

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

---

---

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD SANTO TOMÁS  
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**ACCIONES DE MEJORA CONTINUA PARA LA  
CALIDAD EN EL SERVICIO DE UNA EMPRESA DE  
COMUNICACIONES UNIFICADAS**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTA:**

**EDUARDO ORNELAS CEJA**

**DIRECTORAS DE TESIS:**

**DRA. INGRID YADIBEL CUEVAS ZUÑIGA  
DRA. MARÍA DEL ROCÍO SOTO FLORES**



**CIUDAD DE MÉXICO**

**OCTUBRE 2021**



TESIS Eduardo Ornelas (4 Octubre 2021\_VF).pdf

Oct 11, 2021

40291 palabras/221126 caracteres

Eduardo Ornelas

## TESIS Eduardo Ornelas (4 Octubre 2021\_VF).pdf

## Resumen de fuentes

19%

SIMILITUD GENERAL

1	catarina.udlap.mx repositorio	2%
2	docplayer.es repositorio	2%
3	repositorio.uladtech.edu.pe repositorio	1%
4	repositorio.upte.edu.co repositorio	1%
5	www.isoc.mx repositorio	<1%
6	148.204.210.201 repositorio	<1%
7	www.scribd.com repositorio	<1%
8	www.notimx.mx repositorio	<1%
9	repositorio.usfq.edu.ec repositorio	<1%
10	fr.scribd.com repositorio	<1%
11	moam.info repositorio	<1%
12	www.sciefo.unal.edu.co repositorio	<1%
13	repositorio.udesa.edu.ar repositorio	<1%
14	www.hacienda.go.cr repositorio	<1%
15	repositorio.unc.edu.pe repositorio	<1%
16	rockcontent.com repositorio	<1%

17	www.elsevier.es	<1%
18	www.researchgate.net	<1%
19	apenderly.com	<1%
20	www.lzmarketing.com.ar	<1%
21	industrial.unsm.edu.pe	<1%
22	tesis.ipn.mx	<1%
23	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
24	riico.net	<1%
25	es.slideshare.net	<1%
26	crisobaleniaga7.blogspot.com	<1%
27	repositorio.upi.edu.pe	<1%
28	www.yumpu.com	<1%
29	repositorio.ucc.edu.pe	<1%
30	repositorio.unsp.edu.pe	<1%
31	www.upch.edu.pe	<1%
32	flamati.uegro.mx	<1%
33	www.cast.mx	<1%
34	www.usc.es	<1%
35	blog.gridtechmexico.com	<1%
36	opac.inellez.edu.vr	<1%
37	Titbrary.co	<1%
38	myslide.es	<1%
39	www.consumotic.mx	<1%
40	tesis.ucsm.edu.pe	<1%

41	www.powtoon.com	<1%
42	marmolblum.wordpress.com	<1%
43	repositorio.eccl.edu.co	<1%
44	repositorio.upao.edu.pe	<1%
45	repository.unimilitar.edu.co	<1%
46	idus.us.es	<1%
47	dSPACE.unithu.edu.pe	<1%
48	repositorio.ute.edu.ec	<1%
49	www.presidentekennedy.br	<1%
50	repositorio.opct.es	<1%
51	www.repositorio.usac.edu.gt	<1%
52	elviajedeliciente.com	<1%
53	qdoc.tips	<1%
54	repositorio.unh.edu.pe	<1%
55	sec.report	<1%
56	abc-calidad.blogspot.com	<1%
57	licestrategia.wordpress.com	<1%
58	hdl.handle.net	<1%
59	neutonmagazine.com	<1%
60	www.tds.cat	<1%
61	prizi.com	<1%
62	www.udgvirtual.udg.mx	<1%
63	pt-scribd.com	<1%
64	www.lfeder.com	<1%

65	es.scribd.com	<1%
66	tesis.bnct.ipn.mx	<1%
67	virtual.urbe.edu	<1%
68	www.redalyc.org	<1%
69	cyber.tesis.unimam.edu.pe	<1%
70	documentop.com	<1%
71	sabet.ucs.se	<1%
72	repositorio.ucam.edu	<1%
73	repositorio.usis.edu.pe	<1%
74	revista.universidadabierto.edu.mx	<1%
75	gestionproducciondominguez.blogspot.com	<1%
76	www.enfacehw.com	<1%
77	www.scielo.org.mx	<1%

**Se excluyeron los depósitos de búsqueda:**

- Ninguno

**Excluido del Informe de Similitud:**

- Bibliografía
- Citas
- Coincidencias menores (20 palabras o menos)

**Se excluyeron las fuentes:**

- Ninguno

# AGRADECIMIENTOS

*Con inmenso cariño dedico esta tesis:*

*A mi querida familia, mis hijos, mi esposa, mis padres y hermanos y mis amigos,  
por su ayuda, apoyo incondicional y motivación constante para continuar  
cumpliendo mis metas profesionales y personales.*

*Deseo agradecer:*

*La asesoría y apoyo de la Dra. Ingrid Yadibel Cuevas Zúñiga y Dra. María del  
Rocío Soto Flores por su colaboración y tiempo dedicado para realizar esta  
investigación.*

*Al Instituto Politécnico Nacional, especialmente a la Escuela Superior de  
Comercio y Administración Unidad Santo Tomás y a todos los profesores, que me  
han formado académicamente y me enseñaron los conceptos fundamentales y  
principios éticos para ejercer mi profesión.*

## RESUMEN

En la actualidad podemos encontrar muchos ejemplos de compañías exitosas que se han mantenido dentro de la preferencia de sus consumidores por un largo periodo de tiempo, trascendiendo a través de varias generaciones y superando las condiciones económicas más adversas. De acuerdo con diversos investigadores, la clave para lograr ese éxito y permanencia en el mercado, es la búsqueda constante de los factores que le permiten diferenciarse de sus competidores, entre los cuales se destaca, la calidad de sus productos y servicios, por ser un elemento estratégico que aporta ventajas competitivas. Para las empresas que comercializan servicios, la definición de esas ventajas competitivas plantea un mayor reto debido a las características de los servicios y su valoración, basada en el cumplimiento de las expectativas y percepciones de quienes los reciben.

En la presente investigación se recaba y valora la información correspondiente a las expectativas y percepciones que los clientes de una compañía de comunicaciones unificadas establecida en México tienen acerca de la calidad de los servicios de instalación de sus productos, provistos por el área de servicios profesionales de ésta, con el objetivo de proponer acciones de mejora continua para dichos servicios, orientadas al cumplimiento de las expectativas de los clientes, para generar así, una mayor retención y captación de éstos. El estudio inicia con la descripción de los aspectos tecnológicos y comerciales de este tipo de empresas a nivel global y nacional y en particular, las condiciones de la empresa bajo estudio. Posteriormente se aplica la herramienta SERVQUAL a una muestra representativa de sus clientes, con el objetivo de encontrar los factores más significativos relacionados a la percepción de la calidad recibida y su respectiva importancia. Como resultado de la investigación, se presenta la propuesta de acciones para la mejora continua de los procesos internos de la compañía, con base en los resultados obtenidos del análisis efectuado.

Palabras clave: Calidad en el servicio, expectativas y percepciones del servicio, SERVQUAL, cliente, Procesos de mejora continua.

## **ABSTRACT**

Nowadays we can find many examples of successful companies that have remained within the preference of their consumers for a long period of time, transcending through several generations and overcoming the most adverse economic conditions. According to various researchers, the key to achieving this success and permanence in the market is the constant search for the factors that allow it to differentiate itself from its competitors, among which the quality of its products and services stands out, as a strategic element that provides competitive advantages. For companies that commercialize services, the definition of these competitive advantages becomes a greater challenge due to the characteristics of the services and their assessment based on the fulfillment of the expectations and perceptions of those who receive them.

This research assesses the expectations and perceptions information that customers of a unified communications company established in Mexico, had about the quality of installation services provided by professional services area. Main goal is to propose continual improvement actions for existing services to satisfy customer expectations, increasing retention of existing ones and capture of new customers. The study begins with the description of the technological and commercial aspects of this type of companies from a global and national perspective and in particular, the conditions of the company under analysis. Subsequently, the SERVQUAL tool is applied to a representative sample of its clients, with the goal of finding the most significant factors related to the perception of the quality received and its respective importance. Finally, proposals for continual improvement of internal processes of the company are presented, based on the results obtained from the analysis carried out.

Keywords: Quality of Service, service expectations and perceptions, SERVQUAL, customer, Continual improvement process



# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Glosario</b> .....	<b>xvii</b>
<b>Relación de siglas y abreviaciones</b> .....	<b>xix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xx</b>
<b>Capítulo I. La industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Unificadas</b> .....	<b>1</b>
1.1 TICs, características, beneficios y evolución hacia las comunicaciones unificadas. ....	1
1.2 Descripción de la situación actual del acceso y uso de las TIC en México .	7
1.3 ¿Que son las comunicaciones unificadas? .....	13
1.4 Descripción de la empresa sujeto de estudio. ....	22
1.4.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la compañía Poly Inc. ....	27
<b>Capítulo II. Calidad en el Servicio y Mejora continua</b> .....	<b>35</b>
2.1 Calidad en el Servicio .....	35
2.2 Servicio .....	37
2.2.1 Características de los servicios .....	38
2.2.2 El ciclo del Servicio .....	40
2.2.3 Cliente .....	41
2.2.4 Servicio al cliente .....	41
2.3 Concepto de calidad del servicio .....	42
2.4 Modelos para determinar la calidad en el servicio a clientes .....	43
2.4.1 El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff .....	44
2.4.2. El modelo de Grönross.....	45
2.4.3 Modelo de brechas en el servicio Parasuraman, Zeithaml y Berry.....	46
Cuestionario SERVQUAL.....	51
2.4.4 Modelo de Cronin y Taylor (SERVPERF).....	53
2.5 SERVQUAL versus SERVPERF .....	54
2.6 Mejora Continua .....	55
2.6.1 Modelos de Mejora continua .....	56

<b>Capítulo III Estrategia Metodológica .....</b>	<b>62</b>
3.1 Descripción del Problema .....	62
3.2 Enunciado del problema .....	64
3.3 Objetivo General.....	65
3.4 Objetivos Específicos .....	65
3.5 Pregunta General .....	65
3.6 Preguntas Específicas .....	65
3.7 Justificación .....	66
3.8 Diseño de la Investigación .....	67
3.9 Supuesto teórico.....	68
3.10 Variables.....	69
3.11 Población y muestra .....	70
3.12 Instrumentos de recolección de datos. ....	71
3.13 Análisis de la Información .....	75
3.14 Alcances y limitaciones de la Investigación .....	75
<b>Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados.....</b>	<b>78</b>
4.1 Análisis de la información sociodemográfica .....	78
4.2 Cálculo de la puntuación SERVQUAL. ....	80
4.3. Resultados por cada dimensión.....	82
4.4 Valoración de la importancia relativa de cada una de las dimensiones.....	92
<b>Capítulo V. Propuesta de mejora continua para la calidad en el servicio ....</b>	<b>97</b>
5.1 Planear .....	98
5.2 Hacer .....	113
5.3 Verificar .....	115
5.4 Actuar .....	115
<b>Conclusiones .....</b>	<b>117</b>
Sugerencias para futuras investigaciones .....	119
<b>Referencias.....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo A, Encuesta SERVQUAL para medir la calidad de los servicios profesionales de Poly México.....</b>	<b>130</b>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Porcentaje de Hogares con equipamiento TIC en México 2001 a 2018</i>	7
<i>Figura 2. Participaciones de mercado en telefonía fija en México.</i>	11
<i>Figura 3. Participaciones de mercado en telefonía móvil en México.</i>	12
<i>Figura 4. Servicios principales en UC. “Comunicaciones Unificadas”</i>	14
<i>Figura 5 Oferta de Servicios de Poly Inc.</i>	26
<i>Figura 6. El ciclo del servicio.</i>	41
<i>Figura 7. El modelo de calidad de servicio de Grönross.</i>	46
<i>Figura 8. Modelo conceptual SERVQUAL de la calidad de servicio</i>	49
<i>Figura 9. El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.</i>	47
<i>Figura 10. Evolución de la rueda de Deming, ciclo PHVA</i>	56
<i>Figura 11. El ciclo de la solución del problema.</i>	57
<i>Figura 12. Valores asignados a los elementos de la escala Likert.</i>	74
<i>Figura 13. Edades de las personas encuestadas</i>	78
<i>Figura 14. Género de las personas entrevistadas</i>	79
<i>Figura 15. Profesión de las personas entrevistadas</i>	79
<i>Figura 16. Nivel educativo de las personas entrevistadas</i>	80
<i>Figura 17. Puntuaciones SERVQUAL para la dimensión TANGIBILIDAD.</i>	82
<i>Figura 18. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión TANGIBILIDAD.</i>	83
<i>Figura 19. Puntuaciones SERVQUAL para la dimensión FIABILIDAD.</i>	85
<i>Figura 20. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión FIABILIDAD.</i>	85
<i>Figura 21. Puntuación SERVQUAL para la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA.</i>	87
<i>Figura 22. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA.</i>	87
<i>Figura 23. puntuación SERVQUAL para la dimensión SEGURIDAD.</i>	89
<i>Figura 24. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión SEGURIDAD.</i>	89
<i>Figura 25. Puntuación SERVQUAL para la dimensión EMPATIA.</i>	91
<i>Figura 26. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión EMPATIA.</i>	91
<i>Figura 27. Importancia relativa de cada una de las dimensiones</i>	93

<i>Figura 28. Proceso para la adquisición y obtención de servicios</i>	_____	105
<i>Figura 29. El ciclo de los Servicios Profesionales</i>	_____	107

## Índice de Tablas

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	xii
Tabla 1 Concepciones de las Tecnologías TIC	3
Tabla 2. FODA de la compañía Poly Inc.	31
Tabla 3. Clasificación de los aspectos relevantes de la compañía Poly Inc y su clasificación dentro de las dimensiones del SERVQUAL	32
Tabla 4. Los cinco criterios de la encuesta SERVQUAL y elementos de la encuesta que los incluyen	73
Tabla 5. Puntuaciones de los elementos de la dimensión TANGIBILIDAD.	84
Tabla 6. Puntuaciones de los elementos de la dimensión FIABILIDAD.	86
Tabla 7. Puntuaciones de los elementos de la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA	88
Tabla 8. Puntuaciones de los elementos de la dimensión SEGURIDAD	90
Tabla 9. Puntuaciones de los elementos de la dimensión EMPATIA	92
Tabla 10. Puntuación SERVQUAL de la calidad del Servicio de Poly México.	94
Tabla 11. Acciones sugeridas con base en las necesidades identificadas.	110
Tabla 12. Plan de acción sugerido para mejorar la calidad del servicio de Poly México y tiempos estimados para su inicio y conclusión	114

## Glosario

**Análisis FODA:** Es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis interno y externo en la empresa. El análisis interno comprende las fortalezas y debilidades de esta y el externo, sus oportunidades y amenazas (Riquelme M. , 2016).

