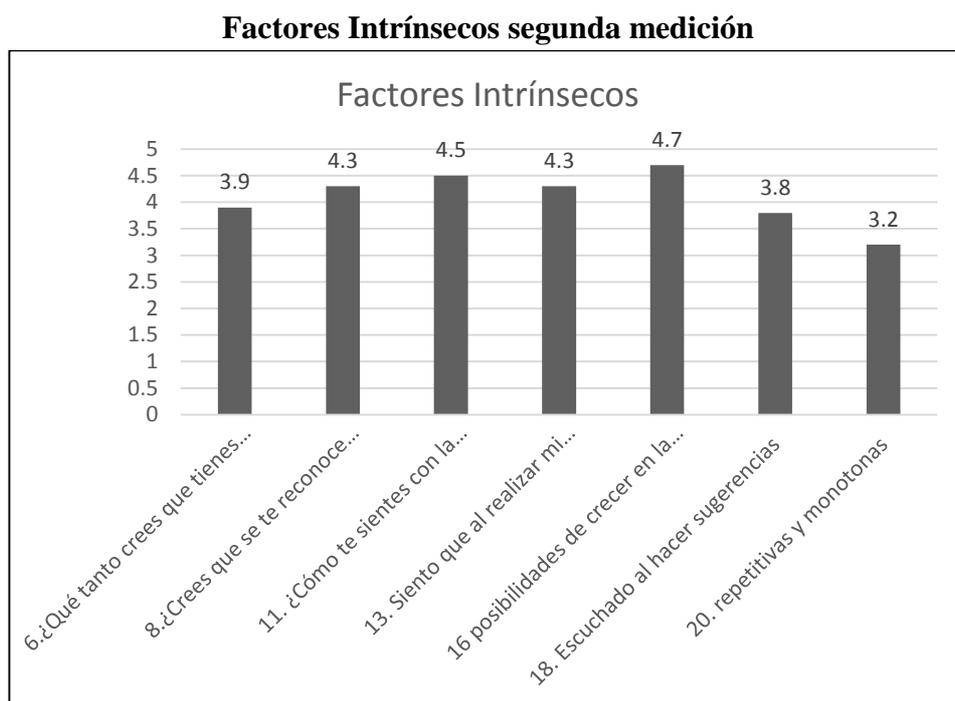
Figura 5.19

Comparación entre primera y segunda medición de factores extrínsecos



Para la satisfacción intrínseca (Ver Figura 5.20), la puntuación corresponde de menor a mayor en el siguiente orden: (1) considera monótonas las actividades que realiza con 3.2; (2) sentirse escuchado al hacer sugerencias con 3.8; (3) la libertad para escoger su forma de trabajo con 3.9; (4) el reconocimiento cuando hace bien su trabajo con 4.3; (5) el desarrollo de todas sus habilidades con 4.3; (6) la responsabilidad que tienen en su trabajo con 4.5 y (7) la posibilidad de crecimiento en la empresa con 4.7.

Figura 5.20

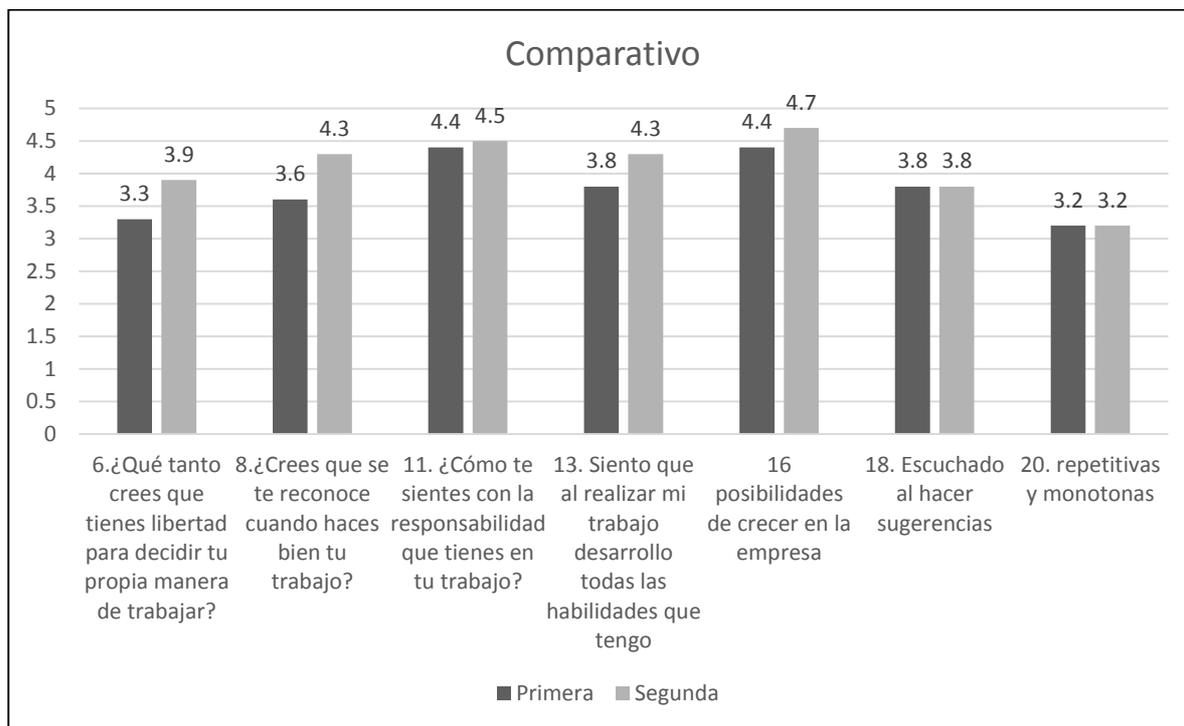


Fuente: Elaboración propia

En comparación con el primer análisis, los factores donde se implementaron estrategias de mejora (reconocimiento del trabajo y la promoción de los empleados) muestran aumento en la puntuación, para el reconocimiento del trabajo de 3.6 a 4.3 puntos y para la promoción de los empleados de 4.4 a 4.7 puntos; para la libertad que sienten los empleados al realizar su trabajo de 3.3 a 3.9; para la responsabilidad que tienen en su trabajo de 4.4 a 4.5; para el desarrollo de sus capacidades de 3.8 a 4.3, y para la posibilidad de crecer en la empresa de 4.4 a 4.7 (Ver Figura 5.21). Por otro lado, no se observó ninguna variación en los aspectos de sentirse escuchado al hacer sugerencias y para la percepción de monotonía del trabajo. Cabe mencionar que el comparativo no se observó decremento en el puntaje de ningún aspecto.

Figura 5.21

Comparación entre primera y segunda medición de factores intrínsecos



Fuente: Elaboración propia

5.6 Documentación del proceso de la empresa ACO Express

Para poder entender el funcionamiento de la empresa se realizó a partir de la observación, una descripción de los pasos a seguir para realizar cada uno de los servicios que la empresa ofrece (Ver Tabla 5.6), los cuales son: servicio general de limpieza, lavado y desinfección de cualquier tela, aspirado de piscina, tratamiento correctivo de piscina, limpieza de tinacos, fumigación general, pulido de cualquier piso y pulido de auto. Es importante mencionar que la descripción de cada uno de estos servicios se complementó con los comentarios que surgieron en la socialización con los empleados operativos, que son quienes los realizan. Dichas descripciones sirvieron para elaborar el diagrama de flujo del proceso general de contratación de cualquiera de esos servicios.