**Ancho de banda:** Es la cantidad de datos que se pueden transferir entre dos puntos de una red en un tiempo específico. Normalmente, el ancho de banda se mide en bits por segundo (Paessler.com, 2021).

**Banda Ancha:** Concepto que combina la capacidad de conexión (anchura de banda) y la velocidad. Se le denomina así a cualquier capacidad de transmisión más rápida que la velocidad primaria de la Red Digital de Servicios Integrados (RDSI) a 1.5 o 2 Megabits por Segundo (UIT, 2011).

**Calidad:** Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie (Lexico.com, 2021).

**Competencia:** Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares (Glosario mercadotecnia, 2016).

**Confiabilidad:** Es la capacidad para desempeñar el servicio prometido con formalidad y exactitud (Clemenza, Gotera, & Araujo, 2010).

**Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación (Matsumoto, 2014).

**Encuesta:** Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan (RAE, 2021).

**Estrategia:** Conjunto de acciones encaminadas a la consecución de un objetivo determinado (UNADE, 2020)

**Expectativa:** Es una suposición que esta enfocada en el futuro que puede ser acertada o no (ConceptoDefinicion, 2021).

**Fiabilidad:** Probabilidad de que un sistema, aparato, dispositivo o servicio cumpla una determinada función bajo ciertas condiciones durante un tiempo determinado (Lexico.com, 2021).

**Fidelización:** Es un proceso que consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que regresen a comprar sus productos y servicios (Escamilla, 2020)

**Gestión de la Relación con el cliente (CRM):** Conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente, para administrar y analizar las interacciones con clientes, anticipar necesidades y deseos, optimizar la rentabilidad, aumentar las ventas y personalizar campañas de captación de nuevos clientes (Salesforce, 2017).

**KPI o Indicadores Clave de Desempeño.** El término KPI, siglas en inglés, de Key Performance Indicator, cuyo significado en castellano podría ser Indicador Clave de Desempeño o Medidor de Desempeño, es una medida del nivel de desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en valores porcentuales (Google Sites, 2021) .

**Mercado:** Lugar teórico donde se encuentra la oferta y la demanda de productos y servicios y se determinan los precios (Lexico.com, 2021).

**Percepción:** Sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales (RAE, 2021)

**Retorno de la Inversión (ROI por sus siglas en inglés):** Es una métrica de rendimiento que se utiliza para evaluar que tan beneficiosa es una inversión en relación con su costo (Da Silva, 2021)

**Retorno de Ventas (ROS por sus siglas en inglés):** Cantidad de ganancias que se producen por cada peso o dólar de ventas (MytripleA, 2021)

**Satisfacción del cliente:** Es el grado de cumplimiento de las expectativas de un cliente tras recibir un servicio o producto. Este grado de cumplimiento se calcula como la diferencia entre el valor percibido por el cliente y las expectativas que éste tenía antes de recibir el servicio o producto (El viaje del cliente, 2021).

**Servicio:** Es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente (Etecé, 2021).

**SPSS10:** Es el acrónimo de Producto de Estadística y Solución de Servicio. Es un software para captura y análisis estadístico de datos (QuestionPro, 2021).

**Velocidad de respuesta:** Es el tiempo que existe desde que la empresa recibió una nueva solicitud hasta que el prospecto recibió la información o servicio (SalesUp, 2021)

## Relación de siglas y abreviaciones

<b>AT&amp;T</b>	American Telephone & Telegraph (operador de telecomunicaciones)
<b>BBB</b>	Better Business Bureau
<b>BIT</b>	Banco de Información de Telecomunicaciones
<b>CU</b>	Comunicaciones Unificadas
<b>DENUE</b>	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas
<b>ENDUTIH</b>	Encuesta sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los Hogares
<b>F.O.D.A.</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>IFT</b>	Instituto Federal de Telecomunicaciones
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>IDT</b>	Índice de Desarrollo de las TIC
<b>ISO</b>	Organización Internacional de Normalización
<b>Kbps</b>	Kilobytes por segundo
<b>Mbps</b>	Megabytes por segundo
<b>PHVA</b>	Planear, Hacer, Verificar y Actuar
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>ROI</b>	Return of Investment – Retorno de la inversión
<b>SARS CoV 2</b>	Coronavirus de 2019 COVID-19
<b>SERVPERF</b>	SERVice PERFormance
<b>SERVQUAL</b>	SERVice QUALity
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences (Paquete estadístico para las ciencias sociales)
<b>TIC's</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>UCaaS</b>	Comunicaciones Unificadas como servicio
<b>UE</b>	Unidades económicas
<b>UIT</b>	Unión Internacional de Telecomunicaciones



## INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio es hoy en día, un factor que brinda una ventaja competitiva y que cualquier empresa que aspire a sobresalir sobre su competencia y convertirse en la primera opción de preferencia para sus clientes, la debe considerar dentro de sus planes de mejora continua, sin importar tamaño o giro. Aunque este es un concepto que parece lógico y natural, en la actualidad hay muchas empresas que han subestimado el valor que la mejora de la calidad en el servicio representa, al no implementar las herramientas para evaluar la percepción del cliente al respecto, de forma regular y permanente, dejando de lado la exploración e identificación de las áreas de oportunidad para su mejora, volviéndolas menos competitivas y, por ende, menos rentables. Por consiguiente, el mejoramiento continuo de los servicios ofertados por una empresa aumenta su ventaja competitiva y ayuda a asegurar su consolidación y permanencia en el mercado.

Pero, ¿cómo es que una compañía puede mejorar la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes? “La clave para aseverar la calidad en el servicio es satisfacer, o en el mejor de los casos, sobrepasar las expectativas de los clientes en relación con lo ofrecido por la organización o el personal que labora en ella”, según Sánchez y Sánchez citando a Cattel (2016, pág. 111).

La calidad en el servicio influye de manera directa en el nivel de satisfacción; a mayor calidad en el servicio, mayor será la satisfacción del cliente y, por consiguiente, mayor su fidelidad. Así, “para mejorar los procesos de servicios, es necesario detectar los atributos de calidad y evaluar la concordancia entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente” (Martin (2016), citado por Sánchez y Sánchez (2016, pág. 111). La valoración de la calidad percibida en el servicio y la relación con el grado de satisfacción que produce en los clientes, no es una tarea fácil debido a las características subjetivas del servicio; cada cliente genera su propio concepto de calidad con base en sus experiencias y expectativas, y las califica de acuerdo con sus percepciones, las cuales son diferentes para cada uno

de ellos. Afortunadamente existen diferentes herramientas que permiten evaluar la calidad de los servicios considerando todos los factores antes mencionados.

En la presente investigación se recaba y analiza la opinión de los clientes acerca de los servicios profesionales provistos por la compañía Poly México, que, al compararlas con sus expectativas, ayudan a identificar los factores más importantes que influyen en la calidad percibida por los usuarios para así, proponer acciones de mejora en su servicio. El modelo que se adoptó para medir la calidad del servicio es el modelo SERVQUAL que fue desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), modelo que ha tomado gran importancia en los últimos años y que se basa principalmente en el uso de un cuestionario que mide la calidad del servicio basado en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes con respecto a las dimensiones más importantes del servicio.

Esta investigación se divide en cinco capítulos e inicia con los conceptos relacionados con la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), su evolución histórica hacia las comunicaciones digitales y su importancia para el surgimiento de nuevas alternativas de comunicación y colaboración interactiva como son las Comunicaciones Unificadas (CU); así como también se incluye información relacionada con la disponibilidad y crecimiento estimado de dichos servicios en el Mundo y en México. El capítulo I se complementa con la descripción de la empresa a analizar, el portafolio de sus productos y servicios, la misión y visión que definen a la empresa y por último en este capítulo tenemos el planteamiento general de la problemática de la empresa a abordar, basado en un análisis F.O.D.A.

En el capítulo II se describen los conceptos relacionados con la calidad, el servicio, calidad en el servicio y mejora continua, aportando diferentes enfoques de los autores más reconocidos en esas materias. Así también, se presentan diferentes metodologías para la medición de la calidad en el servicio, entre ellas el modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), el modelo de Grönroos (1984), el modelo SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985), en el cual se profundizará

por ser de interés principal en este estudio y el Modelo de Cronin y Taylor (SERVPERF), basado en el modelo SERVQUAL. En este mismo capítulo se hace una aproximación al modelo de mejora continua PHVA o ciclo de Deming para estructurar la aplicación de las acciones definidas en un “espiral” de mejora continua.

El capítulo III describe la estrategia metodológica que se emplea para responder a las preguntas de investigación derivadas de los objetivos específicos y en concordancia con el objetivo general, todo ello en el marco del problema de investigación y el contexto de realización del estudio. Posteriormente, se centra en las estrategias de muestreo o identificación de los sujetos con los que se desarrollará el trabajo de campo, luego se expondrán los primeros pasos por considerar para aplicar este modelo: el diseño del cuestionario y definir la muestra adecuada para alcanzar los objetivos de la investigación y procedimientos de análisis empleados.

En el capítulo IV se presentan y analizan los resultados obtenidos de la encuesta SERVQUAL realizada a clientes de la empresa Poly México. Primero se hace un análisis de los elementos que integran el cuestionario en los tres aspectos que se busca evaluar: expectativas, percepciones e importancia. Se comprueba la validez y fiabilidad del instrumento calculando con el alfa de Cronbach. Luego, estos resultados se agrupan por dimensión para determinar en qué dimensión de la calidad, la empresa debe enfocarse para resolver aquellos elementos que hayan presentado brechas negativas.

Finalmente, en el Capítulo V se presenta la propuesta de mejora y recomendaciones para que la empresa mejore la calidad del servicio de instalación de sus productos en México, conceptualizadas a partir de un enfoque de gestión de mejora continua mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Las necesidades específicas se definen en la etapa de planificación, a partir del análisis de las brechas 1 a 4 identificadas en el capítulo IV, (percepciones – expectativas); a partir de estas necesidades, se formulan las acciones correctivas

que ayudarán al cierre de dichas brechas (Hacer) y por último se describe la importancia de continuar realizando las valoraciones de forma permanente utilizando la misma herramienta, adaptándola a las nuevas condiciones y necesidades (Verificar), para así modificar o implementar las nuevas estrategias para mejorar la calidad del servicio (Actuar).

# **Capítulo I. La industria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Unificadas.**

Los constantes avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones han provocado el surgimiento de nuevas formas de interacción a distancia, caracterizadas por una alta escalabilidad y flexibilidad, que incluyen desde una simple interacción con texto hasta una comunicación más compleja que involucra diversos medios de forma simultánea, tales como video en tiempo real, voz, mensajería instantánea, sensores de presencia, telefonía y colaboración web entre otros. El acceso a este tipo de tecnología se da en diferentes formas y los costos asociados en su uso, varían de acuerdo con la cantidad de comunicaciones simultáneas que se desee utilizar y la diversidad de medios que se involucren en las mismas. El beneficio para las empresas que utilicen estas tecnologías está dado por los ahorros que se generan al dejar de utilizar las reuniones convencionales que implican viajes, traslados y tiempo; el incremento de la productividad y la optimización de los recursos existentes con las sesiones de colaboración a distancia.

El objetivo de este capítulo es describir conceptos alrededor de la tecnología que permite este tipo de comunicación, su evolución, sus características y sus beneficios para comprender mejor la importancia que representa la calidad en el servicio para sus usuarios y la relevancia que hoy en día tiene para cualquier empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas. Este contexto es indispensable también para comprender mejor las herramientas de evaluación y medición de la calidad en el servicio que se describen en el capítulo 2 y se utilizarán a partir del capítulo 3.

## **1.1 TICs, características, beneficios y evolución hacia las comunicaciones unificadas.**

Con el fin de hacer más breve su referencia, las tecnologías de la información y la comunicación suelen ser denominadas TIC. Se han elaborado múltiples

definiciones en torno a lo que son las TIC, muchas de las cuales resultan ser muy generales, en tanto otras incluyen aspectos más precisos. Un acercamiento bastante amplio es el del portal de la Sociedad de la Información de Telefónica de España, citado por Rojas (2002), que indica: “Las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) son las tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, proteger y recuperar esa información”.

De acuerdo con Sunkel, (2006, p. 8), quien ha trabajado y escrito sobre diversos temas tales como el acceso y uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los sistemas educativos y políticas para la superación de la pobreza, define a las TIC “como herramientas y procesos para acceder, recuperar, guardar, organizar, manipular, producir, intercambiar y presentar información por medios electrónicos”.

Julio Cabero (1998, pág. 198), reconocido investigador en el campo de la aplicación de las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje brinda la siguiente definición: “las tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónada, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. La tabla 1 contiene un análisis de las concepciones que, para el concepto de las TICs, hacen diferentes autores, (Guzman, 2008, pág. 29).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2002, pág. 4) define las TIC desde una perspectiva económica, considerándola como “aquellos dispositivos que capturan transmiten y despliegan datos e información electrónica y que apoyan el crecimiento y desarrollo económico de la industria manufacturera y de servicios”.

Tabla 1 Concepciones de las Tecnologías TIC

Ortega (1997b)	Discrimina entre tecnologías convencionales (diaporamas, audiovisuales y prensa) y tecnologías avanzadas (diseño y animación informática, acceso a bibliotecas virtuales y navegación a través de redes).
Tirado (1997)	Distingue entre nuevas tecnologías y tecnologías avanzadas, indicando que las últimas son aquellas que poseen respecto a las anteriores los atributos de interactividad multimedia frente a la interactividad monomedia de las denominadas “<nuevas>”, y susceptibilidad de flexibilidad espacio-temporal frente a la flexibilidad espacial y temporal.
Cabero y Martínez (1995)	hablan de nuevos canales de la comunicación en vez de nuevas tecnologías, ya que éstas suelen implicar la utilización de tecnologías tradicionales, pero con usos diferentes y novedosos, es decir, se refiere a la integración de las tecnologías anteriores, pero de una forma tanto cuantitativa como cualitativa.
Adell (1997)	Las nuevas tecnologías son:” <el conjunto de procesos y productos derivados de las nuevas herramientas (hardware y software), soportes de la información y canales de comunicación relacionados con el almacenamiento, procesamiento y transmisión digitalizados de la información.
Duarte y González (1998)	Las nuevas tecnologías son aquellos medios electrónicos que crean, almacenan, recuperan y transmiten la información cuantitativamente veloz y en gran cantidad, y lo hacen cambiando diferentes tipos de códigos en una realidad hipermedia.
Pérez (1997)	Las nuevas tecnologías, deberíamos contemplar, por una parte, una dimensión técnica, y por otra, una expresiva, repercutiendo ambas en la creación de nuevos entornos comunicativos.
Sáez Vacas (1999)	Las tecnologías de la información comprenden el conjunto formado por las telecomunicaciones y la informática y todos sus antecedentes y consecuentes (microelectrónica, redes de ordenadores, ofimática, groupware, red Internet, tecnologías del multimedia, etc.), conjunto que, como infraestructura creciente en tamaño y capilaridad tendiente a la ubicuidad.
Cebreiro (2007:163)	Se refiere a que estas giran en torno a cuatro medios básicos: la informática, la microelectrónica, los multimedios y las telecomunicaciones. Y lo que más importante, giran de manera interactiva e interconexiónada, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas, y potenciar las que pueden tener de forma aislada.
Comisión de Comunidades Europeas	Las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) son un término que se utiliza actualmente para hacer referencia a una gama amplia de servicios, aplicaciones, y tecnologías que utilizan diversos tipos de equipos y de programas informáticos, y que a menudo se transmiten a través de las redes de telecomunicaciones.

Fuente: (Guzman, 2008).

La mayoría de las definiciones anteriores coinciden en definir las TIC como el uso simultáneo de uno o más elementos pertenecientes a dos tipos de tecnologías principalmente: la informática y las comunicaciones para generar, almacenar y finalmente transmitir información. “Las Tecnologías de la Información y la Comunicación están presentes en nuestras vidas y la han transformado. Esta revolución ha sido propiciada por la aparición de la tecnología digital” (GoogleSites, 2016). La tecnología digital y los nuevos y poderosos computadores han ayudado a la ciencia a evolucionar a pasos agigantados poniendo a disposición de la humanidad nuestra arma más poderosa: la información y el conocimiento.

En el ámbito corporativo, las TIC han transformado la gestión de las empresas y nuestra manera de hacer negocios; han transformado la manera de trabajar ayudando a las empresas de hoy a ser más productivas y a optimizar sus recursos. “Gracias a ellas, somos capaces de producir mucho más, de mejor calidad, invirtiendo mucho menos tiempo” (Fernandez, 2015).

### **Características de las TIC.**

Las características de las TIC son tan variadas como las mismas TIC. (Castro, Guzman, & Casado, 2007) aludiendo a Cabero (1996) señalan que las características de las TIC son:

- **Inmaterialidad:** Debido a que generan, procesan y almacenan información digital.
- **Interactividad:** Es la relación sujeto-maquina (acceso) y sujeto a sujeto (comunicación), adaptada a las características de los usuarios.
- **Instantaneidad:** La información está disponible en cualquier momento y lugar.
- **Innovación:** Mejoras constantes en rapidez de transmisión, seguridad, calidad facilidad de uso, etc.



- **Digitalización:** La transformación de la información a formato digital para que pueda ser transportada y utilizada a través de la red de comunicación.
- **Automatización e interconexión:** Pueden funcionar independientemente, su combinación permite ampliar sus posibilidades, así como su alcance.
- **Diversidad:** las tecnologías que giran en torno a algunas de las características anteriormente señaladas y por la diversidad de funciones que pueden desempeñar.

Es por todas estas características, que las TIC se han convertido en un elemento importante para la transformación y permanencia de las empresas en un mundo cada vez más innovador y competitivo.

## **Beneficios de las TIC**

Las TIC influyen en la sociedad y su comportamiento; la permanente innovación da origen a nuevas herramientas y aplicaciones, pero también, a nuevas prácticas culturales, sociales, económicas y comerciales; lo anterior ha sido más evidente durante las últimas tres décadas, después de la masificación de Internet.

Martínez (2018, pág. 2), cita a varios autores que describen los beneficios que brindan el acceso y uso de las TIC en diferentes ámbitos; en el económico, favorecen el crecimiento del comercio de bienes y servicios a nivel local, nacional y mundial, ayudando al aumento del PIB y la reducción de la pobreza. Dentro del ámbito educativo incrementan el acceso a la información y el conocimiento, en el área laboral, ayudan para la adquisición de habilidades para el empleo, generan mayor participación democrática ciudadana, entre mucho otros. “No obstante, estos beneficios potenciales implican disparidades en el acceso y uso que pueden ampliar las desigualdades económicas y sociales”. En el caso de México esto se ha hecho evidente en años recientes, pues de acuerdo con datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad de Tecnologías de Información en Hogares (ENDUTIH) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), más de la mitad de los hogares en el país disponen de conexión a internet (52.9%); la

proporción estimada de hogares que disponen de una computadora disminuyó en 0.3%, al pasar de 45.3% en 2017 a 45.0% en 2018, mientras que el número total de usuarios que disponen de celular inteligente (Smartphone) creció de 64.7 millones de personas en 2017 a 69.6 millones en 2018 y de 122,273,473 habitantes 73.5% son usuarios de telefonía móvil. Las cifras anteriores reflejan que aún existen grupos de personas con un rezago en el acceso y uso de estas tecnologías, el principal reto es entonces la masificación en su uso.

## **Evolución de las TIC**

Las TIC tienen su origen con el advenimiento de la revolución digital en la década de los 70s, pero es hasta el momento en que convergen la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en la década de los 80s, cuando su uso se expande fuera de las instituciones militares y universidades. En su recorrido evolutivo, las TIC han roto rápidamente las barreras y las distancias espacio-tiempo, cambiando de manera directa el comportamiento de las personas, las relaciones sociales y culturales, los sistemas de gobierno, la sanidad o la educación y la manera de ver la realidad de las cosas, tal como lo establece Cabero (2001, pág. 11), “la historia de las civilizaciones es en cierta medida la historia de sus tecnologías, y nunca hasta la fecha había existido una relación tan estrecha entre las tecnologías y la sociedad, y nunca la sociedad se ha visto tan influenciada por las diferentes tecnologías que están apareciendo; siendo estas, las TIC, las que más destacan sobre todas las tecnologías”.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015, pág. 27), “entre 2005 y 2010, cuando la banda ancha permitía mayores velocidades de transmisión de datos, se hizo real la convergencia de redes, dispositivos y contenido, se facilitó el desarrollo de aplicaciones y soluciones en la nube que habilitaron innovaciones en los modelos de negocios y la prestación de servicios”.

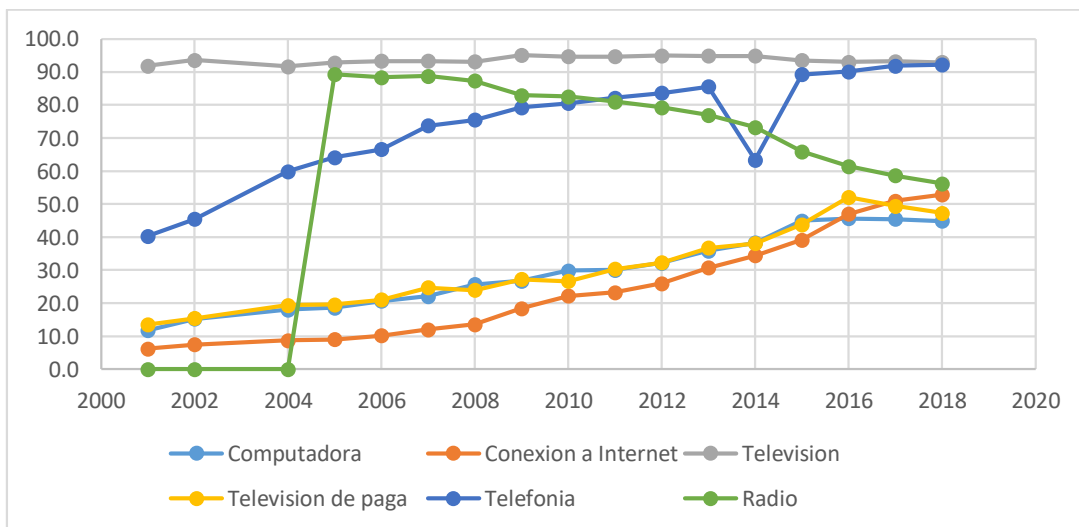
Es desde entonces, que “los criterios de éxito para una organización o empresa dependen cada vez más en gran medida de su capacidad para adaptarse a las

innovaciones tecnológicas y de su habilidad para saber explotarla en su propio beneficio” (Siomara, 2009).

## 1.2 Descripción de la situación actual del acceso y uso de las TIC en México

La Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), que lleva a cabo la medición anual del índice de desarrollo de las TIC (IDT) de todos los países, reportó que México obtuvo una calificación de 3.78 de 10 máximo, posicionándolo en el puesto número 82 en 2011 y en el lugar 83, con una puntuación de 3.95, en 2012 (Olivares, Angulo, Torres, & Madrid, 2016). En el análisis de 2017, de una lista de 176 economías, México obtuvo la posición 87 con una puntuación de 5.16, la cual se encuentra por encima del IDT promedio internacional que resultó en 5.11 puntos y se asemeja a la de países como Venezuela (5.17 puntos) y Surinam (5.15 puntos). Asimismo, en relación con el IDT del año anterior (2016), el país registró una mejora en su calificación equivalente a 6%, la cual es explicada principalmente por un incremento en la adopción y uso de las TIC por la reforma de telecomunicaciones y radiodifusión (Rojon, 2018).

Figura 1. Porcentaje de Hogares con equipamiento TIC en México 2001 a 2018



Elaboración propia. Fuente: INEGI (2018).

En la figura 1 se muestra un panorama general de la situación actual del acceso y uso de las TIC en México de acuerdo con datos de la Encuesta sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en los Hogares (ENDUTIH, 2018). Se observa que el uso de telefonía alámbrica y/o móvil y el internet en los hogares ha aumentado en el período 2015-2018; el teléfono móvil de 71.5% a 73.8% e internet de 57.4% a 65.8%; mientras que el uso de la computadora ha disminuido en el mismo periodo de 51.3% a 45% siendo reemplazada por otros dispositivos como el mismo teléfono celular para el acceso a internet.

La conexión a internet se realiza utilizando diversos dispositivos, siendo el más utilizado el celular inteligente o smartphone, esto de acuerdo con la ENDUTIH que en 2018, el 92.7% de los usuarios de Internet se conectaron a través de un celular inteligente, mientras que el 32.6% lo hizo por medio de una computadora portátil, 32.0% utilizó una computadora de escritorio, el 17.8% de los usuarios de internet se conectó a través de una Tablet, el 16.6% por medio de la televisión y un 6.9% a través de una consola de video juegos. Sin duda el concepto de convergencia tecnológica se expresa en la telefonía celular por los servicios de voz y datos que de manera particular pueden recibir los teléfonos celulares inteligentes (Smartphone). Los resultados de la ENDUTIH 2018 muestran que ocho de cada diez usuarios de teléfono celular disponen de un celular inteligente (Smartphone), con lo cual tienen la posibilidad de conectarse a Internet y utilizar comunicaciones de voz y datos.

Entre las principales actividades que los usuarios realizaron en internet en 2018, las que realizan en mayor porcentaje los usuarios, son entretenimiento (90.5%), comunicación (90.3%) y obtención de información (86.9%). En contraste las actividades que menos realizan los usuarios de Internet son realizar operaciones bancarias en línea (15.4%), ordenar o comprar productos (19.7%) e interactuar con el gobierno (31.0%).

Si bien se ha avanzado en la penetración de Internet en el país, la proporción respecto de otras naciones es todavía menor. En México seis de cada diez personas son usuarias de internet, por debajo de países como Corea del Sur, Reino Unido, Alemania y Suecia donde 9 de cada 10 personas utilizan internet, sin embargo, conviene señalar que esta cifra resulta mayor a la registrada en países como Colombia y Sudáfrica (INEGI, 2020).

A pesar de los avances, la distribución de los hogares con acceso a Internet es muy desigual en México. De un nivel máximo que supera el 70% de hogares con acceso en ciertos estados de la República, en algunos otros estados esta variable cae por debajo del 30%. Estas diferencias destacan la necesidad de contar con políticas que promuevan la competencia para ampliar en la mayor medida posible los servicios comerciales, y para enfrentar los desafíos que representan las zonas más remotas y desatendidas.

### **Acceso y uso de las TIC por las empresas en México.**

El uso de las TIC cobra mayor relevancia en los países que, como México enfrentan un escenario económico complejo y que requieren de políticas encaminadas a transformar a las pequeñas y medianas empresas en agentes de cambio, con el objetivo de aumentar su productividad, competitividad y ventajas competitivas, fundamentadas en la generación y acumulación de capacidades tecnológicas, para convertirlas así, en la base del crecimiento económico (CEPAL, 2013). En su anuario estadístico de 2020 (IFT, 2020) el Instituto Federal de Telecomunicaciones señala que, en 2019 de los 4.9 millones de unidades económicas que hay en el país, solo el 20.7% utilizaban el servicio de internet, haciendo evidente que “las MiPymes se encuentran en desventaja respecto a las grandes empresas en el uso de las TIC, ya que están sujetas a las limitantes económicos, técnicos y humanos para incorporarse de manera eficiente a la tecnología” (Buenrostro & Hernandez, 2019).

Los servicios de telecomunicaciones que más contrataron las MiPymes fue el doble play que incluye los servicios de internet y telefonía fijos con un porcentaje

de 35.6%, para las microempresas, 45.4% para las pequeñas empresas y 56.7% para las medianas empresas. En lo que se refiere a la modalidad de contratación de los servicios de telecomunicaciones móviles, se objetivo que las MiPymes contrataron principalmente el servicio de telefonía móvil: 33.1% de las medianas empresas, 30.9% de las microempresas y 27.5% de las pequeñas empresas. Mientras que entre el 14.3% y 19.8% de las MiPymes contrataron el servicio de telefonía móvil y conexión a internet por datos móviles.

El reporte del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) indica también que el 23% de las unidades económicas contaron con equipo de cómputo, el 20.7% con el servicio de internet y solo el 4.3% realizaron transacciones por internet. Las unidades económicas que contaron con el servicio de internet lo emplearon principalmente en actividades relacionada con el funcionamiento y gestión de estas, ya sea en la búsqueda de información sobre bienes y servicios relevantes para la actividad que desarrollan, así como para realizar operaciones bancarias y financieras o tramites gubernamentales.