Tabla 5.6
Procedimiento para la realización de los servicios de la empresa ACO Express

Nombre del servicio	Procedimiento	Presupuesto
Servicio de limpieza general	<p align="center">Procedimiento Cuartos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Checar que no haya telarañas 2.- Sacudir cama y tenderla (si hay sábanas arriba limpias, se deben cambiar) 3.- Barrer 4.- Aspirar ventanas, closet (zapatos) y rincones 5.- Sacudir y poner líquido de madera 6.- Sacudir las cosas que se quitaron 7.- Poner las cosas que se quitaron 8.- Dejar el bote de basura con una bolsa limpia 10.- Trapear con multiusos para dejar limpio 11. Quitar multiusos con agua limpia 12. Poner aromatizante en lugares de tela <p align="center">Procedimiento Baños</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Checar que no haya telarañas en lavamanos e inodoro (atrás, abajo) y en general en todo el baño 2.- Barrer 3.- Aspirar ventanas y zonas de difícil acceso como esquinas 4.- Poner sarricida en el siguiente orden: lozas, cortina/cancel, llaves y artículos metálicos (esperar 5min) 5.- Tallar loseta, cortina/cancel y llaves con desinfectante y fibra de baño. 6.- Sacar la basura y poner bolsa nueva al baño 7.- Sacudir muebles de baño (retirar artículos y volver a colocar) y tapete 8.- Limpiar espejo 9.- Trapear con multiusos para dejar limpio 10.- Trapear con agua para retirar limpiador <p align="center">Procedimiento Cocina</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Checar que no haya telarañas 2- Limpiar refrigerador por arriba y manecillas 3.- Barrer 4.- Aspirar ventanas y zonas de difícil acceso como esquinas 5. Quitar platos de escurridor y colocar en su lugar 6.- Poner desengrasante en estufa (secar muy bien) 7- Lavar escurridor 8.- Lavar trastes 9.- Limpiar loseta con desinfectante y electrodomésticos (si tiene) 10.- Poner desengrasante fregadero y llaves (al final secar muy bien) 11.- Trapear con multiusos para dejar limpio 12.- Trapear con agua para recoger el multiusos <p align="center">Procedimiento sala y comedor</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Checar que no haya telarañas 2. Aspirar ventanas, rincones y tapetes (si hay) 3. Barrer (mover todo lo que se pueda mover) 4. Quitar todo lo que este en los muebles 5. Sacudir y poner líquido de madera 6. Sacudir y poner las cosas que se quitaron 7. Trapear con multiusos 8. Trapear con agua para recoger el multiusos 10. Acomodar los objetos que se hayan movido <p align="center">Procedimiento para Pasillos, Patios, Balcones y cocheras</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar basura 2. Barrer 3. Lavar con mucho desinfectante (especialmente si hay mascotas) 4. Secar con trapeado 	<p>No requerido, a menos que el cliente lo solicite o se trate de un trabajo posterior a construcción</p>

<p>Servicio de lavado y desinfección de cualquier tela</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar se cuente con los materiales completos (ver hoja de materiales) 2) Verificar las condiciones del mueble o cama antes de empezar, en caso de tener alguna rasgadura o mancha difícil de quitar avisarle al cliente antes 3) Conectar manguera negra y transparente a la puzzi 100 4) Llenar con agua caliente (de preferencia) la cubeta blanca de la puzzi 100 hasta el nivel de agua máx. y verterla adentro del contenedor negro de la máquina verificando el nivel máx. de agua 5) Poner al agua 10 tapas de antigraas, 5 de cleanblood y 5 de sanilimp. (cloro solo en casos especiales) 6) Conectar a la corriente 7) Revolver el agua con la bomba y pistola de agua 8) Aspirar detalladamente el mueble antes de mojar 9) Prender la bomba de agua y verterla sobre el mueble por áreas para luego cepillar con el cepillo suave 10) Prender el aspirado de la máquina y remover el químico vertido en el mueble después de cepillar, hasta que deje de salir agua 11) Hacer lo mismo en todo el mueble y dejar el mueble ventilado 12) En caso de haber cojines estar pendiente de darles la vuelta antes de irse 13) Mostrarle el agua al cliente y limpiar la máquina 	<p>Requerido</p>
<p>Aspirado de Piscina</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Verificar el Ph del agua, amarillo para cloro y rojo para ácido. (Tomar muestra de lo más profundo posible) 2) Conectar manguera larga de la bomba (pvc) al desagüe y manguera corta de la bomba a la barredora (colocar la bomba lejos de la orilla de la piscina) 3) Colocar el maneral con la barredora en el fondo 4) Purgar bomba por medio del vaso transparente, hasta llenarlo de agua 5) Tapar el vaso y prender la bomba. Pasar la barredora lentamente para no levantar el polvo del fondo (No sacar la barredora del fondo para evitar cebar la bomba) 6) Apagar bomba 7) Desconectar mangueras y escurrir el agua 8) Limpiar filtro del vaso transparente de la bomba 9) Desconectar el maneral de la barredora y conectar el cepillo al maneral para cepillar las orillas 10) Conectar el maneral con la red para limpieza superficial 11) Aplicar el producto en caso de que el cliente no vaya a utilizar la piscina 	<p>No requerido</p>
<p>Tratamiento correctivo de piscina</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Checar los niveles de Ph en el agua 2) Usar el maneral con el cepillo para cepillar fuerte toda la piscina, paredes, orillas y escaleras 3) Aplicar medio kilo de Tricloro al 90%, Algúcida y clarificador en polvo en los alrededores y en el centro de la piscina. 4) Agitar el agua para resolver 5) Esperar un día para hacer el proceso de aspirado de piscina. 	<p>No requerido</p>
<p>Limpieza de tinaco</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desatornillar con llave Stilson (tener cuidado con el flotador automático). 2. Desagüé del tinaco hasta la mitad, llenar 2 cubetas con el agua. 3. Sacar el sarro del fondo con recogedor, importante barrer el fondo despacio para juntarlo 4. Verter con atomizador hegacid 1 en las paredes y dejar trabajar durante 5min 5. Cepillar con escoba de cerda dura 6. Enjuagar las paredes con el agua del tinaco 	<p>Requerido</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bajar más el agua y seguir cepillando las paredes. 8. Quitar toda el agua e inclinar el tinaco para enjuagar el fondo 9. Acomodar y atornillar tinaco 10. Poner a llenar y verificar que no haya fugas. 11. Poner la pastilla de cloración (duración 2 meses) 	
Fumigación general	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el área a fumigar, tapar vasos, platos, despegar camas de la pared, sillones, buros, etc. 2. Preparar la bomba con agua (18 lts) y poner una medida (200 ml) de resifum y agitar muy bien 3. Ponerse gorra, camisa manga larga, goggles, zapatos cerrados, pantalón (para evitar que el producto nos caiga en la piel) 4. Ponerse la mochila y comenzar a fumigar de la parte de abajo hacia arriba, por todas las esquinas de las paredes como si se estuviera pintando cuadros, por los dos lados de las ventanas y puertas, dentro de las alacenas (no sobre la comida ni los platos) en los baños aplicar dentro del inodoro y lavamanos, regadera, ventana, cancel, en el patio por los rincones y marcos de las puertas y ventanas (EVITAR: mojar trastes de mascotas y casas o jaulas y bebederos. Si hay mascotas aislarlas de las áreas a fumigar) 	Requerido
Pulido de piso (20mts)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despegar y desmanchar las áreas a limpiar (chicles, grasa, pintura, muebles cajas, etc.) 2. Lavar el piso con degrass y el disco negro (velocidad baja) 3. Enjuagar con abundante agua para eliminar el desengrasante 4. Secar el piso 5. Aplicar la pasta para pulir con el disco canela (velocidad baja) hasta logara una capa uniforme sobre el piso 6. Pulir con el disco blanco (velocidad baja) la capa de pasta ya seca que quedó sobre la superficie hasta desaparecerla por completo. En caso de que no se quite con facilidad, rociar con agua y seguir puliendo hasta lograr ver el brillo del piso 7. Dar un pulido final con el disco rojo para mayor brillo (sin pasta) solo el disco a velocidad alta 8. Pasar el mop con el aserrín para acabado <p>El tiempo de pulido depende de la cantidad de metros a realizar, sin embargo, un tiempo promedio para 20 mts² es de 2 horas entre 2 personas</p>	Requerido
Pulido de auto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lavar el auto 2. Secar el auto con trapos limpios 3. Aplicar una capa fina de pasta blanca (con una esponja húmeda ponerle una ligera capa de pasta blanca y aplicar uniformemente sobre el auto en superficies pequeñas, ejem: puerta, cofre, etc.) 4. Con la máquina de pulido de autos poner la borla blanca a velocidad de 20,000 revoluciones por minuto, comenzar a pulir el auto tratando de quitar la mayor cantidad de pasta del vehículo 5. Con la máquina, cambiar de borla y seguir puliendo para obtener un brillo uniforme (sin pasta, borla limpia) 6. Después de aplicar cera líquida sobre el área que se pulió y dejar secar y después volver a pasar la pulidora para obtener un mayor brillo. <p>Es importante tener en cuenta que para pulir un automóvil debe estar fría la superficie a pulir y el tiempo promedio por auto con 2 personas es de 3 horas.</p>	Requerido