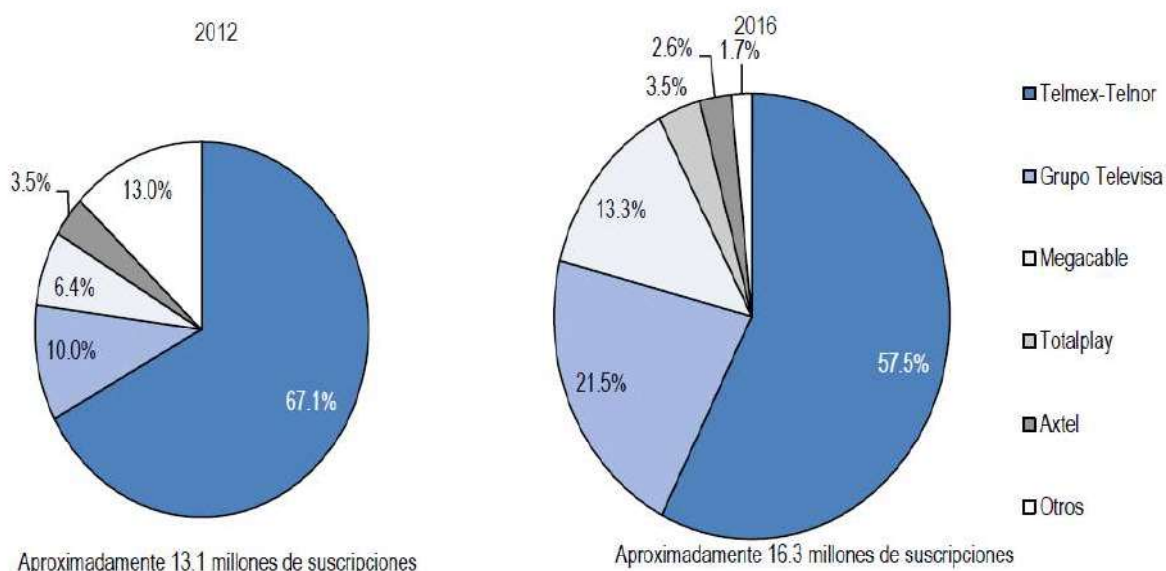
### **Proveedores de servicios TIC en México**

El sector de telecomunicaciones en México ha cambiado en los últimos cinco años, especialmente en el mercado de las comunicaciones móviles, con la entrada de operadoras como AT&T y de otros operadores móviles virtuales que ofrecen diversos servicios, entre ellos los de telefonía y banda ancha móviles (OCDE, 2017).

La cantidad de proveedores de telefonía móvil en el mercado mexicano se ha multiplicado en años recientes con la entrada de operadores móviles virtuales, entre los que se encuentran Flash Mobile, Maz Tiempo, Qbo Cel, Cierto (Teligentia), Virgin Mobile y Weex, los cuales operan usando la red Movistar de Telefónica. Maxcom y Megatel recientemente entraron al mercado y usan la red de Telcel. En México, el participante más grande en el mercado de las telecomunicaciones es América Móvil, constituida por Telcel, un proveedor de telefonía móvil y banda ancha móvil. y dos proveedores de telefonía fija y banda

ancha. La figura 2 muestra la participación de mercado que han tenido los principales proveedores del servicio de telefonía fija en México y sus porcentajes de participación en el mercado a partir del inicio de la Reforma de Telecomunicaciones en 2012 hasta el 2016.

Figura 2. Participaciones de mercado en telefonía fija en México.



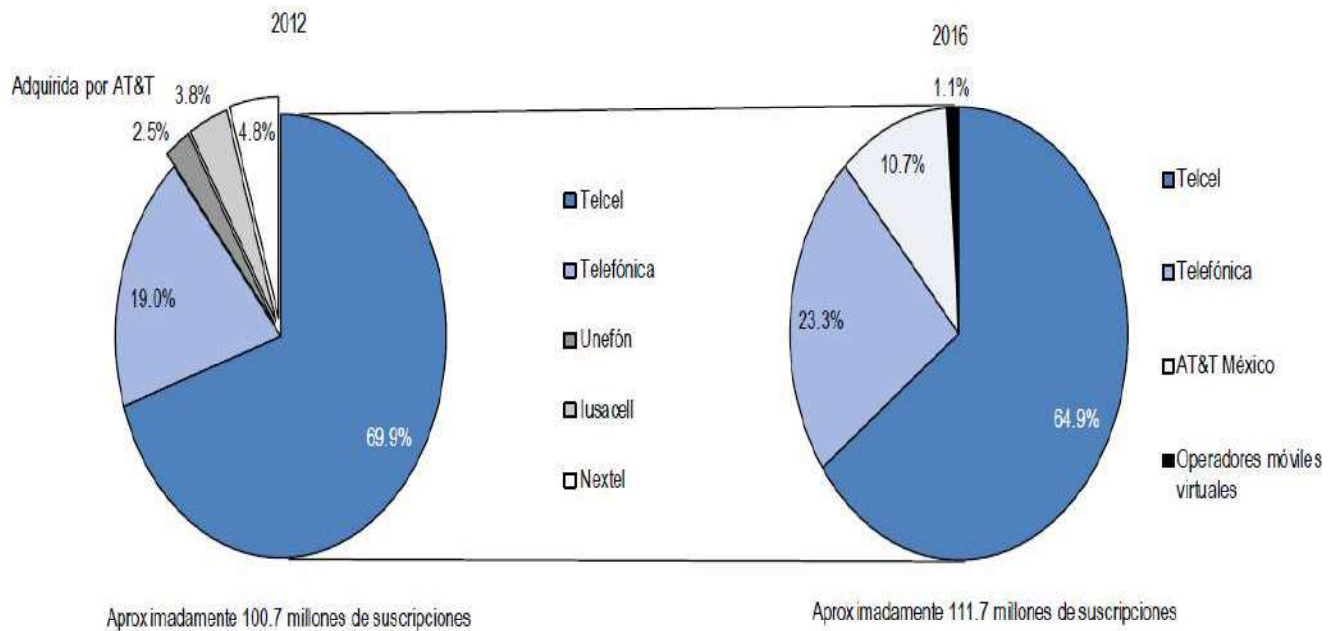
Fuente: OCDE (2017).

El mercado en general creció de manera significativa en 23% (pasando de 13 millones a 16 millones de suscripciones de banda ancha fija). En cuanto a los proveedores principales, Telmex-Telnor disminuyó su participación en el mercado de banda ancha fija cayó de 67.1% en 2012 a 57.5% en 2016; Megacable y el Grupo Televisa incrementaron sus participaciones, de 6.4% y 10%, a 13.3% y 21.5%, respectivamente; de 2013 a 2016, Totalplay alcanzó una participación de mercado de 3.5%; Axtel, en conjunto con otros actores pequeños, perdió participación de mercado en ese periodo. Parte de la variación en las participaciones de mercado refleja una mayor calidad por parte de las nuevas

ofertas, que se basan en conexiones de fibra óptica más rápidas, así como una mayor cantidad de ofertas empaquetadas.

Con respecto a los proveedores de los servicios de telefonía móvil, el crecimiento del mercado fue cercano al 11% en el mismo periodo, de 2012 a 2016. La figura 3 muestra cuales han sido los cambios en la participación de mercado para los proveedores principales. Telcel, la división de América Móvil que opera el mercado de telefonía móvil, tenía en 2012 una participación de mercado de 69.9%, misma que cayó ligeramente a 64.9% en 2016.

Figura 3. Participaciones de mercado en telefonía móvil en México.



Fuente: OCDE (2017).

Telefónica vio un incremento de 19% a 23.3% en el mismo periodo y AT&T tenía una participación de 10.7%. En total, la participación de mercado de los operadores móviles virtuales (Virgin Mobile, QboCel, Weex, Maz Tiempo, Flash Mobile, Megatel, Teligentia (Certo) y Maxcom) aumentó de 0.14% en 2014 a 1.1% en 2016. Un ambiente más competitivo y con más participantes en el mercado móvil, así como la caída en los precios han contribuido a este desarrollo positivo.



### 1.3 ¿Que son las comunicaciones unificadas?

El proceso evolutivo de las TIC ha hecho posible que muchas de las tecnologías de comunicación e información existentes, (concebidas de manera independiente), converjan en una misma plataforma la cual conocemos hoy como Comunicaciones Unificadas.

El término de comunicaciones unificadas, también conocido por sus siglas en inglés UC (Unified Communications), en adelante, UC, no cuenta con una definición globalmente reconocida o estándar y en particular cada uno de los fabricantes/proveedores de este tipo de soluciones da un significado que varía de acuerdo con las soluciones y beneficios que cada uno de ellos ofrece.

Ruzicka, citada por Dante (2012, pág. 26), indica que el “El término de UC fue acuñado a principios de la década del 2000, para describir una manera que las empresas podrían utilizar para unir la voz, los datos y comunicaciones de vídeo en un único servicio”.

Chavarría et al. (2015, p. 62), incluyen en su trabajo de investigación, las definiciones de dos conocidas compañías de investigación de tecnología y de mercados; Forrester Consulting, define a las UC como una plataforma que “conecta las aplicaciones de colaboración como calendarios, email, conferencia Web, mensajería instantánea y presencia en una plataforma estándar abierta para permitir que las compañías tengan mejores tiempos de respuesta y agilidad”. IDC por su parte las define como una plataforma que “combina las llamadas de telefonía avanzada y administración; mensajería unificada (MU) (e-mail, fax, y mensajería de voz combinada); Web, audio, videoconferencia, mensajería instantánea; y la gestión de presencia generalizada”.

Según Luque (2009, pág. 19), “todas las referencias a este término giran en torno a una base común: la integración y la convergencia de las tecnologías de la información, las comunicaciones y las aplicaciones software para optimizar los procesos de negocio y la comunicación interpersonal”.

Conforme la tecnología avanza y las opciones que ofrecen los diversos fabricantes y proveedores de servicios aumenta, se han forjado nuevos términos y opciones alrededor de las comunicaciones unificadas, que hace alusión a nuevas funcionalidades y a su uso como una opción que se puede adquirir como infraestructura propia o como un servicio en la nube (Comunicaciones Unificadas como Servicio, UCaaS por sus siglas en inglés).

### ¿Cuáles son los componentes de las comunicaciones Unificadas?

De acuerdo con las definiciones que hasta el momento se han descrito, se puede inferir que una solución de UC implica muchos componentes diferentes, incluyendo equipamiento, hardware, aplicaciones software, infraestructuras de red, tecnologías, protocolos y servicios. La figura 4 muestra los servicios considerados como componentes principales de una solución de UC.

Figura 4. Servicios principales en UC. “Comunicaciones Unificadas”



Fuente: Luque (2009).

Cada uno de estos componentes puede seguirse utilizando por separado e individualmente en las organizaciones, pero es en su concepción integrada

cuando se maximiza su eficiencia. Chavarría et al. (2015, págs. 63, 64), citando a Riemer y Taing, indican que todos los componentes de cualquier sistema de comunicaciones unificadas se pueden agrupar en seis módulos principales de acuerdo con la función que realizan, “que en combinación representan la visión completa de Comunicaciones Unificadas”, (pp. 64, 65). A continuación, se describen cada uno de ellos.

1. **La infraestructura IP.** Compuesto por la combinación de enlaces físicos (redes) y lógicos que se utilizan para el transporte físico de los datos en flujos de comunicaciones basados en Protocolos de Internet (IP, por sus siglas en ingles), está compuesta por los servidores, ruteadores, conmutadores y el correspondiente dispositivo de usuario final. El hardware y software componen el corazón de este módulo.

2. **Módulo de medios de comunicación.** Este módulo permite la comunicación entre dos personas o conferencias con múltiples participantes cuando se utilizan comunicaciones síncronas (voz, video, mensajería instantánea).

3. **Módulo de integración medio/canal.** Es el elemento que hace posible que las llamadas entrantes puedan ser desviadas automáticamente al dispositivo preferido o disponible en ese momento. “Para esto, los diferentes tipos de medios (texto, audio y video), dispositivos (teléfonos móviles, teléfonos IP, etcétera) y los clientes de software (mensajero instantáneo, aplicación de software para telefonía y clientes de video) necesitan ser configurados y registrados en el sistema de UC”.

4. **Módulo de señalización de presencia.** Dispositivos o aplicaciones que se utilizan para indicar a los demás usuarios la disponibilidad de una persona para la comunicación (disponible u ocupado), que se indica de forma automática (red/dispositivos) o manual (usuario) al resto de los usuarios de la red. Por ejemplo, un estado de grupo les permite a los usuarios estar informados sobre la disponibilidad de un grupo entero cuando alguien quiere iniciar una conferencia de equipo.

5. **Módulo de colaboración.** Este módulo está relacionado con la opción que ofrecen las soluciones de comunicación unificada de compartir aplicaciones, como compartir y coeditar un documento o cambiar de una llamada de voz entre dos personas a una videoconferencia con múltiples personas.

6. **Módulo de contextualización.** Este módulo se refiere a la incorporación de la funcionalidad de UC con los sistemas y procesos de negocios. Al hacer esto, UC permite a los usuarios iniciar una adecuada comunicación y colaboración dentro de su contexto de trabajo inmediato.

### **Beneficios de las Comunicaciones Unificadas.**

Zúñiga (2008, p. 102) haciendo referencia a Wahid, describe cuáles son los mayores beneficios de esta nueva tecnología:

- **Facilidad de uso:** diferentes canales de comunicación interoperan con recursos comunes de forma transparente al usuario, quien opera la plataforma intuitivamente.
- **Velocidad:** permite que los usuarios se comuniquen entre sí con más eficiencia reduciendo los tiempos y datos de contacto.
- **Experiencia enriquecida:** proveen una experiencia de audio y video de alta calidad.

Dante (2012, pág. 28) citando a Elliot considera que “el principal valor de las UC es la capacidad de reducir la ‘latencia humana’ en los procesos de negocio”.

### **Panorama del mercado de las Comunicaciones Unificadas a nivel global**

La empresa Dealerworld en su revista digital edición No. 417, afirma que el mercado de las UC está en constante crecimiento a nivel global debido a la variedad de opciones que hoy en día ofrece el mercado, una mayor presencia y

reducción en los costos que se presenta debido a la competencia. Cita al analista de Frost & Sullivan, Robert Arnold, quien establece que “la competencia y las presiones de precios están obligando a los proveedores a mejorar sus aplicaciones y carteras de soluciones basadas en servicios”, (DealerWorld, 2018). Los servicios cada vez atraen más sea el mercado o negocio del que se trate, así lo confirma la analista de mercados Frost y Sullivan en su reporte titulado Global Industry UCC Outlook 2018, en el que indica que el porcentaje de crecimiento anual podría tener tasas de crecimiento de 23% desde 2016 hasta 2023 (DealerWorld, 2018). “La personalización y adopción de los usuarios serán clave para garantizar que las soluciones de Comunicaciones Unificadas brinden beneficios significativos a los usuarios y negocios” (Cortés, 2018).

Los análisis de mercado confirman que existen una fuerte tendencia de parte de los usuarios hacia la opción de los servicios de comunicaciones unificadas basados en la nube sobre la opción de los servicios basados en infraestructura propia, como lo confirma el reporte de la compañía Synergy Research Group, empresa que realiza análisis e inteligencia de mercados emergentes IT y de la nube, donde se indica que el mercado total de colaboración en 2019 crecerá en un 9%, para un estimado de 45 billones de dólares; el crecimiento para las aplicaciones en la nube crecerá en un 19% anual mientras que el segmento de plataformas de colaboración de uso exclusivo, disminuirán en tasas de 3% (CIO&Leader, 2019). El reporte también menciona a Cisco Systems como la empresa líder en el mercado de colaboración, seguido por Microsoft e incluye entre los fabricantes de mayor crecimiento a Slack, twilio, BroadCloud (Cisco), Zoom, Fuze, Dropbox, RingCentral y LogMeIn (CIO&Leader, 2019).