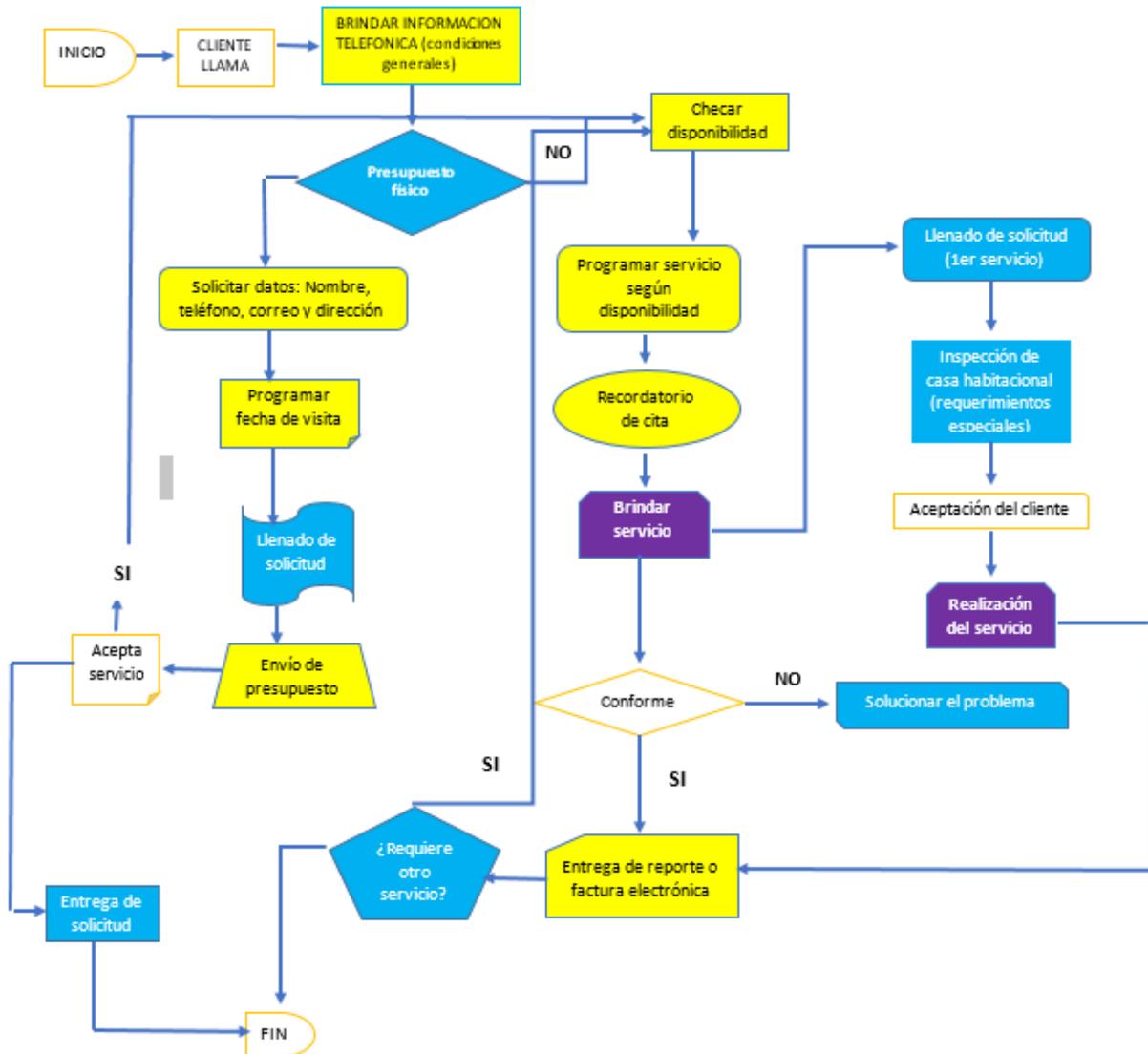
Fuente: Elaboración propia

Para hacer el diagrama de flujo se tomó como referencia a Jay & Barry (2001), los cuales postulan que las PYMES se enfrentan a un mundo dinámico donde sus procesos se ven

influenciados por los deseos de los clientes, la tecnología y la competencia. Dichos factores pueden afectar cómo se llevan a cabo los procesos. Para fines de la elaboración del diagrama de flujo de contratación de servicios (Ver Figura 5.22) se tomó como punto de partida la llamada del cliente para obtener información sobre alguno de los servicios y una vez identificado el tipo de servicio a consumir se determina si es necesario realizar un presupuesto en el domicilio del cliente. De lo contrario, se procede a verificar disponibilidad para programarlo. Para clarificar las condiciones de contratación del servicio con el cliente y así evitar futuros malentendidos, se procede al llenado de un formato de especificaciones del servicio, el cual debe ser firmado por el cliente después de realizar la cotización o, si ésta no fue necesaria, antes de realizar el servicio. Posteriormente se realiza el servicio contratado y se envía el comprobante de pago. En caso de que existiera alguna insatisfacción del cliente, se manda al supervisor para dar respuesta. Una vez terminado el servicio, el supervisor entrega el formato de términos y condiciones a control administrativo. Es importante mencionar, que anteriormente no existía un procedimiento y muchas veces se operaba bajo el criterio y disponibilidad de los empleados.

Figura 5.22

Diagrama de flujo para solicitar cualquier servicio de la empresa ACO Express



Fuente: Elaboración propia

5.7 Estrategias de mejora del proceso general de contratación de servicios de la empresa ACO Express

Con la finalidad de socializar la documentación de los procesos a los empleados de la empresa ACO Express se realizó una primera estrategia que consistió en dos sesiones de trabajo en las que se dio a conocer el diagrama de flujo de la contratación de los servicios a los empleados involucrados (control administrativo, choferes y supervisor). Esta estrategia se llevó a cabo con el fin de involucrar a los empleados tomando en cuenta sus opiniones sobre los cambios realizados. Posteriormente se hicieron pequeños ajustes y se les entregó el diagrama para

empezar a operar de esa manera. La segunda estrategia que se realizó con la colaboración del control administrativo, el supervisor y los choferes fue un acompañamiento mutuo durante un día de trabajo, con la finalidad de entender el proceso que cada puesto requiere y poder identificar los puntos en los que podrían apoyarse. Esta actividad fue muy útil en el equipo de trabajo, ya que al ponerse en el lugar de la otra persona fue más fácil entender el trabajo de los compañeros.

5.8 Evaluación del cumplimiento del proceso general de adquisición de servicios a través de una lista de verificación adaptada del método *Mystery Shopper*.

Para realizar la evaluación del proceso general de contratación de servicios se utilizó el método *Mystery Shopper*. Esto con el fin de determinar el porcentaje de aspectos de la lista de verificación que se cumple, tomando como indicador de cumplimiento un porcentaje mínimo del 80% para considerar adecuado el cumplimiento del proceso. En la Tabla 5.7 se puede apreciar los puntos que incluye la lista de verificación, así como los resultados del porcentaje de cumplimiento de cada uno.

Tabla 5.7

Lista de verificación del método *Mystery Shopper* y porcentaje de cumplimiento

Puntos de verificación	Porcentaje de cumplimiento
1. Al momento de llamar ¿recibió información sobre el servicio deseado y las condiciones de contratación?	90%.
2. Al momento de registrar sus datos, ¿le solicitaron su nombre, dirección, teléfono y email?	65%.
3. Antes de recibir el servicio, ¿le hicieron un aviso para recordárselo?	100%.
4. Al momento de recibir la primera visita, ¿el supervisor le realizó el llenado de la solicitud y le brindó la hoja informativa de los términos y condiciones del servicio para firmar?	45%
5. Al momento de recibir la primera visita, ¿el supervisor realizó una inspección física de todo lo que se requería que se limpiara?	40%
6. Al llamar para programar su servicio el personal que le atendió, ¿ya contaba con todos sus datos?	80%
7. ¿Qué servicio recibió?	Limpieza habitacional (12) y limpieza empresarial (8).
8. ¿Considera que el servicio duro el tiempo pactado?	80%.