La mayoría de los analistas coinciden en la afirmación de que el mercado de las comunicaciones unificadas seguirá mostrando tasas de crecimiento sostenido en los próximos años, ya que continuará siendo una prioridad para las empresas que desean optimizar sus procesos de negocios y que buscan mejorar la productividad de sus organizaciones en todo nivel. Global Market Insight Inc. en su análisis del mercado de 2019 donde señala que el mercado de comunicaciones unificadas

sobrepasara los 60 billones de dólares en 2026, con tasas de crecimiento de 10% anual de 2020 a 2026. En este reporte se mencionan como fabricantes claves de la industria a 8x8 Inc, Alcatel Lucent Enterprise (Nokia Networks), Avaya Inc. (Avaya Holdings Corporation), BT Group, Cisco Systems Inc., Genesys (Permira), Huawei Technologies Co., Ltd., IBM Corporation, Microsoft Corporation, Mitel Networks Corporation, NEC Corporation, Nextiva (UnitedWeb), Orange Business Services (Orange), RingCentral Inc., Star2Star Communications, Verizon Communications, Vonage (Vonage Holdings Corp.), Unify (Atos SE), y West Corporation. (Prnewswire, 2020).

## **Panorama del mercado de las Comunicaciones Unificadas a nivel nacional**

En México, al igual que en la mayoría de los países latinoamericanos, la adopción de las soluciones de comunicación unificada ha sido más lenta, por un lado por el temor de algunas empresas relacionadas a la seguridad de su información y la posible pérdida de control de sus operaciones (Villareal, 2017) o también debido “a un rezago importante en infraestructura y migración a nuevos entornos de comunicación, aunado a la poca comprensión en rentabilidad del proyecto, lo cual desincentiva a las empresas a invertir ya que lo visualizan como complejos y sin valor” (Becerra, 2014). Pérez (2020) haciendo referencia al estudio presentado por Avaya Holdings Corporation de 2020, posiciona al tema de seguridad como uno de los principales inhibidores en la adopción de las comunicaciones unificadas en nuestro país y en Latinoamérica, seguida por el Costo Total de Propiedad (TCO) que es más alto que las soluciones basadas en las instalaciones. “Finalmente, más del 97 por ciento de los entrevistados afirma que tanto el precio de suscripción como la disponibilidad de los dispositivos son muy importantes a la hora de elegir una plataforma de comunicaciones en la Nube” (Perez M. , 2020).

Sin embargo, México es el país que más ha desarrollado el mercado de las UC, de acuerdo con datos de la consultora Frost & Sullivan en 2016, que concentró el 22 por ciento de los usuarios de la región, es decir unos 300 mil, impulsado

principalmente “por la diversidad de proveedores de estos servicios, y a que el número de empresas que opera en el país, supera a cualquier otro de América Latina”. La consultora indica en su reporte que el mercado en México registró tasas de crecimiento muy altas, por lo que se pronosticaron crecimientos promedio de tasa promedio de 18 por ciento para alcanzar un valor estimado en 2022 de 175 millones de dólares (Villareal, 2017).

Por su parte, Valencia, analista de Telecomunicaciones de la empresa IDC México citada por Becerra (2014), afirma que “para los próximos años observamos en el mercado dos grandes motores que estarán empujando la adopción en comunicaciones unificadas: la nube y la movilidad”. Destaca que los servicios en la nube son la mejor opción para cualquier empresa que desee utilizar los servicios de comunicaciones unificadas, debido a que se pueden utilizar los servicios casi de forma inmediata sin invertir grandes cantidades de recursos. “En cuanto a la movilidad, se observa que 31% de las empresas mexicanas moviliza hasta 50% de sus empleados, mientras que 51% moviliza entre 11% y 49%, lo que representa un reto mayor en estar brindando a los empleados herramientas de comunicación para estar acelerando los procesos de negocio” Becerra (2014).

Tanto Villareal (2017) como Valencia (2014), coinciden en que es el segmento de las PyME el que se verá más beneficiado por el incremento en la oferta de los servicios de comunicación unificada en el país. “Uno de los segmentos de mercado que tiene oportunidades atractivas de crecimiento para los próximos años es el de las PyME, debido a la falta de migración a infraestructura IP o la falta de acoplamiento de soluciones de UC&C sobre la infraestructura ya desplegada” (Becerra, 2014).

De acuerdo con (Riquelme, 2019), quien cita a Gartner, las empresas de México gastarán 7,831 millones de dólares en servicios de TI, 4.5% más de lo que destinaron en 2018, y que para 2020 el gasto crecerá en un 5.4% con respecto a 2019 para alcanzar una inversión total de 8,261 millones de dólares. Pérez (2020), basado en los resultados del estudio presentado por Avaya Holdings Corporation

de 2020 que los principales impulsores en México para invertir en comunicaciones basadas en la nube son las características avanzadas que se obtienen y reasignar al personal de TI a otras tareas estratégicas. “Asimismo, cuando se busca la solución de un proveedor para migrar a la Nube, la confiabilidad, el precio y la flexibilidad son los tres principales atributos requeridos”.

### **Principales fabricantes de soluciones de comunicaciones unificadas**

De acuerdo con un análisis de Mercado presentado por la compañía Synergy Research Group (2018), la empresa Cisco Systems, lidera el mercado perseguido muy de cerca por su principal competidor Microsoft, después, un poco más apartados se encuentran IBM y AVAYA. Cisco predomina en el mercado debido a la gran base instalada que tiene con clientes con redes de UC privadas y con proveedores de servicios en la nube, Microsoft demuestra un liderazgo sólido en las soluciones de colaboración en la nube y debido a que este último mercado está muy fragmentado, es decir, existen muchos más proveedores, no existe uno solo que tenga un porcentaje de mercado de dos dígitos, en contraste con lo que ocurre en las soluciones de UC privadas. Otros competidores en el mercado son Mitel, Google, Polycom, LogMeIn, Genesys, AT&T, Verizon, RingCentral, UNIFY y ALE.

### **Las comunicaciones unificadas como producto y servicio.**

Numerosos estudios confirman que los clientes en la actualidad se encuentran fuertemente orientados al valor. Esta relación afirma que la satisfacción de los clientes está fuertemente atada al valor que la compañía les ofrece en la prestación del servicio. La definición que aplica a la presente investigación es aquella referida a la percepción del valor por parte de los consumidores de la tecnología de UC. Estos perciben valor en la medida que el servicio que reciben les brinda un beneficio superior a los costos que ellos incurren en obtenerlo.

Un reciente estudio de más de 34,000 consumidores alrededor del mundo elaborado por Verint System Inc y Opinium Research, LLC (2019), muestra que



la lealtad y retención del cliente están yendo a la baja. Específicamente, las dos terceras partes de los consumidores encuestados dijeron que estarían dispuestos a cambiar al proveedor que brinde el mejor servicio o experiencia al cliente; así mismo, el 83% de los consumidores coincidieron en que la experiencia del cliente es un factor determinante para la selección de un proveedor de servicio.

De acuerdo con el reporte titulado “Estado del cliente conectado, 3era edición” de Salesforce Research (2019), los clientes buscan lo siguiente de un servicio en la nube:

- 71% de los clientes esperan que las compañías se comuniquen con ellos en tiempo real.
- 78% de los clientes esperan resolver problemas complejos hablando con una persona.
- 68% prefieren utilizar canales de autoservicio como bases de datos o portales de cliente para resolver preguntas o problemas simples.
- 55% de los clientes – incluyendo 68% de los milenials/Generacion Z, prefieren utilizar canales digitales en lugar de los canales tradicionales.
- 64% de los clientes esperan tener interacciones personalizadas basadas en interacciones pasadas.
- 67% de los clientes esperan que las compañías provean nuevos productos y servicios más frecuentemente que antes (63% en 2018).
- 89% de los clientes son más leales a las compañías que ellos consideran como honestas y éticas y 65% has dejado de comprar de compañías que hicieron algo deshonesto.
- 46% de los clientes sienten que han perdido control sobre sus propios datos, mientras que 41% de los clientes no creen que las compañías

dediquen cuidado a sus datos y 84% de los clientes son más leales a las compañías con fuertes controles de seguridad.

- 78% de los clientes dijeron ser más leales a las compañías que son transparentes acerca de cómo son usados sus datos.

#### **1.4 Descripción de la empresa sujeto de estudio.**

La organización donde se identificó el tema a investigar es una oficina de representación comercial y de servicio de la compañía norteamericana Poly Inc. que se encuentra establecida en la Ciudad de México. La empresa se clasifica en el sector servicios, ya que ofrece el soporte en México para la venta y servicio de sus productos a través de canales de distribución certificados.

De acuerdo con la información que se encontró en su página web, Poly Inc. se define a sí misma, de la siguiente manera: Poly es una compañía global de comunicaciones que impulsa una conexión y colaboración humana significativa. Poly combina la legendaria experiencia de audio y las potentes capacidades de video y conferencias para superar las distracciones, la complejidad y la distancia que dificultan la comunicación dentro y fuera del lugar de trabajo. Poly cree en soluciones que facilitan la vida cuando trabajan juntas y con los servicios de nuestros socios. Nuestros auriculares, software, teléfonos de escritorio, conferencias de audio y video, análisis y servicios se utilizan en todo el mundo y son una opción líder para todo tipo de espacio de trabajo (Poly, 2019).

El nombre de la compañía cambio de Plantronics Inc. a Poly Inc. (Poly significa muchos), en marzo 18 de 2019, después de la adquisición que la compañía Plantronics Inc. (reconocido fabricante de Auriculares) hace de la compañía Polycom Inc. (fabricantes de dispositivos y soluciones de comunicación unificada), ambas marcas con amplio reconocimiento en sus respectivos mercados y con una larga trayectoria de calidad e innovación tecnológica (Telecompaper, 2019).

A continuación, se muestra la información general sobre Poly Inc, antes Plantronics Inc. de acuerdo con información de Craft Co. (2020) y Poly Inc (2019):

- Se fundó en 1961.
- Sus oficinas corporativas están en la Ciudad de Santa Cruz California, Estados Unidos. Tiene 7,490 empleados (estimado, marzo de 2019), 3005 de esos empleados están en Tijuana y más de 400,000 clientes alrededor del mundo.
- Ingresos en FY 2018 fue de 856.9 MUSD
- Precio de la acción 27.5 dólares americanos (enero de 2020)
- Capitalización de mercado de 1.1 Billones de dólares (enero de 2020)
- Sus ingresos por región para FY2018 fueron: Estados Unidos (56.3%), resto de América (5.9%), Asia Pacifico 12.3% y Europa y África (25.4%).
- Cuenta con representaciones comerciales en 80 países en los 5 continentes (Craft Co., 2017), una de ellas es la oficina establecida en la Ciudad de México, que inició operaciones en 2001, ofreciendo servicios de instalación y soporte a los clientes de esa marca, representante comercial directo de la marca en México y que dentro de sus responsabilidades se cuentan las ventas en México, soporte y mantenimiento de clientes de Caribe, Centroamérica y parte de Sudamérica (Poly, 2019).
- 7000 socios en el mundo para distribuir sus productos, de los cuales 82 están en México. (Poly, 2019).
- Su competencia en el área de UC&C incluyen a Cisco Systems, Inc., Avaya Inc., ClearOne Communications, Inc., Huawei Technologies Co., Ltd., Logitech International S.A., GN Netcom, LifeSize Inc., Snom Technology GmbH, Vidyo, Inc., Yamaha Corporation/Revolabs, Inc., Yealink Network

Technology Co., Ltd., ZTE Corporation, Grandstream Networks, Aver Information, Inc., Sennheiser Communications, (Poly, 2019).

- Su oficina en México tiene la razón social Polycom México S. de R.L. de C.V. y se localiza en Avenida Presidente Masaryk #111 PH-1, Polanco V Sección, México DF. CP. 11560, teléfono: +52 55 8421 1100 (800 - 765926), (Poly, 2019) y sus instalaciones han recibido una calificación positiva de 4.9 de 5 posibles (Google, 2020).

Su misión y visión se describen a continuación:

### **Misión**

“Todos los días, creamos nuevas e increíbles formas de escuchar, ver y trabajar juntos más fácilmente en el mundo de hoy, cada vez más digitalizado” (Poly, 2019).

### **Visión**

“Cuando todos podemos colaborar, soñar y crear donde sea que estemos, el mundo se siente más unido al instante” (Poly, 2019).

Sus productos y servicios se clasifican de la siguiente manera (Poly, 2019) :

- Auriculares y audífonos
  - Música y entretenimiento
  - Audífonos deportivos
  - Comunicaciones móviles
  - RIG juegos
  - Accesorios
- Auriculares comerciales

- Móviles
- Oficina
- Centros de contacto
- Aviación y especiales
- Accesorios
  
- Videoconferencia
  - Móvil y personal
  - Sala
  - Telepresencia inmersiva
  - Infraestructura de Colaboración
  - Soluciones Microsoft
  - Video periféricos
  
- Voz
  - Teléfonos de conferencia
  - Teléfonos VoIP escritorio
  - Adaptadores VoIP
  - Audio Instalado
  - Soluciones Microsoft
  - Accesorios
  
- Servicios
  - Profesionales
    - Consultoría
    - Despliegue (Instalación)

- Migración
- Integración con plataformas compatibles
- Soporte a clientes
- Servicios Administrados
- Servicios en la nube

La figura 5 describe los diferentes servicios que Poly Inc. ofrece a nivel global, las opciones están enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes en las diferentes etapas del ciclo de adopción y uso de la tecnología de las comunicaciones unificadas, desde su concepción, uso, mantenimiento, soporte y administración. El alcance de la presente investigación solo incluye a los servicios profesionales conformado por los servicios de consultoría y despliegue. Poly México cuenta con recursos para brindar los diferentes tipos de servicios a clientes nacionales e inclusive internacionales.

Figura 5 Oferta de Servicios de Poly Inc.



Elaboración propia. Fuente: Poly Inc. (2020)

Del total de las ventas netas, los productos de voz representan un 22% del total, video 18%, servicios 15%, audífonos empresariales el 35% y los audífonos deportivos el 10% restante. El porcentaje del ingreso neto que representa cada región es de 52% para la región de Américas (que incluye Latinoamérica), 29% para la región del medio Este y Europa y 19% para la región de Asia Pacifico. (Poly, 2019).