9. ¿Considera que el servicio recibido fue como se lo explicaron?	80%.
10. ¿Recibió su factura o recibo después del servicio?	85%.
11. ¿Recibió algún seguimiento para programar otros servicios?	40%.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la verificación a través del método *Mystery Shopper* se obtuvo que 6 de los 10 puntos a verificar se cumplen entre el 80% y 100%: (1) se recibe la información sobre el servicio y las condiciones de contratación, (2) recordatorio del servicio, (3) el servicio dura el tiempo pactado, (4) el servicio recibido fue el ofrecido y (5) recibió nota o factura después del servicio y (6) ya se contaba con los datos del cliente al llamar para programar el segundo servicio.

Por otra parte, se encontró que los 4 puntos restantes de la lista de verificación se cubrieron únicamente entre un 40% y 70%. El primero de estos puntos con 40% se refiere a si se realizó una inspección antes del servicio en la primera visita, tomando en cuenta únicamente a aquellos clientes misteriosos que estuvieran contratando por primera vez el servicio. Estos refirieron que en ocasiones eso no sucedía debido a que ellos mismos no contaban con el tiempo para eso.

El segundo de los puntos que obtuvieron un porcentaje de 65% se refiere a la solicitud de sus datos completos, sobre el cual comentaron que en algunos casos el personal no solicitó el correo electrónico.

El tercer punto con un porcentaje de 45% fue el referente a si el supervisor entregó y explicó el formato de términos y condiciones de servicio, lo cual se debe a que en ocasiones el supervisor no contaba con dicho formato impreso y se limitaba a mencionarlo.

El cuarto punto evaluado con un porcentaje de 40% fue sobre la falta de seguimiento para programar futuros servicios, puesto que los clientes misteriosos reportaron la falta de dicha llamada de seguimiento.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En este capítulo se plasman las conclusiones obtenidas a partir de los resultados abordados en el capítulo anterior, en función de los objetivos planteados desde el inicio de esta investigación. De igual manera, se describen algunas recomendaciones que se consideran pertinentes a partir del análisis de los resultados.

El objetivo general de esta investigación era diagnosticar la calidad del servicio, mejorar el nivel de satisfacción del personal y el proceso general de contratación de servicios de la empresa ACO Express, y se puede concluir que sí fue alcanzado ya que se cumplieron las tres fases de la investigación.

En cuanto a la fase de calidad en el servicio, se concluye que los clientes perciben de manera positiva los servicios que ofrece la empresa, ya que la calificación general obtenida del instrumento SERVPERF fue de 4.4 puntos sobre un total de 5, lo cual significa en la escala Likert estar entre “de acuerdo” y “fuertemente de acuerdo”. De igual forma, se puede concluir que la dimensión evaluada con un mayor puntaje fue la de “Empatía” con 4.57 puntos y “Capacidad de respuesta” con la misma puntuación, lo cual significa que los usuarios del servicio están de acuerdo con que la empresa se adecúa a sus necesidades y las satisface de manera rápida. Por otro lado, la dimensión menor evaluada fue la de “Tangibilidad”, que se refiere a la apariencia física de la empresa, de los empleados y de las herramientas de trabajo, ya que obtuvo un puntaje de 4.12 de 5 puntos. En cuanto a la percepción de la calidad del servicio, también se pudo concluir que ésta se encuentra directamente relacionada con la opinión del cliente, según su propio criterio y expectativas del servicio.

En cuanto a la implementación de estrategias para lograr mayor lealtad de los clientes, se pudo concluir que no solo se logró cumplir con este objetivo, sino que además se pudo observar que a grandes rasgos han sido estrategias útiles para la productividad del personal. Igualmente, se pudo observar que los clientes han hecho comentarios positivos sobre los cambios de la imagen de la empresa y que el cambio de maquinaria ha mejorado la calidad de los servicios.

Como conclusión de la caracterización de los clientes de la empresa ACO Express, se tiene que el 49% tiene una edad entre 25 y 35 años, con un nivel de estudios de licenciatura, la zona de mayor contratación en donde se brindan los servicios son los que rodean a la Gran Plaza, especialmente en el fraccionamiento Francisco de Montejo, los clientes consideran que los precios son justos y el servicio que más demanda tiene es el de limpieza habitacional. El

mercado se considera un mercado en crecimiento, dinámico, dispuesto a pagar un precio justo por los servicios y que cuenta con un nivel socioeconómico de clase media o más.

En cuanto a la fase de mejorar la satisfacción del personal, se puede concluir que hubo una mejoría, puesto que en la primera medición se obtuvo un puntaje general de 3.89 y en una medición posterior realizada seis meses después, el puntaje se elevó a 4.19. Esto se puede atribuir a que se implementaron medidas para mejorar la motivación extrínseca, tales como el incremento de salarios y prestaciones, adquisición de nuevas herramientas de trabajo, mayor capacitación, reubicación del centro de trabajo con una mayor cercanía a la zona de vivienda de los empleados; y, de la misma manera se trabajó en la motivación intrínseca abriendo oportunidades de ascenso para los empleados e implementando un sistema de retroalimentación quincenal. Algo que se pudo concluir con la observación y el análisis correspondientes, es que las mejoras e implementaciones de estrategias dependen del capital humano de la empresa, debido a que se relacionan con todas las áreas. Es muy importante tener una buena comunicación con el capital humano de cualquier empresa para poder hacer efectivos los objetivos de cualquier investigación y para implementar con éxito cualquier estrategia que se planee.

En la fase de la evaluación de los procesos, se pudo concluir que el haber realizado la descripción de los pasos a seguir en cada servicio resultó insuficiente para mejorarlos, debido a que el personal operativo, que únicamente cuenta con un nivel de estudios básico, no está acostumbrado a tener que estudiar los pasos para realizar un servicio, sino que suele aprenderlos por observación de sus compañeros. Sin embargo, sí resultó pertinente la elaboración del diagrama de flujo del proceso general de contratación de servicios, pues permitió a los empleados una mayor claridad de los pasos a seguir para brindar los distintos servicios.

En cuanto a la fase de la mejora del proceso general de contratación de servicios, se concluye que sí se alcanzó una mejora general, ya que se ha podido evitar la repetición de funciones gracias a que el personal tuvo la oportunidad de conocer de manera práctica las funciones de otros puestos relacionados con el propio. Por otro lado, se concluye que fue de gran utilidad usar el formato de especificaciones y condiciones de los servicios, pues de esta manera se reduce la posibilidad de que el cliente caiga en suposiciones equivocadas sobre el servicio contratado. También se puede concluir que el recordatorio previo del servicio al cliente ha sido muy útil para evitar olvidos y retardos por parte de los clientes.

Durante la investigación se pudo concluir que las tres fases (calidad en el servicio, capital humano y procesos) están relacionadas entre sí, influyendo una en otra a manera de causa y efecto. La calidad del servicio se ve afectada cuando el proceso general no se cumple, y todo esto depende del desempeño del capital humano. Por tal motivo, se concluye que el análisis integral de las diferentes fases en esta investigación, es la clave para la mejora generalizada de la empresa ACO Express.

6.2 Recomendaciones

Debido a que se cuenta con un perfil específico del tipo de cliente que contrata los servicios de la empresa ACO Express, sería de suma utilidad realizar un plan de mercadotecnia para consolidar el mercado actual y para abarcar nuevos mercados, específicamente por medio de redes sociales y búsquedas de Google. De igual manera, sería recomendable utilizar publicidad dirigida por medio de Google Adwords o bien, por medio de empresas que se dedican al posicionamiento en buscadores de marcas específicas, como Limpiar.mx.

En la fase de calidad en el servicio, solo se realizó un análisis, por lo que sería de mucha utilidad continuar con un segundo análisis para verificar cómo se comporta la calidad en el servicio después de las estrategias llevadas a cabo en las demás áreas y también para verificar si existe una correlación con el incremento de la satisfacción del personal. Otra recomendación para mejorar la calidad del servicio es evitar crear falsas expectativas al cliente desde el inicio del proceso, a través del seguimiento del diagrama de flujo que establece una manera muy objetiva de trabajar y esclarece las dudas de los clientes desde un inicio.

En cuanto a la fase de satisfacción del personal, es indispensable no olvidar que la empresa tiene como giro los servicios y que cualquier empresa con ese giro debe siempre tener como principal interés mejorar continuamente la capacitación de su personal, así como siempre tener presentes las variables extrínsecas e intrínsecas de la satisfacción al momento de tomar decisiones.