Los servicios representan el 15% del total de las ganancias netas de la compañía, con una utilidad marginal neta de 52%, mientras que para producto es de 40% (Poly, 2019). La empresa sujeta de estudio no hace ventas directas, el modelo de comercialización de esta empresa es a través de canales certificados que son los que hacen la venta al cliente tanto de productos como de servicios (Poly, 2020). En el caso de México, la empresa cuenta con 37 canales, de los cuales 12 están certificados en UC (Poly, 2020). La función principal de los representantes de ventas y del área de mercadotecnia de Poly en México, es buscar nuevos negocios, oportunidades y clientes para apoyar a los canales a cerrar negocios. Una vez que se define y vende un proyecto, el canal compra de un mayorista, que se encarga de importar y proveer el producto en México.

#### **1.4.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) de la compañía Poly Inc.**

Para definir la situación real de la compañía y encontrar las variables que intervienen en su negocio e influyen en sus resultados, se elaboró un análisis FODA. El FODA constituye una herramienta de diagnóstico tanto interno como externo que permite determinar la situación actual de Poly Inc. y de esta forma tener la posibilidad de mejorar en función de las necesidades y requerimientos del cliente. La parte más importante de este diagnóstico es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. En este caso, el FODA

proporciona información valiosa para identificar las condiciones que influyen para la prestación de los servicios y que mejoran o deterioran la calidad de éstos.

A continuación, se realiza un análisis FODA de la compañía Poly Inc., utilizando información que se encuentra disponibles en diversas fuentes y análisis en Internet: Poly (2020), Williamson (2018), Murphy E. (2018), Murphy F. (2018) y Matthew H. (2018).

## **FORTALEZAS.**

Son las capacidades y habilidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Se enlistan a continuación:

- Casi 60 años de presencia y experiencia.
- Soluciones basadas en estándares de la industria.
- Políticas y procesos internos bien definidos
- 80 oficinas de representación comercial en el mundo incluidas CDMX y Tijuana.
- Centros de servicio y soporte en países con mano de obra barata.
- Capital humano calificado, entrenado y con experiencia.
- Oportunidades de crecimiento profesional dentro y fuera de la compañía.
- Formó parte de la lista de sitios “Great Place to Work” de 2011 a 2016.
- Maquila algunos de sus productos en Tijuana.
- Infraestructura de IT robusta y segura.

## **DEBILIDADES.**

Son aquellos factores y habilidades que no se poseen o que no se desarrollan positivamente y que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Las debilidades identificadas son:

- Vulnerabilidad financiera y de liquidez (Bloomberg, 2020).



- Branding y publicidad. Ausente en reportes de analistas de mercado: Gartner, Forrester, Frost & Sullivan, IDC.
- Debe adoptar nuevas arquitecturas y modelos de negocio para que siga siendo relevante en el futuro mercado de las comunicaciones de video (Gartner, 2011).
- Estrategia comercial con cambios continuos, mucha rotación de personal y pocos vendedores.
- Estrategia de canales. Bajo volumen de oportunidades y ventas (Market Research, 2015), (Infochannel, 2019)
- Soluciones basadas principalmente en HW y orientados al mercado Enterprise.
- Pocos productos estrella o vaca.
- Volumen de ventas de servicios que decrece.
- No se mide la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en México.

## **OPORTUNIDADES.**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades que tiene la empresa son:

- Base instalada y usuarios en México.
- Nuevos segmentos de mercado (Romo, 2015)
- Alianzas Estratégicas entre las que se encuentra Microsoft, (Infochannel, 2017)
- Cantidad de recursos después de la unión de las 2 empresas.
- Uso de las redes sociales y comercio electrónico.
- Nuevo portafolio de productos y servicios.
- Economías de escala al producir en Tijuana.
- Tratado de Libre Comercio y uso de personal capacitado en México para soporte de clientes en EE. UU. y Canadá.
- Infraestructura robusta de soporte y servicio a clientes.

- Almacén de refacciones y equipos de reemplazo en México.

## **AMENAZAS.**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Se enlistan a continuación:

- Posicionamiento de la nueva marca en el mercado.
- Credibilidad de accionistas que provoco una baja en el valor de las acciones, restricciones a la inversión y provoco incertidumbre en empleados.
- Nuevos competidores y demanda del mercado por soluciones más económicas y móviles.
- Nuevas ofertas de servicios de comunicación en la nube
- Largo proceso para definir la estructura y cultura de la nueva empresa. (Glassdoor, 2019)
- Caída de la inversión en tecnología por parte del gobierno federal en 2019) y cambios en normas de importación de productos. (IDC, 2019)
- Volatilidad del capital humano debido a sueldos y prestaciones. (Indeed, 2019)
- Expectativas de clientes vs alcances de servicios, provoca muchas quejas en los clientes.

Uno de los principales retos actuales de la nueva compañía es lograr el mismo reconocimiento de marca que sus predecesoras, además de formar un clima laboral y organizacional basado en la nueva identidad. Todos esos factores también son descritos como riesgos por la propia Poly Inc., (NewsWire, 2020).

La tabla 2 muestra el resumen con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de las principales ventajas a destacar, se encuentran la larga trayectoria y la presencia de marca de ambas compañías, con una gran base instalada y presencia en muchas de las compañías más grandes e importantes.

Tabla 2. FODA de la compañía Poly Inc.

	INTERIOR	EXTERIOR
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>POSITIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi 60 años de presencia y experiencia.</li> <li>• Soluciones basadas en estándares de la industria.</li> <li>• Políticas y procesos internos bien definidos</li> <li>• 64 oficinas de ventas y servicios en el mundo incluidas CDMX y Tijuana</li> <li>• Capital humano calificado, entrenado y con experiencia.</li> <li>• Oportunidades de crecimiento profesional dentro y fuera de la compañía.</li> <li>• Formó parte de la lista de sitios “Great Place to Work” de 2011 a 2016.</li> <li>• Maquila algunos de sus productos en Tijuana.</li> <li>• Infraestructura de IT robusta y segura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base instalada y usuarios en México y el mundo.</li> <li>• Alianzas Estratégicas (Microsoft y Zoom).</li> <li>• Total de recursos después de la unión de las 2 empresas.</li> <li>• Uso de las redes sociales y comercio electrónico.</li> <li>• Nuevo portafolio de productos y servicios.</li> <li>• Economías de escala al producir en Tijuana.</li> <li>• Tratado de Libre Comercio y uso de personal capacitado en México para soporte de clientes en EEUU y Canadá.</li> <li>• Infraestructura robusta de soporte y servicio a clientes.</li> <li>• Almacén de refacciones y equipos de reemplazo en México.</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>NEGATIVAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vulnerabilidad financiera y de liquidez.</li> <li>• Branding y publicidad. Ausente en reportes de Gartner, Forrester, F. &amp; Sullivan.</li> <li>• Estrategia comercial con cambios continuos, mucha rotación de personal y pocos vendedores.</li> <li>• Estrategia de canales. Bajo volumen de oportunidades y ventas.</li> <li>• Soluciones basadas principalmente en HW y orientados al mercado Enterprise.</li> <li>• Pocos productos estrella o vaca.</li> <li>• Volumen de ventas de servicios que decrece.</li> <li>• No se mide la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en México.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento nueva marca en el mercado.</li> <li>• Credibilidad de accionistas que provocó una baja en el valor de las acciones, restricciones a la inversión e incertidumbre en empleados.</li> <li>• Nuevos competidores y demanda del mercado por soluciones más económicas y móviles.</li> <li>• Nuevas ofertas de servicios de comunicación en la nube</li> <li>• Largo proceso para definir la estructura y cultura de la nueva empresa.</li> <li>• Caída de la inversión en tecnología por parte del gobierno federal (2019) y cambios en normas de importación.</li> <li>• Volatilidad del capital humano debido a incertidumbre en cambios organizacionales</li> <li>• Expectativas de clientes vs alcances de servicios, provoca quejas.</li> </ul>

Fuente: Elaborada con información de diversas fuentes y de Poly Inc.

Dentro de sus desventajas, el cambio de nombre y logo de la marca seguramente requerirá de un enorme esfuerzo de mercadotecnia y gran cantidad de recursos para reposicionar a la nueva marca, además del cambio tecnológico que necesitan sus productos para satisfacer las cambiantes necesidades del mercado.

Pero ¿cómo influyen las condiciones antes descritas a la calidad de los servicios que provee el área de servicios profesionales de Poly México?, Contestar a esta pregunta implica un estudio del tipo comparativo, lo cual no es parte de esta investigación, por su carácter transversal, sin embargo, es posible adelantar que, si la compañía se tarda mucho en definir y reestructurar a la nueva organización, podría causar un efecto negativo sobre la decisión de compra para los nuevos clientes y retención de sus clientes existentes. Como se explica en el siguiente capítulo, la calidad del servicio es un concepto multidimensional porque los usuarios evalúan una variedad de dimensiones. según Parasuraman et al. (1993), creadores del modelo SERVQUAL, definen calidad de servicio como la diferencia entre las percepciones del cliente y sus expectativas de un servicio excelente dentro de esa industria; para ellos las dimensiones que la evalúan son: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Los aspectos más relevantes que forman parte del F.O.D.A. de la empresa se clasificaron dentro de las 5 dimensiones que definen la calidad del servicio, de acuerdo con su nivel de influencia, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de los aspectos relevantes de la compañía Poly Inc y su clasificación dentro de las dimensiones del SERVQUAL

<b>Dimensión de los elementos tangibles.</b> ( <i>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</i> )	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de nuevo logo, cultura, misión y visión</li> <li>• Necesidad urgente de crear nuevos productos y soluciones acordes a las necesidades del mercado.</li> <li>• Aumento de campañas de mercadotecnia que incluyan a las redes sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para posicionar la nueva marca y productos en el mercado.</li> <li>• No se mide el desempeño de la compañía en la dimensión de tangibilidad.</li> <li>• Creación de ofertas de valor para diferenciar sus soluciones de las soluciones de su competencia.</li> </ul>

<b>Dimensión de fiabilidad.</b> <i>(Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de los sistemas de gestión y atención a clientes con herramientas para capturar opinión y comentarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de personal y revisión del plan existente para capacitación técnica y de habilidades para el trato con el cliente.</li> <li>• No se mide el desempeño de la compañía en la dimensión de fiabilidad.</li> </ul>
<b>Dimensión de seguridad.</b> <i>(Conocimientos y atención mostrados por el empleado y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta volatilidad del capital humano debido a incertidumbre provocada por el cambio organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar política para reclutamiento de canales y mayoristas para mejorar la selección y capacitación de estos.</li> <li>• No se mide el desempeño de la compañía en la dimensión de seguridad.</li> </ul>
<b>Dimensión de capacidad de respuesta</b> <i>(Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión de las múltiples áreas de soporte y de los dos sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo proceso entre la compra y la entrega del servicio.</li> <li>• No se mide el desempeño de la compañía en la dimensión de capacidad de respuesta.</li> </ul>
<b>Dimensión de empatía</b> <i>(Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de clientes altas respecto al alcance de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de portafolio de servicios basado en la opinión de cliente</li> <li>• No se mide el desempeño de la compañía en la dimensión de empatía</li> </ul>

Fuente: Elaborada con datos recabados de Poly Inc 2019 y 2020

Las condiciones actuales de la empresa podrían tener cierta afectación o influencia sobre las expectativas principalmente (principalmente) y percepciones de los usuarios antes o durante la entrega del servicio, pero el aspecto más relevante de este análisis es el que la compañía no evalúe la calidad de sus servicios profesionales y que no cuente con los mecanismos de comunicación que le permitan recibir comentarios y opiniones de sus clientes.

En el presente capítulo se han descrito los conceptos relacionados con la tecnología, sus características, beneficios y su reciente evolución para converger en una herramienta de comunicación y colaboración multi dispositivo y multi plataforma, mejor conocida como comunicaciones unificadas. De igual manera se definieron el perfil y características de la empresa sujeto de estudio, que junto con un análisis F.O.D.A. ayudaron a definir el problema de investigación, que básicamente consiste en la caída de las ventas de sus servicios en México.

En el siguiente capítulo se definen los conceptos de calidad del servicio y los modelos más representativos que se utilizan para su medición, incluyendo al modelo SERVQUAL (Service Quality), modelo elegido para valorar la calidad del servicio de la empresa Poly México, planteando las bases del porqué de la selección y uso de dicho modelo para generar acciones de mejora que se habrán de recomendar al empresa sujeto de estudio en un formato cíclico de mejora continua, basados en el modelo PHVA, conceptos que también se describen a continuación.

## **Capítulo II. Calidad en el Servicio y Mejora continua**

En la actualidad la calidad en el servicio juega un papel fundamental para cualquier empresa que desee ser competitiva y por ende exitosa dentro del mercado en el que se desenvuelva, sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, ya que forma parte de las ventajas competitivas que la diferencian de su competencia y que influyen en la preferencia de los consumidores y en su decisión de compra. Todo lo anterior lleva a las empresas a considerar la implementación de una herramienta que les permita recabar información acerca del nivel de calidad de servicio que perciben sus clientes, con la intención de satisfacer mejor sus necesidades, pero sin dejar de lado, el balance entre la calidad ofrecida (valor) y la rentabilidad.

En este capítulo se describen los conceptos relacionados a la calidad en el servicio necesarios para el desarrollo del tema de investigación objeto de la presente investigación, incluyendo diferentes definiciones de calidad, servicio, clientes y calidad en el servicio desde el punto de vista de los investigadores más reconocidos; así como también, se definen y analizan los diferentes modelos para medición de la calidad de servicio más utilizados, entre los que se encuentra el modelo SERVICE – QUALITY o SERVQUAL, el cual se ha elegido para cumplir con el objetivo general planteado para la presente investigación. Por último, se describen los conceptos relacionados a la mejora continua, describiendo los modelos PHVA, Kaizen e ISO 9000, conceptos que se utilizarán en el capítulo V para formular la propuesta que servirá a la empresa para retener y capturar más clientes, aumentar su rentabilidad y competitividad.

### **2.1 Calidad en el Servicio**

#### **Concepto de calidad**

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras (Vásquez, 2007). El diccionario de la lengua española (2001), define el vocablo calidad de la siguiente

manera: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Calidad “es el grado en el que un conjunto de características (rango diferenciador) inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO9000, 2015).

Ishikawa (1986), conceptualiza a la calidad no solo desde el punto de vista de las propiedades del producto, también debe considerar las propiedades del trabajo, servicio, información, procesos, dirección y la empresa. Crosby (1988), define calidad como la conformidad o cumplimiento de los requerimientos, los cuales deben estar claramente establecidos para evitar malentendidos, mientras que Juran (1994), señala que la calidad de un producto o servicio es la caracterización del artículo o servicio que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción, similar a la definición de la Universidad de Murcia (2013), que la define a partir de los conceptos del ISO 8402, como el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.

El concepto de calidad es multidimensional, si se considera que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas, pues incluyen aspectos como la seguridad, la confiabilidad, la imagen, la amabilidad e inclusive el valor que se percibe en su uso. Pérez (1994), la define como la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que asignan al producto o servicios en función del “valor” que han recibido y percibido. De acuerdo con esta definición, calidad es el “valor” que el cliente recibe del producto o servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. En función de ese “valor” todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad.