Sobre la fase de los procesos, es indispensable darle un estrecho seguimiento para cumplir con todos los pasos del diagrama de flujo de contratación de servicios, debido a que la evaluación total no alcanzó el 80% requerido. Se recomienda reforzar con capacitaciones el diagrama de flujo implementado para la adquisición de servicios.

Es importante tener en cuenta que las PYMES son empresas dinámicas que requieren constantemente de una mejora en todas sus áreas, por lo que invertir en el desarrollo de sus

integrantes, así como en asesoría cuando sea necesario permitirá un crecimiento continuo y mejorará el porcentaje de sobrevivencia.

Bibliografía Citada

- Adriani, Biasco & Rodríguez. (2003). *El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Tlalnepantla Estado de México: Norma.
- Alcande. (2009). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Álvarez. (2011). Los sucesos más importantes del 2011 en México. *Sinembargo.mx*, 1-2.
- AM. (2015). *Diagnóstico estadístico y situacional del municipio de Mérida*. Obtenido de www.merida.gob.mx:<http://www.merida.gob.mx/municipio/portal/umaip/contenido/poas/diagnostico.pdf>
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Aparicio, A. (2010). Pasado, Presente y Perspectivas de México. *Conmemoración del Bicentenario de la Independencia y del Centenario de la* (págs. 1-29). México: UNAM.
- Aristegui, C. (30 de 03 de 2015). *Aristegui Noticias*. Obtenido de <http://aristeguinoticias.com/tag/sociedad/>
- Barroso, F. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y Administración*, 73-91.
- Blanco, C. (1981). *El desarrollo de la crisis en México 1970-1976*. México.
- BM. (2004). *Informe sobre el desarrollo mundial 2004*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Bolea, Calvo & Zapata. (2007). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. España: EGONDI ARTES GRÁFICAS S.A.
- Boluarte, A. (2014). *Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall, versión en español* (Vol. 25). (Scielo.org, Ed.) Revista Medica Hered.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Cañedo, M. (27 de 05 de 2014). <http://grupoenconcreto.com/>. Obtenido de <http://grupoenconcreto.com/2013/03/promovera-issa-interclean-industria-de-la-limpieza-en-mexico/>
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, 66(1).
- Castañeda, De la Torre, Morán & Lara. (2002). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Castillo, R. (2012). *EMPRESARIALIDAD DE PYMES EN MÉXICO: MARCO HISTÓRICO HACIA SU NUEVO ESCENARIO*. (U. d. México, Editor) Recuperado el 28 de 05 de 2015, de Colpax: http://www.colpax.org/Revista/Art11/55.htm#_ftn1
- Cataño & Pérez. (2008). RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA (COLOMBIA) Y EL MUNICIPIO DE MARACAIBO (VENEZUELA). *Forum Humanes*, 1(1).
- Centy, D. (2002). *INFORME PYME – REGION DE AREQUIPA 2002*. Arequipa, Peru: Nuevo Mundo.
- Cervantes, J. (10 de 11 de 2010). *pymesdemexico*. Obtenido de [pymesdemexico.wordpress.com:https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%20las%20pymes/](https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%20las%20pymes/)
- Chandezon, G. (1998). *Hacia la calidad total*. Rúan: Granica.
- Charles & Gareth. (2004). analisis interno: capacidades distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad. En H. Charles, & J. Gareth, *Administración Estratégica* (Vol. 3, págs. 81-118). Mexico: McGraw-Hill.

- Ciampa, D. (1993). *Calidad total. Guía para su implementación*. Iberoamerica: Adison-wesley.
- Colmenares & Saavedra. (2007). Aproximación Teórica de la Lealtad de Marca: Enfoques y Valoraciones. *Cuadernos de gestión*, 69-81.
- Cortijo, L. (1998). ¿Qué es calidad total? *Rev Medica Herediana*, 28-34. Recuperado el 03 de 05 de 2014, de
<http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018130X1998000100006&lng=es&nrm=iso>
- Cronin & Taylor. (1992). Measuring service quality: a reexamination an extension. *Journal of Marketing*, 55-58.
- Crosby, P. (1991). *Hablemos de calidad*. España: McGraw-Hil.
- Cubillos & Rozo. (2015). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista Universidad de La Salle*, 80-99.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y Competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- DENUE. (23 de 09 de 2014). <http://www.inegi.org.mx/>. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/denue/presentacion.aspx>
- Díaz, Estimolo & Norma. (2010). Satisfacción Laboral y Síndrome de Desgaste Laboral en Enfermeros de Hospitales Públicos Córdoba-Argentina. *Scielo*, 22-38.
- Eiglier & Langear. (1989). *Servucción. El marketing de servicios*. . MAdrid: McGraw- Hill.
- Endeavor. (07 de 08 de 2009). Nuevo sistema de estratificación de empresas. México.
- Evanz, J., & Lindsay, W. (2000). *Administración y control de la calidad*. México: International Thompson Editores.
- EZLN. (2012). *UNA NUEVA CRISIS PARA LOS TRABAJADORES MEXICANOS*. Obtenido de Centro de Análisis Multidisciplinario (CAM): <http://enlacezapatista.ezln.org.mx/2012/12/13/una-nueva-crisis-para-los-trabajadores-mexicanos-reporte-de-investigacion-no-102-cam/>
- Fafián, J. (27 de 05 de 2014). www.tormo.com. Obtenido de http://www.tormo.com/sectores/254/Sector_Servicio_de_Limpieza_dando_esplendor_a_la_franquicia
- Ferraro, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. *CEPAL*.
- Gibson, L., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones :comportamiento, estructura procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, F., Vilar, J. & Tejero, M. (2003). *SEIS SIGMA*. España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Góngora, J. (2013). El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Comercio Exterior*, 63(6), 1-5. Obtenido de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_panorama_de_las_micros.pdf
- González, L., Carmona, M. & Rivas, M. (2007). Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes. © IAT (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA). Sevilla, España: EGONDI ARTES GRÁFICAS S.A.
- González, N., López, E. & Nereida, J. (2008). INCUBACIÓN DE NEGOCIOS. APOYO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.
- Grönroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Boston: Marketing Science Institute.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gutiérrez, A. (2006). *Cambio estructural de la economía mexicana*, Facultad de Economía. México: UNAM.

- Harrington, H. (1994). *Mejoramiento de los pasos de la empresa*. Colombia: McGraw-Hill .
- Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, P. (2006). *Metodologia de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, G., Manrique, A. & Fred, G. (2008). Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de enfermería. *Redalyc*, 243-256.
- Herzberg, F. (1954). *Work of the nature of men (Traducción)*. Cleveland: The world of publishing company.
- Hitoshi, K. (1992). *Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad*. Colombia. Norma.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio*. España: Mac Graw-Hill.
- Hualde, A. (1999). Pymes y desarrollo regional: la utilidad de los enfoques europeos y sus limitaciones. *Perfiles Latinoamericanos*, 199-227.
- Ibarra, L. & Casas, E. (Marzo de 2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *60*. (UNAM, Ed.) México. doi:10.1016/S0186-1042(15)72153-4
- Imai, M. (1989). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: Continental.
- INEGI. (2010). *Encuesta nacional de ocupación y empleo*.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014*. México.
- Ishikawa, K. (1990). *¿Qué es el control total de calidad?* Colombia: Norma.
- Jacques, L., Cisneros, L. & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. México: PEARSON.
- Jay, H. & Barry, R. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos .
- Juran, J. & Gryna, F. (1995). *análisis y planeación de la calidad*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaoru, I. (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Colombia: Norma.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *el marquetin de servicios profesionales*. Paidós SAICF.
- Krajewski, L. & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones. Estrategía y análisis*. México: Pearson.
- Labovitz, G. (1992). *Mantener a sus clientes internos satisfechos, el diario del ejecutivo*. (Vol. 265). Ahorro.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio*. Madrid: Diaz de Santos.
- Levine, D., Timothy, K. & Berenson, M. (2006). *Estadística para administración* . USA: Pearson.
- Lewis, R. & Booms, B. (1983). *The marketing aspects of service quality*. Chicago: American Marketing Association.
- Loórens, F. & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la Calidad Empresarial. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Luna, R. (2009). Las PYME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146). Obtenido de http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_paronama_de_las_micros.pdf
- Lyonnet, P. (1989). *Los métodos de la calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Maddison, A. (1992). La economía mundial en el siglo XX. Rendimiento y política en Asia, América Latina, la URSS y los países de la OCDE. *Fondo de cultura económica*.

- Magnusson, K., Kroslid, D., Bergman, B. & Barba, E. (2006). *Seis Sigma Una Estrategía Prágmatica*. Barcelona: Gestión 2000.
- McDaniel, C. & Gates, R. (2011). *Marketing research*. Wiley: McGraw Hill.
- México, Banco de México. (1995). Informe Anual 1994.
- Montgomery, D. (1996). *Introduction to statistical Quality Control*. USA: John Wiley and Sons.
- MRA. (2007). *The Code of Marketing Research Standars*. Obtenido de Marketing Research Association: http://www.mra-net.org/resources/documents/expanded_code.pdf
- Müller, E. (2012). *Cultura de calidad de servicio*. México: Trillas.
- Nivón, E. (2003). Las contradicciones de la ciudad difusa. *Redalyc*, 15-33.
- OCDE. (2005). *Enhancing the Performance of the Services Sector*. OECD Publishing.
- OCDE. (2011). *Estudios económicos de la OCDE*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264115934-es>
- OCDE. (2015). *Estudios económicos de la OCDE*. México: OECD Publishing.
- Ordoñez, J. (18 de Mayo de 2006). *La globalización y el sector servicios en México*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2013, de scielo.org: <http://www.scielo.org.mx/pdf/igeo/n61/n61a9.pdf>
- Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Pérez, J. & Fidalgo, M. (1999). *NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. Recuperado el 23 de Marzo de 2014, de INSHT: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Pérez, J. & Parra, C. (2007). Evolución y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: Primer paso hacia la confiabilidad. *Gestión y Producción*, 70-79.
- Proméxico. (2014). PYMES, ESLABÓN FUNDAMENTAL PARA EL CRECIMIENTO EN MÉXICO. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Quiroz, P. (27 de 05 de 2015). Matanzas en México, descomposición social y negligencia en derechos humanos. (C. Aristegui, Entrevistador)
- RAE. (2010). *Real Academia Española*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>
- Reimer, A. & Kuehn, R. (2005). The impact of services cape on quality perception. *European Journal of Marketing*, 39, 7-8.
- Robbins, S. & Cenzo, D. (1996). *Administración del Recurso Humano*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON.
- Rosales, R. (08 de Febrero de 2015). *Entorno internacional afecto al PIB*. Obtenido de EL ECONOMISTA: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2015/02/20/pib-mexico-registra-alza-anual-26-4t-2014>
- Rosso, L. (2011). *El mercado de los productos de limpieza doméstica en México*. España: ICEX.
- Ruiz-Olalla, C. (2001). *GESTION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO A TRAVES DE INDICADORES EXTERNOS*. Madrid: AECA.
- Rust, R. & Oliver, R. (1993). *Service Quality. Insight and Managerial Implications From the Frontier*. California.
- Salgado, A. (19 de 01 de 2014). Los empleos que Yucatán necesita. *Diario de Yucatán*. Obtenido de <http://yucatan.com.mx/editoriales/opinion/los-empleos-que-yucatan-necesita>
- Salinas, C. (2000). *México: Un paso difícil a la modernidad*. Barcelona: Plaza y Janes.

- SE. (2009). Recuperado el 2013, de Secretaria de Economía: www.economia.gob.mx
- SE. (2012). *Publica Foro Económico Mundial reporte global de competitividad*. Obtenido de Secretaria de Economía: <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9764-boletin109-13>
- Selltiz. (1980). *MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN LAS RELACIONES SOCIALES*. Madrid: Cartoné.
- Serna, H. (2006). *Conceptos basicos en servicio al cliente*. Colombia: panamericana LTDA.
- Shahim, R. (2013). Un buen servicio al cliente es la mejor mercadotencia. *Entrepreneur*, 21.
- Sierra, B. (1994). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Steenkamp, J. (1990). *Conceptual model of the quality perception process*. (J. o. Research, Ed.) USA.
- Tokman, V. (Diciembre de 2011). Informalidad en America Latina: balance y perspectivas de políticas. *REVISTA INTERNACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA*, 2(3). Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/especiales/revist-inter/Revista%20Digital%204/Doctos/RDE_04_Art02.pdf
- Vallejo, A. (2011). *El Mercado de los productos de limpieza doméstica en México*. México: ICEX.
- Velázquez, S., Reyes, R., & Peña, M. (2007). *Evaluación del servicio al cliente mediante la aplicación del método Servqual en un Microempresa*. Obtenido de <http://www.google.com.cu/search?hl=es&q=medicion+de+la+calidad+percibida+servqual&meta=>
- Walton, M. (2004). *El Método Deming en la práctica*. Bogotá: Norma.
- Warr, Cook, & Wall. (1981). *The Experience of Work*. London: Academic Press.
- Werther, W., & Davis, K. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestion de servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49.
- Zimmermann, I., & Enell, J. (1993). *Manual de Control de Calidad*. Mc Graw-Hill.

Bibliografía Consulta

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Arias, W. & Arias, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Scielo*, 185-191.
- Armijo, M. (14 de MAYO de 2010). *CEPAL*. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/INDICADORES_METODOLOGIA_AECID_MARMIJO.pdf
- Association. (22 de agosto de 2006). *seccion dictionary of marketing terms*. Obtenido de marketing power: www.marketingpower.com
- Casino, A. (1999). Evaluación de la Calidad de servicio en establecimientos de alojamiento turístico en España. *Revista Estadística Española*, 41(144).
- Celina, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 84-87.
- Cervantes, J. (10 de 11 de 2010). *pymesdemexico*. Obtenido de pymesdemexico.wordpress.com: <https://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de-%C2%A0las-%C2%A0pymes/>
- Cornejo, O. & al, e. (1997). Las empresas integradoras en México. *Instituto de investigaciones economicas, U.N.A.M.*
- Frances, G. (1983). *Creative Customer Service Management* (Vol. 3). *Internacional Journal of Physical*.
- Hofstede, G., Hofstede, J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Tercera Edición ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Estados Unidos: Norma.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Facultad de economía de la UNAM*(366), 41.
- Pacheco, A. & Cruz, M. (2006). *Metodología crítica de la investigación*. Mexico: CECSA.
- Pérez, J. & Parra, C. (2007). Evolución y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario:Primer paso hacia la confiabilidad. *Gestión y Producción*, 70-79.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Estados Unidos: Cecsca.
- Rey, F. (2005). *La 5S. Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Rodríguez, H. (2006). *Manuel de implementación programa 5S*. México: CAS.
- Sánchez, A. (11 de 02 de 2015). *El Financiero*. Obtenido de En México, 80% de la industria de la limpieza es informal: ISSA: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/en-mexico-80-de-la-industria-de-la-limpieza-es-informal-issa.html>
- Sánchez, J. (2002). Empresas Integradoras como Estrategia en el Mercado Globalizado para la Reactivación Económica y Financiera de las Pequeñas Empresas Constructoras. *Las Empresas Integradoras, Una Opción para tu Futuro*. México: Tesis de grado Maestría en Administración de la Construcción. Instituto Tecnológico de la Construcción.
- Sipse. (6 de Septiembre de 2009). Generaran PYMES 93% en Yucatán. *Sipse*, pág. s/p.

ANEXOS

ANEXO 1. Escala General de Satisfacción original

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderado insatisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Moderado satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Condiciones físicas del trabajo							
Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
Tus compañeros de trabajo							
Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
Tu superior inmediato							
Responsabilidad que se te ha asignado							
Tu salario							
La posibilidad de utilizar tus capacidades							
Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
Tus posibilidades de promocionar							
Le modo en que tu empresa está gestionada							
La atención que se presta a las sugerencias que haces							
Tu horario de trabajo							
La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
Tu estabilidad en el empleo							

ANEXO 2. Encuesta de satisfacción laboral adaptada a ACO Express

Marca con una “x” la respuesta que más se adecua a cómo te sientes en tu trabajo actual. Es importante que seas completamente honesto(a) al contestar, para poder mejorar las condiciones de la empresa.