Sin embargo, el término calidad según Vásquez (2007), debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción con los clientes a través del establecimiento



adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de estos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

En ese sentido, se piensa que “la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. La única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio” (Mendez, 2008, p. 8). Mora (2011), explica el concepto de calidad en el contexto de los servicios, definiéndola como el nivel de compromiso que todos y cada uno de los miembros de la empresa tienen hacia la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realicen.

Entonces, se puede concluir que el concepto de calidad puede tener muchos significados, dependiendo del contexto en el que se le utilice, podría ser definido como un valor, cumplimiento de características y especificaciones de un producto o servicio, aptitud para el uso del producto, la no pérdida del cliente, cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes, hasta un estado de ánimo de los usuarios y/o clientes (Mora, 2011). Otros autores, mencionan que “no hay una definición de calidad que sea mejor, ya que cada definición tiene sus propias fortalezas y debilidades con relación a criterios como la medición y la generalización, la utilidad de gestión, y la pertinencia de los consumidores” (Reeves & Bednar, 1994, p. 427).

Así pues, se puede concluir que una definición “estándar” sobre calidad, aceptada y válida para todas las empresas e industrias no es posible, cada empresa podrá conceptualizarla en términos de sus objetivos, productos y procesos.

## **2.2 Servicio**

Entender los conceptos de servicio y calidad de servicio es fundamental para comprender el objeto de los modelos de medición y mejora. A continuación, se incluyen algunas definiciones del vocablo servicio.

Horovitz define el servicio como "el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo" (1990, p. 7), de forma similar, Fischer y Navarro (1994), definen el servicio como "el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas", (1994, p. 175). Para Kotler, "es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico", (Kotler P. , 1997, p. 656). Autores como Peel y Lovelock (1993), coinciden en definir a los servicios desde el punto de vista del objetivo que se persigue. Peel (1993), lo define como aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que este quede satisfecho con dicha actividad, "se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional" (Lovelock C. , 1990, p. 491), "es entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción en el consumidor" (Duque, 2005, pág. 1).

### **2.2.1 Características de los servicios**

K. Albrecht (1988, p. 36), las define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces las reparaciones es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.

- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Estos elementos descansan en las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

De las características diferenciadoras entre los productos tangibles y los servicios cabe destacar el hecho de ser causantes de las diferencias en la determinación de la calidad del servicio. Así, no se pueden evaluar del mismo modo servicios y productos tangibles (Duque, 2005). A continuación, se presentan estas características de una manera más detallada.

### ***La intangibilidad***

La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock C. H., 1983). No son artículos u objetos físicos, su calidad no puede ser verificada por el consumidor antes de adquirirlos, ni tampoco se pueden garantizar especificaciones estándar y uniformes como se podría hacer con los bienes tangibles. Por tanto, debido a su carácter intangible, una empresa de servicios suele tener dificultades para comprender cómo perciben sus clientes la calidad de los servicios que presta (Zeithaml V. , 1981).

### ***La heterogeneidad***

Los resultados de su prestación pueden ser muy diferentes de proveedor a proveedor, de cliente a cliente, de día a día. Es difícil asegurar una calidad uniforme, esto puede originar que las empresas valoren la calidad de sus servicios de una manera muy diferente a como son percibidos y valorados por sus clientes.

### ***La inseparabilidad***

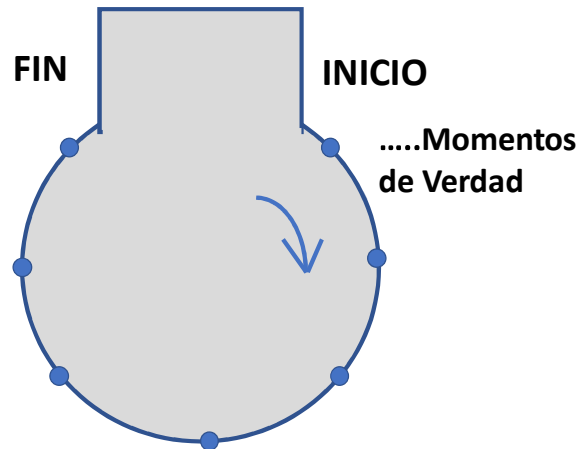
En muchos servicios, la producción y el consumo son indisociables (Grönroos, 1978). Se refiere al hecho de que los servicios son generados y consumidos durante el mismo periodo de tiempo. Según Parasuraman et al. (1985), estas características de los servicios implican cuatro consecuencias importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes.
- La propia naturaleza de los servicios conduce a una mayor variabilidad de su calidad y, consecuentemente, a un riesgo percibido del cliente más alto que en el caso de la mayoría de los bienes.
- La valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados.
- Las evaluaciones de la calidad hacen referencia tanto a los resultados como a los procesos de prestación de los servicios.

### **2.2.2 El ciclo del Servicio**

El ciclo de servicio al cliente es el conjunto de acciones que ejecutan los clientes desde el momento en el que establecen contacto con una organización hasta que reciben el servicio que están buscando. El concepto de ciclo de servicio ayuda a los miembros de las organizaciones a identificar cada una de las interacciones que la empresa tiene con el usuario de sus servicios y a valorar la percepción y satisfacción de cada una de esas interacciones, las cuales Albretch denomina como “momentos de verdad”, representados por los puntos en la figura 6. Un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio (definida por Grönroos como elementos del proceso de entrega del servicio, o PSD *-process of service delivery-*, por sus siglas en ingles).

Figura 6. El ciclo del servicio.



Fuente: Duque, (2005 p.3).

### 2.2.3 Cliente

El cliente es aquella persona u organización que adquiere o compra, es el motivo principal por el que se crea, produce, fábrica y comercializa productos y servicios, “el cliente es el rey” (Kotler, 1989), es la parte primordial en la que se enfocan los conceptos de calidad y de servicio.

Un cliente es “aquel que recibe bienes o servicios. Comúnmente esto involucra una transacción en el cual algo de valor cambia de manos. Se puede hablar de dos tipos de clientes: los internos y externos” (Foster, 2001, pág. 124). Un cliente interno es un empleado que recibe bienes o servicios desde dentro de la empresa, es decir, la persona u equipo de trabajo que se sitúa en el siguiente paso de un proceso; un cliente externo es aquella persona u organización fuera de la empresa, que pagan por recibir un servicio, aquellas cuyas expectativas se busca cubrir e inclusive sobrepasar para establecer una relación de largo plazo.

### 2.2.4 Servicio al cliente

En un mercado globalizado, con cada vez más competencia y oferta de productos y servicios para sus consumidores, el servicio al cliente es un elemento

diferenciador indispensable para asegurar la permanencia de cualquier empresa, considerado como uno de los pilares fundamentales de la rentabilidad y el posicionamiento del negocio, pues se enfoca en la satisfacción de los consumidores y en la optimización de su experiencia, (Wellington, 1997), (Corrales, 2019).

El servicio al cliente es “el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos”, (Serna, 2006, pág. 19). En la definición de su estrategia de servicio al cliente, la empresa no debe perder de vista que el objetivo fundamental no solo es la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, pero también hacer que el cliente tenga una experiencia inolvidable, para así lograr la relación de largo plazo.

### **2.3 Concepto de calidad del servicio**

El concepto multidimensional de la calidad ha servido para que los autores principales en el tema definan la calidad en el servicio en un sentido muy amplio; de acuerdo con Colmenares y Saavedra (2007), las diferentes concepciones se pueden clasificar en dos criterios básicos: el objetivo y el subjetivo, el primero enfocado en la perspectiva del productor y el segundo en la del consumidor. Esta investigación se enfoca únicamente en la calidad subjetiva, la cual es definida por Duque (2005, pág. 68) citando a Vázquez, como “el cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes”.

En la literatura acerca del tema, existen muchos investigadores que coinciden con la afirmación de que en su concepción, la calidad en el servicio incluye mayormente el componente subjetivo, ya que básicamente involucra una comparación entre expectativas y desempeño, como afirman Parasuraman et al. (1985, pág. 42) citando a Lewis y Booms “la calidad del servicio es la medida de que tan bien el nivel de servicio entregado cumple con las expectativas del cliente. Brindar un servicio de calidad significa cumplir con las expectativas del cliente sobre una base consistente” (traducción del autor). Una definición más reciente

es la de Solorzano y Aceves (2013, p. 6), haciendo referencia a Pizzo define calidad en el servicio como “el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable”, destacando de igual manera esa relación directa entre expectativas y desempeño.

Grönross (1984) utiliza esos mismos conceptos cuando explica su modelo para medir la calidad del servicio, el cual se basa en la idea de que el consumidor compara el servicio que ellos esperan recibir (expectativas) con las percepciones del servicio que ellos reciben, concepto que también fue utilizado por Parasuraman et al., en su definición de calidad del servicio, la que describieron como “la amplitud de las discrepancias o diferencias que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones” (1993, pág. 21). Esta última definición es la que regirá el desarrollo de la presente investigación.

## **2.4 Modelos para determinar la calidad en el servicio a clientes**

La importancia de ofrecer un servicio de calidad ha sido destacada por numerosos investigadores, en términos de los beneficios que representa en el comportamiento positivo de las compañías. La calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ruiz, 2001). Mendoza (2007), indica que la calidad del servicio, en un requisito imprescindible para cualquier organización que desee ser competitiva globalmente, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Sin embargo, a pesar de todas estas investigaciones, muchos ejecutivos no están tan seguros de que las inversiones que realicen para mejorar el servicio se transformarán en beneficios dadas algunas experiencias, donde se derrochó el dinero con malas decisiones que perseguían el perfeccionamiento de la calidad añadiendo características costosas que son poco importantes para el usuario.

Dado lo anterior, una de las cuestiones que mayor interés ha despertado entre los investigadores ha sido la medición de la calidad de sus servicios, información que servirá como el punto de partida para establecer acciones de mejora.

Un modelo de calidad en el servicio es una representación simplificada de la realidad, que describe los elementos básicos que se utilizan para evaluar el nivel de calidad de los servicios provistos por una organización desde la óptica de sus usuarios, (Parasuraman et al. 1993, Mendoza 2007, Ruiz 2001).

Una aproximación hacia los diferentes modelos de calidad del servicio consiste en agrupar los aportes realizados a través de dos grandes escuelas de conocimiento en las que se ha dividido el pensamiento académico, la escuela europea o nórdica liderada por Grönross y la escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry. Con respecto al proceso de medición de la calidad del servicio, cada modelo establece que conjunto de características diferenciadas, mejor conocidas como dimensiones del servicio, se deberán evaluar para obtener un juicio global de ella. “Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos... son abstracciones realizadas a partir de atributos o características que estos perciben” (Duque, 2005, págs. 68, 69). Los modelos más representativos de ambas escuelas y sus respectivas dimensiones de evaluación se describen a continuación.

#### **2.4.1 El modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff**

Sasser, Olsen y Wyckoff (1978), fundamentan su modelo en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa) como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos (Sotolongo, 2003):

- Seleccionar uno de los atributos de referencia (el que para el usuario sea considerado como el más importante y por tanto, al que se le asignará un



peso específico mayor con respecto del resto de los atributos utilizados para valorar el servicio).

- Seleccionar un único elemento o factor de decisión (atributo determinante) y evaluar el servicio con respecto a este factor, siempre y cuando el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar la mayoría de los atributos utilizando un esquema de valoración ponderado, es decir, el tener una menor cantidad del (los) atributo(s) con menor ponderación se compensará con una mayor cantidad de atributo(s) de mayor ponderación.

Por lo tanto y considerando que uno de los atributos del producto o servicio logrará mayor impacto en el cliente, deben observarse todos para evaluar la calidad en forma global.

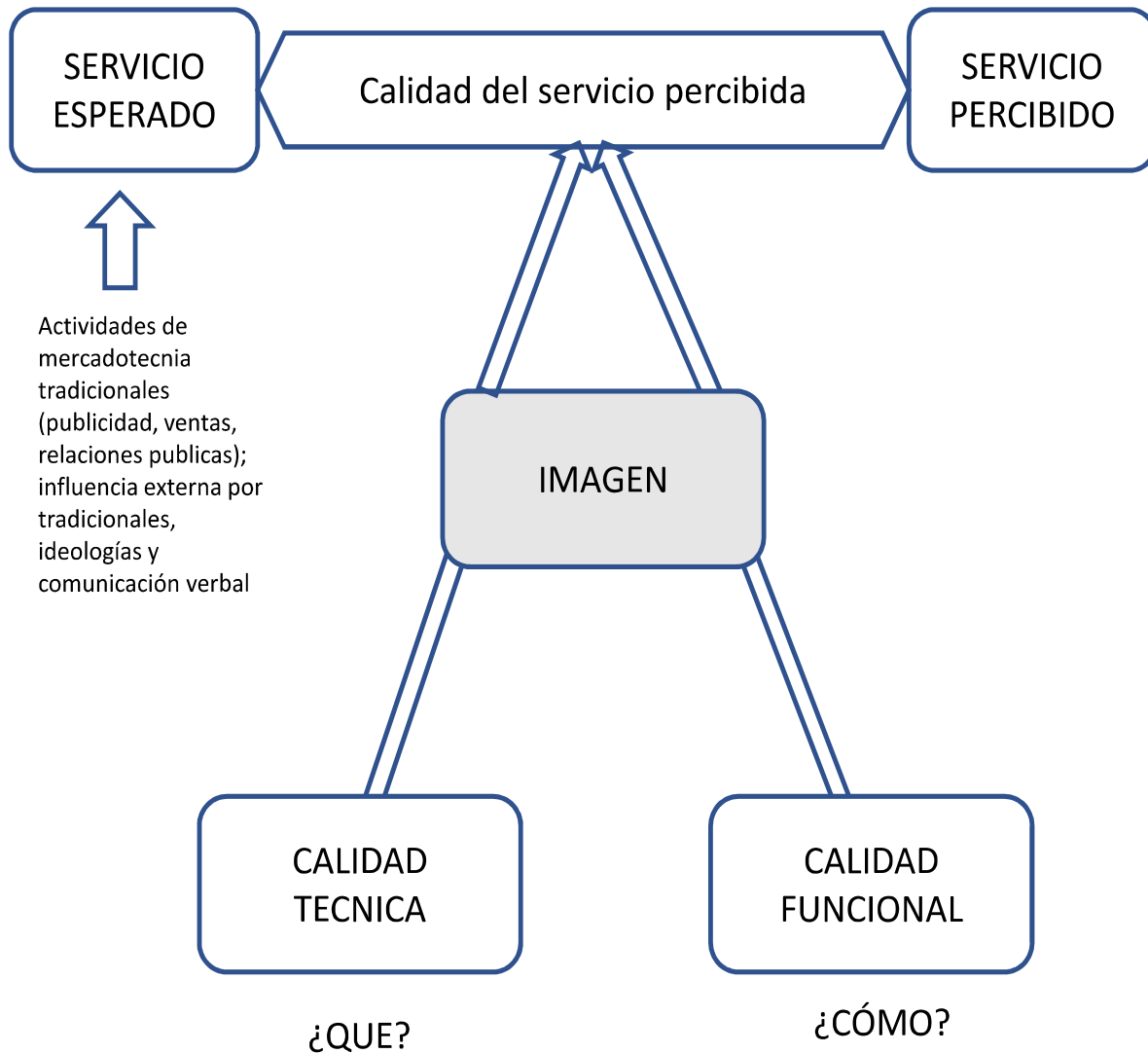
#### **2.4.2. El modelo de Grönross**

El modelo de Grönross (1984) representado en la figura 7, se basa en el concepto de que la calidad es resultado de la comparación entre el servicio esperado y el servicio recibido, utilizando tres dimensiones para la valoración del servicio:

La calidad técnica o servicio (es el qué), es lo que los clientes reciben. La calidad del producto ofrecido tiene mayor criterio objetivo, por lo tanto, menor dificultad para ser evaluado por los clientes. La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso (cómo se da). Está relacionada directamente a la percepción del cliente acerca de su interacción con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

La calidad organizativa o imagen corporativa. Relacionada con la imagen del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

Figura 7. El modelo de calidad de servicio de Grönross.