9. ¿Cómo consideras los químicos que utilizas en tu trabajo?
- Muy buenas Buenas Regular Malas Muy malas
10. Las herramientas que utilizas están en buen estado (aspiradora, trapos, cubetas, escobas, etc.):
- Muy buenas Buenas Regular Malas Muy malas
11. ¿Cómo consideras el estado de los automóviles de la empresa?
- Muy buenas Buenas Regular Malas Muy malas
12. La oficina cuenta con las instalaciones necesarias para tu comodidad:
- Muy buenas Buenas Regular Malas Muy malas
13. Creo que el uniforme para realizar mi trabajo es:
- Muy cómodo Cómodo Regular Incómodo Muy incómodo
15. ¿Qué tanto crees que tienes libertad para decidir tu propia manera de trabajar?
- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco
16. ¿Cómo te sientes con el trato de tus compañeros y compañeras de trabajo?
- Muy Satisfecho(a) Satisfecho(a) Indiferente Insatisfecho(a) Muy Insatisfecho(a)
17. ¿Crees que se te reconoce cuando haces bien tu trabajo?
- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco
18. ¿Qué tan contento(a) te sientes con el trato de tu jefe directo? (Manuel/Sergio/Nancy)
- Muy Satisfecho(a) Satisfecho(a) Indiferente Insatisfecho(a) Muy Insatisfecho(a)
19. ¿Cómo te hace sentir el desempeño de tu jefe directo? (Manuel/Sergio/Nancy)
- Muy Satisfecho(a) Satisfecho(a) Indiferente Insatisfecho(a) Muy Insatisfecho(a)

20. **¿Cómo te sientes con la responsabilidad que tienes en tu trabajo?**

- Muy Satisfecho(a) Satisfecho(a) Indiferente Insatisfecho(a) Muy Insatisfecho(a)

21. **Creo que mi salario es justo para el puesto que desempeño:**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

22. **Siento que al realizar mi trabajo desarrollo todas las habilidades que tengo :**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

23. **Además de lo que hago en la empresa, creo que podría también hacer otras cosas como (puedes marcar varias opciones):**

- No aplica Lavar Cocinar Manejar Atender el teléfono Administrar Otro:

24. **Creo que la relación entre la directora de la empresa (Nancy) y los trabajadores es justa:**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

25. **¿Qué tanto crees que tienes posibilidades de crecer en la empresa:**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

26. **¿Qué tan correcta te parece la manera en la que se administra (gasta) el dinero en la empresa:**

- Muy correcta Correcta Indiferente Incorrecta
 Muy Incorrecta

27. **Me siento escuchado(a) al hacer sugerencias para mi trabajo y la empresa:**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

28. **Creo que el horario de trabajo es accesible:**

- Mucho Suficiente Regular Poco
 Muy poco

29. **Considero que las actividades que realizo en mi trabajo son repetitivas y monótonas:**

Mucho

Suficiente

Regular

Poco

Muy poco

30. **Creo que mi empleo me da seguridad y estabilidad:**

Mucho

Suficiente

Regular

Poco

Muy poco

31. **¿Cuál consideras que sería tu salario IDEAL para el puesto que desempeñas? Poner cantidad mensual.**

Comentarios o sugerencias:

ANEXO 3. Encuesta de SERVPERF adaptada



La siguiente encuesta está diseñada para mejorar la calidad de nuestros servicios, por lo que le agradeceremos su honesta colaboración. No es necesario que se identifique, a menos que usted así lo desee. Para completarla, marque la respuesta que considere más adecuada para cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación.

*Sexo: Femenino__ Masculino__ *Edad: menos de 24__ entre 25 y 35__ entre 36 y 40__
entre 41 y 50 __entre 51 y 60__ más de 61__

*Escolaridad: Básica__ Preparatoria__ Profesional__ Postgrado __ *Colonia: _____

*Nombre (opcional): _____

Maque con una X la respuesta la respuesta que considere correcta.

1. **¿POR QUÉ MEDIO SE ENTERÓ DE NOSOTROS?** Internet__ Recomendación__ Zona Luz__ Otro__ ¿Cuál? _____
2. **LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS QUE SE EMPLEAN TIENEN LA APARIENCIA DE ESTAR EN BUENAS CONDICIONES:**
__Fuertemente de acuerdo (5) __De acuerdo (4) __Indiferente (3) __Desacuerdo (2)
__Fuertemente en desacuerdo (3)
3. **CONSIDERA QUE LOS QUIMICOS QUE SE UTILIZAN SON DE BUENA CALIDAD (El aroma perdura, se quita el sarro del baño, etc):**
__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo
4. **LA APARIENCIA DE LA EMPRESA VA DE ACUERDO CON EL TIPO DE SERVICIO PRESTADO (Empleados uniformados, automóviles rotulados):**
__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo
5. **CONSIDERO QUE HACEN EL SERVICIO EN EL TIEMPO QUE PROMETEN:**
__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo
6. **HE OBTENIDO LA MISMA CALIDAD AL SOLICITAR MÁS DE UN SERVICIO O PRODUCTO:** __Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo
__Fuertemente en desacuerdo
7. **CONSIDERA QUE LA EMPRESA ES CONFIANBLE (empleados, métodos de pago, presupuestos, etc):** __Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo
__Fuertemente en desacuerdo
8. **CONSIDERO QUE EL SERVICIO ES PUNTUAL (¿llegan a la hora estipulada?):**

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

9. EL PERSONAL TIENE UNA ACTITUD POSITIVA DURANTE LA REALIZACIÓN DEL SERVICIO (Es amable, escucha sus instrucciones, muestra interés, etc.):

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

10. EL PERSONAL NUNCA ESTA DEMASIADO OCUPADO PARA RESPONDER A SUS PREGUNTAS:

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

11. EL PERSONAL TIENE EL CONOCIMIENTO SUFICIENTE PARA RESOLVER SUS DUDAS Y REALIZAR BIEN SU TRABAJO:

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

12. CONSIDERO QUE EL PERSONAL NO CORRE RIESGOS AL REALIZAR LOS SERVICIOS: (SEGURIDAD)

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

13. ME SIENTO SEGURO CON LAS TRANSACCIONES CON LOS EMPLEADOS (Realizar pagos, brindar presupuestos, etc):

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

14. EL PERSONAL ES ATENTO Y CORTÉS AL BRINDAR INFORMACIÓN:

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

15. LA EMPRESA BRINDA UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA: (Lo identifican por su nombre, saben qué tipo de servicio utiliza)

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

16. CONSIDERO SE COMPRENDEN MIS NECESIDADES ESPECIFICAS: __Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

17. CONSIDERO QUE LOS SERVICIOS SE OFRECEN EN UN HORARIO CÓMODO:

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

18. CONSIDERO QUE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA TIENEN UN PRECIO JUSTO: __Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo

__Fuertemente en desacuerdo

19. ¿HAY ALGÚN OTRO SERVICIO QUE LE GUSTARIA CONTRATAR? EN CASO DE QUE SU RESPUESTA SEA AFIRMATIVA, ORDENE DEL 1 AL 6 SEGÚN SU PRIORIDAD.

- No
- Lavado de automóvil
- Pulido de piso
- Fumigación
- Jardinería
- Lavado de tapicería (muebles, colchones, etc.)

Compra de productos químicos

20. DE MANERA GENERAL, EL SERVICIO RECIBIDO HA SIDO LO ESPERADO:

__Fuertemente de acuerdo __De acuerdo __Indiferente __Desacuerdo __Fuertemente en desacuerdo

21. ORDENE DEL 1 AL 5 LOS SIGUIENTES ASPECTOS SEGÚN LA IMPORTANCIA QUE TENGAN PARA USTED, ASIGNANDO EL NÚMERO 1 AL MENOS IMPORTANTE Y 5 AL DE MAYOR IMPORTANCIA:

- Calidad en el servicio
- Precio del servicio
- Seguridad en el servicio
- Disponibilidad de horarios
- Atención personalizada

22. DE MANERA GENERAL, ¿CÓMO CONSIDERA NUESTROS SERVICIOS?

__Muy Buenos __Buenos __Indiferentes __Malos __Muy Malos

23. RECOMENDARIA LOS SERVICIOS DE ESTA EMPRESA:

SI_____ NO_____

COMENTARIOS O SUGERENCIAS

ANEXO 4. Instrumento original de SERVPERF

TANGIBLES

1. Los equipos de _____ tienen la apariencia de ser modernos
2. Las instalaciones físicas de _____ son visualmente atractivas (QUITO)
3. Los empleados de _____ tienen apariencia pulcra (QUITA)
4. La apariencia de las instalaciones de _____ esta acorde con el tipo de servicio prestado.

FIABILIDAD

5. Cuando en _____ prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
6. Cuando usted tiene un problema en _____ muestran un sincero interés en solucionarlo.
7. _____ es confiable.
8. _____ provee el servicio en el tiempo establecido.
9. En _____ insisten en mantener registros libres de errores.(QUITA)

CAPACIDAD DE RESPUESTA

10. Los empleados de _____ informan con precisión a los clientes cuando concluirá cada servicio. (QUITA, NO APLICA PARA EL SERVICIO)
11. Los empleados de _____ le sirven con rapidez (QUITA, NO APLICA PARA EL SERVICIO)
12. Los empleados de _____ siempre se muestran dispuestos a ayudarle
13. Los empleados de _____ nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.

SEGURIDAD

14. El comportamiento de los empleados de _____ le transmite confianza. (QUITA, confunde con fiabilidad preg 7)
15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de _____.
16. Los empleados de _____ son siempre amables con usted.(QUITA, confunde con empatía preg 21)
17. Los empleados reciben apoyo adecuado de _____ para poder hacer bien su trabajo. (QUITA, NO HAY MANERA DE SABERLO)

EMPATIA

18. En _____ le dan una atención individualizada.
19. Los empleados de _____ le dan una atención personalizada (QUITA, repetitiva con la anterior)
20. Los empleados de _____ comprenden sus necesidades específicas
21. En _____ se preocupan por sus mejores intereses.(QUITA, repite con la anterior)
22. En _____ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

ANEXO 5. Lista de verificación

12. Al momento de llamar, ¿recibió información sobre el servicio deseado y las condiciones de contratación?

SI _____ NO _____ Confusa _____

13. Al momento de registrar sus datos, ¿le solicitaron su nombre, dirección, teléfono y email?

SI _____ NO _____ incompleto _____

14. Antes de recibir el servicio, ¿le hicieron un aviso para recordárselo?

SI _____ NO _____

15. Al momento de recibir la primera visita, ¿el supervisor le realizó el llenado de la solicitud y le brindo la hoja informativa de los términos y condiciones del servicio para firmar?

SI _____ NO _____

16. Al momento de recibir la primera visita, ¿el supervisor realizó una inspección física de todo lo que se requería que se limpiara?

SI _____ NO _____

17. Al llamar para programar su segundo servicio el personal que le atendió, ¿ya contaba con todos sus datos?

SI _____ NO _____

18. ¿Qué servicio recibió?

19. ¿Cuánto tiempo duro su servicio?

20. ¿Considera que el servicio recibido fue como se lo explicaron?

SI _____ NO _____

21. ¿Recibió su factura después del servicio?

SI _____ NO _____

22. ¿Recibió algún seguimiento para programar otros servicios?

SI _____ NO _____

COMENTARIOS DEL EVALUADOR:

ANEXO 6. Resultados de Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach de la Escala General de Satisfacción

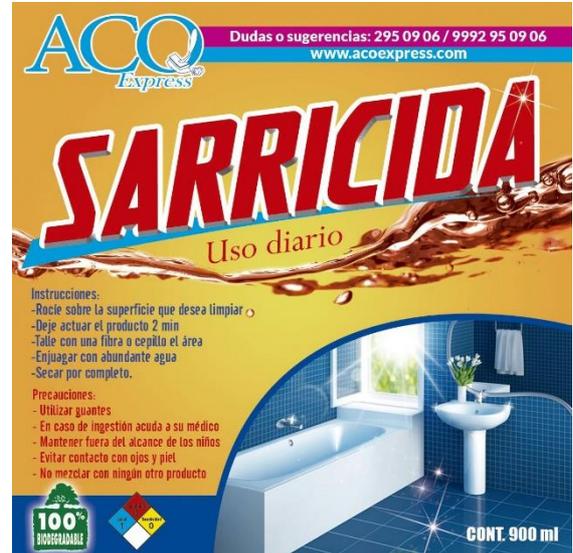
Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento
1.¿Cómo consideras los químicos que utilizas en tu trabajo?	71.00	14.667	.747	.517
¿Las herramientas que utilizas estan en buen estado?	70.60	17.822	.325	.594
¿La oficina cuentas con las instalaciones necesarias para tu comodidad?	70.80	18.400	.044	.627
Creo que el uniforme para realizar mi trabajo es:	70.40	13.600	.812	.488
¿Qué tanto crees que tienes libertad para decidir tu propia manera de	71.10	20.989	-.314	.701
¿Cómo te sientes con el trato de tus compañeros?	70.30	19.122	-.024	.621
¿Crees que se te reconoce cuando haces bien tu trabajo?	70.80	15.511	.442	.561
¿Qué tan contento te sientes con el trato de tu jefe directo?	69.80	18.178	.161	.608
¿Cómo te hace sentir el desempeño de tu jefe directo?	69.80	18.178	.161	.608
¿Cómo te sientes con la responsabilidad que tienes en tu trabajo?	70.00	18.667	.050	.620
¿Creo que mi salario es justo para el puesto que desempeño?	71.70	17.789	.278	.597
siento que al desarrollar mi trabajo desarrollo todas las habilidades que	70.60	15.822	.583	.550
creo que la relación de la directora de la empresa (nancy) y los trabajadores es	69.70	19.344	-.099	.634
¿Qué tanto crees que tienes posibilidades de crecer en la empresa?	70.00	18.889	-.037	.638
¿Qué tan correcta te parece la manera en que se administra el dinero de la	70.20	16.844	.616	.567
Me siento escuchado al hacer sugerencias para mi trabajo y la	70.60	14.933	.591	.536
Creo que el horario de trabajo es accesible	70.60	20.044	-.228	.657
considero que las actividades que realizo en mi trabajo son repetitivas y	71.20	13.511	.711	.498
creo que mi empleo me da seguridad y estabilidad	70.00	21.333	-.512	.675

Medidas de tendencia central y Alfa de Cronbach del instrument SERVPERF

Estadísticas de total de elemento							
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	Estadísticas de fiabilidad		
La maquinaria y herramientas que se emplean tienen la apariencia de estar en	73.84	150.573	.733	.961	Alfa de Cronbach	N de elementos	
Considero que los químicos que se utilizan son de buena calidad:	74.00	153.733	.559	.964	.963	18	
La apariencia de la empresa va de acuerdo con el tipo de servicio prestado:	73.67	151.591	.715	.961			
Considero que el servicio se realiza en el tiempo que prometen:	73.56	149.717	.749	.961			
He obtenido la misma calidad al solicitar más de un servicio o producto:	73.77	147.780	.717	.962			
Considero que la empresa es confiable:	73.39	148.009	.807	.960			
Considero que el servicio ha sido puntual:	73.41	152.513	.692	.962			
El personal tiene una actitud positiva al realizar el servicio:	73.48	147.054	.817	.960			
El personal está disponible para resolver mis dudas y preguntas:	73.49	147.687	.842	.960			
El personal tiene el conocimiento suficiente para resolver mis dudas y	73.70	151.111	.772	.961			
Considero que el personal no corre riesgos al realizar los servicios:	73.66	148.696	.691	.962			
Me siento seguro al realizar transacciones con los empleados:	73.49	147.887	.852	.960			
El personal es atento y cortés al brindar información:	73.33	147.324	.865	.959			
La empresa brinda una atención individualizada:	73.46	147.786	.799	.960			
Considero que se comprenden mis necesidades específicas:	73.70	146.245	.730	.962			
Considero que los servicios se ofrecen en un horario cómodo:	73.67	148.191	.636	.963			
Considero que los servicios que brinda la empresa tienen un precio justo:	73.64	146.501	.865	.959			
De manera general, ¿Cómo considera nuestros servicios?	73.62	148.205	.836	.960			

ANEXO 7. Imágenes de las estrategias competitivas para lograr mayor lealtad del cliente

Etiquetas Nuevas



Imán de servicios



ACO Express
 DESPREOCÚPATE DEL ASEO
www.acoexpress.com

- LIMPIEZA PARA CASA U OFICINA**
- PULIDO DE PISOS & AUTOS**
- LIMPIEZA DE TINACOS**
- LAVADO DE SALAS, CAMAS, ETC.**
- FUMIGACIÓN PISCINAS**

9992 95 09 06
 Lunes - Sábado de 8am a 5pm

Cambio de Imagen en el logo

Antes



Después



Uniformes



Rótulo de automóvil