Fuente: Diario europeo de mercadotecnia (1984, p. 40)

### 2.4.3 Modelo de brechas en el servicio Parasuraman, Zeithaml y Berry

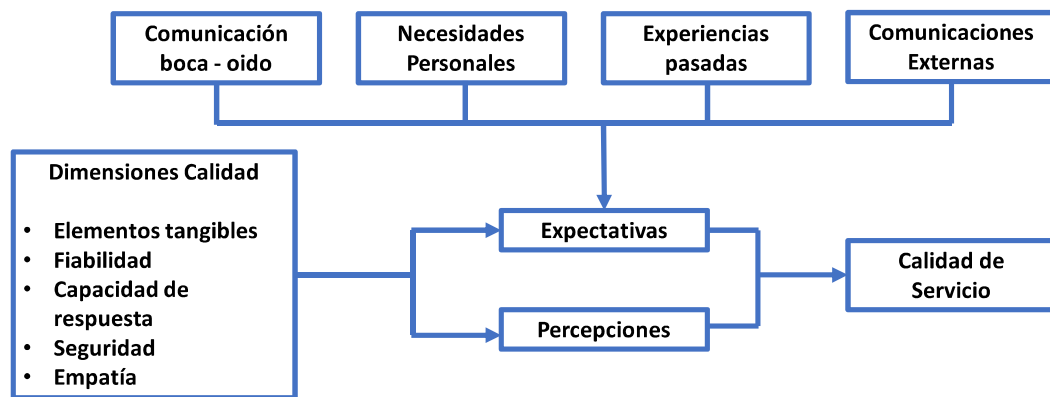
El modelo se da a conocer formalmente con el artículo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, catedráticos de mercadotecnia que realizaron una investigación de la calidad de los servicios en 1985 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985), creando una escala para calificar a las empresas de servicios de acuerdo a cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, respuesta, seguridad y empatía, y es a partir

de esa investigación que se propusieron un modelo de calidad en el servicio al cual denominarían como SERVQUAL (SERVice QUALity) posteriormente.

Este modelo destaca que los servicios presentan una mayor problemática para su estudio y suponen que:

- Al cliente le es más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad de los productos.
- La percepción de la calidad del servicio es el resultado de una comparación del cliente con el desempeño actual del servicio.
- Las evaluaciones del servicio no se hacen solamente a la entrega de este, sino también en el proceso de realización de este.

Figura 8. El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio.



Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993, p.41)

El modelo de las brechas, representado en la figura 8, está basado en un modelo de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, si la valoración de las

percepciones superase a la de las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio y alta satisfacción con el mismo.

2. Señala ciertos factores clave que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos, familiares u otros usuarios sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas, que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el ciudadano tiene sobre las mismas.

Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio. Este modelo trata de identificar las causas de un servicio deficiente; así se identifica la diferencia entre expectativas y percepciones del servicio recibido por los clientes a partir de 4 posibles diferencias o gaps.

La figura 9 muestra el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry, donde se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí:

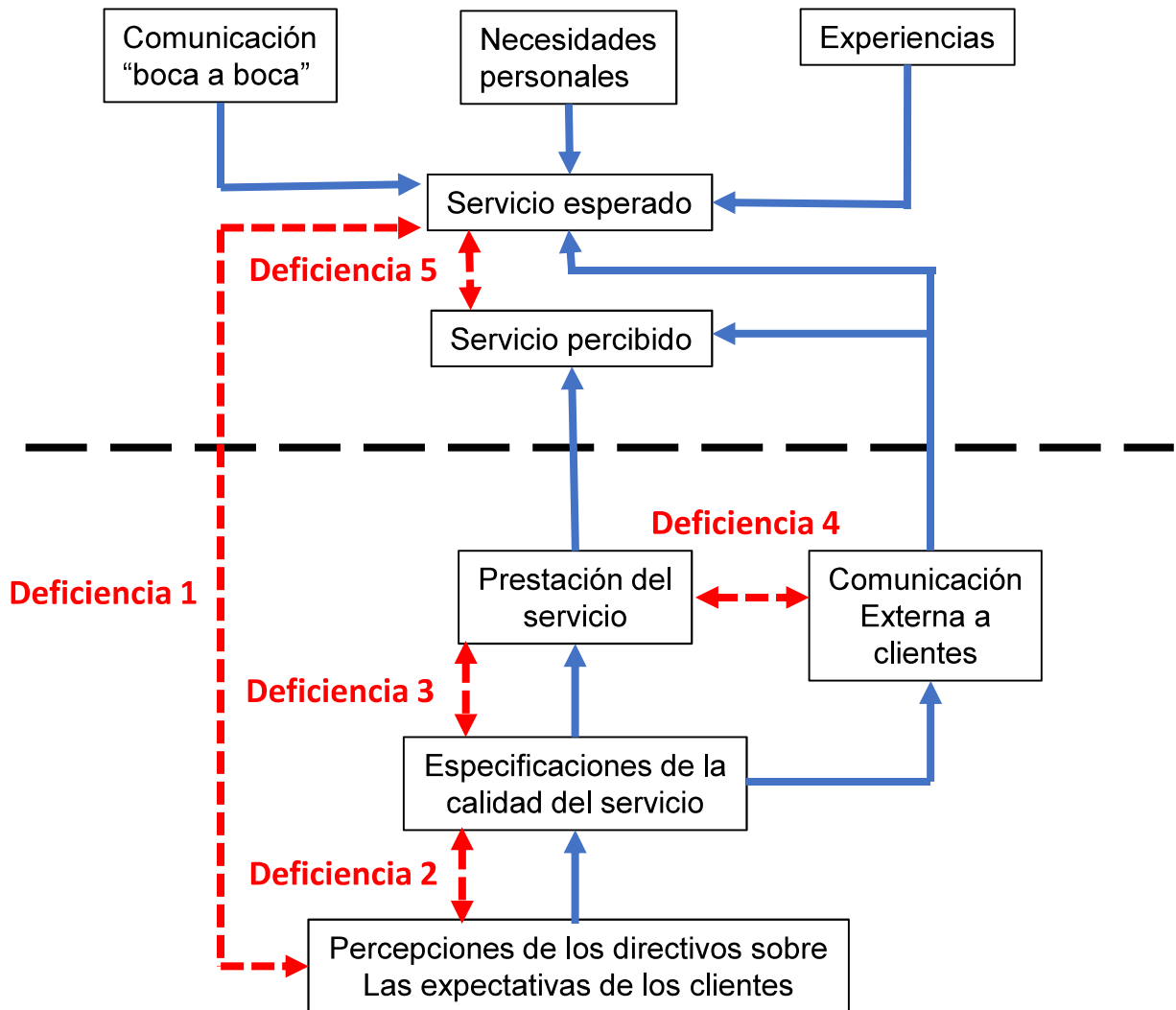
1.- La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la figura)

2.- La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la figura).

La expresión del modelo es la siguiente:

$$\text{Deficiencia 5} = f(\text{Deficiencia 1}, \text{Deficiencia 2}, \text{Deficiencia 3}, \text{Deficiencia 4})$$

Figura 9. Modelo conceptual SERVQUAL de la calidad de servicio



Fuente: Parasuraman et al. (1993, p. 52)

En donde:

**Deficiencia 1:** Diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones de la gestión de dichas expectativas.

Evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de estas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes con base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre ellos clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo al cliente, ya que es este el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

**Deficiencia 2:** Diferencia entre la percepción de la gestión y las especificaciones de la calidad del servicio.

Ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

**Deficiencia 3:** Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y el servicio actualmente entregado.

Se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de orientación de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad.

**Deficiencia 4:** Diferencia entre el servicio entregado y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

**Deficiencia 5:** Diferencia entre el servicio entregado y el servicio percibido.

Esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

Todas estas deficiencias o brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración es todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

## **Cuestionario SERVQUAL**

Es fundamental para lograr una reputación de excelente calidad de servicio satisfacer o exceder los deseos de servicio del cliente. Los clientes del servicio esperan que las organizaciones de servicios tengan buena apariencia, sean fiables, responsables, seguras y empáticas. El desafío es entonces satisfacer o exceder las expectativas precisas de los usuarios, el modelo SERVQUAL puede ayudar a conseguir este objetivo. Este modelo utiliza como instrumento para evaluar el servicio, un cuestionario que distingue dos partes: La primera dedicada a las expectativas, donde se preguntan 22 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto. La segunda dedicada a las percepciones, formada por las mismas 22 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben por parte de una empresa.

El instrumento está conformado por una escala de respuestas múltiple diseñada para comprender el sentir de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero a su vez es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Es decir, mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa media con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Tanto en expectativas como en percepciones, se procede generalmente al siguiente análisis cuantitativo:

- a) Se calculan las puntuaciones medias (diferencia entre la puntuación de las percepciones y la puntuación de las expectativas) para cada dimensión, a partir de los ítems que la integran.
- b) Pueden incluirse opcionalmente en el cuestionario, una pregunta para que el encuestado reparta 100 o 10 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que les asigne, o bien valorar de una escala 0-10 o 0-100 cada una de las dimensiones por separado (ponderación de dimensiones).

### **Fortalezas del SERVQUAL**

El SERVQUAL proporciona la información detallada sobre:

- Opiniones del cliente sobre el servicio (una medición de comparación con la competencia establecida por sus propios clientes).
- Niveles de desempeño según lo percibido por los clientes.
- Comentarios y sugerencias del cliente.
- En el análisis de los resultados, se pueden obtener impresiones de empleados con respecto a la expectativa y nivel de satisfacción de los clientes.

### **Limitaciones del SERVQUAL**

Ha habido un número de estudios que dudan de la validez de las cinco dimensiones y de la uniforme aplicabilidad del método para todos los sectores del servicio. Según un análisis realizado por Thomas P. van Dyke, Victor R. Prybutok y Leon A. Kappelman, parece que el uso de diferentes puntajes al momento de calcular el SERVQUAL contribuye a generar problemas ligados a la confiabilidad, la validez discriminante, la validez convergente y la validez profética de la medición. Por lo tanto, se sugiere tener precaución en el uso de las mediciones del SERVQUAL (Dyke, 1997).



#### **2.4.4 Modelo de Cronin y Taylor (SERVPERF)**

Cronin y Taylor (1992), proponen un nuevo modelo denominado SERVICE – PERFORMANCE o SERVPERF, en el cual los autores investigan la conceptualización y medición de la calidad del servicio y su relación con la satisfacción del cliente y las intenciones de compra. SERVPERF evalúa únicamente las percepciones de los clientes, por lo que únicamente propone las 22 afirmaciones del modelo SERVQUAL referentes a las percepciones del cliente sobre el servicio recibido reduciendo la cantidad de las preguntas a la mitad.

El razonamiento que fundamenta SERVPERF está relacionado con los problemas de interpretación del concepto de expectativa, en su variabilidad en el transcurso de la prestación del servicio, y en su redundancia respecto a las percepciones.

SERVPERF utiliza las mismas dimensiones para evaluar la calidad del servicio:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Dichos autores consideran que habrá mayor aceptación del modelo al proponer el desempeño (actitudes y satisfacción) como un elemento principal para medir la calidad. Las siguientes proposiciones identifican las cuestiones localizadas en esta parte del estudio:

- La satisfacción del consumidor en dicha investigación se concluyó como un antecedente del servicio percibido.
- Además de tener un impacto considerable en las intenciones de compra.

La calidad en el servicio debe ser medida como una actitud; sin embargo, no puede ser medida de manera similar para todas las empresas de servicios, ya que cada una presenta características diferentes.

Ante estas circunstancias la intención de compra de un consumidor se ve afectada por la calidad brindada en el servicio y la satisfacción que le genera el producto. Este modelo propone considerar estos puntos para ofrecer un mejor servicio; ya que, a mejor servicio, mayor será la intención de compra.

## **2.5 SERVQUAL versus SERVPERF**

Muchos investigadores consideran que el modelo de SERVPERF es mejor que el modelo de las diferencias SERVQUAL, Carman (1990) objetaba que este modelo no era genérico, por lo cual no podía ser aplicado a cualquier servicio sin antes ser adaptado a sus características. Por otro lado, Babakus y Boller (1992) arguyen que la dimensionalidad del servicio puede depender del servicio mismo, lo cual muestran en su estudio empírico. Croning y Taylor (1994) cuestionan la validez del modelo, argumentando inconvenientes en la interpretación del concepto “expectativas”, su operativización y problemas de correlación entre la evaluación general de calidad y la solución de quejas. también sugieren que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del consumidor, el cual, a su vez, tiene una influencia más fuerte sobre las intenciones de compra de la calidad del servicio. Jain & Gupta (2004), compararon las escalas SERVQUAL y SERVPERF en el contexto de los restaurantes de comida rápida en Delhi, India. SERVPERF ha demostrado tener una mayor convergente y discriminar validez en la explicación de la construcción de la calidad del servicio.

Después de un largo debate académico, Parasuraman et al., acabaron reconociendo que la propuesta de Cronin y Taylor era superior cuando se consideraba como criterio de evaluación el psicométrico o predictivo. Pero, la posibilidad de comparar las expectativas y las percepciones de los clientes posee un valor diagnóstico que no tiene la sola medida de las percepciones.

Otros investigadores han argumentado que SERVQUAL posee el mayor poder de diagnóstico en la localización de defectos de calidad de servicio que pueden ser abordadas por el proveedor de servicios (Jain & Gupta, 2004). Un estudio de O'Neill, Fitz y Wright (2001), han demostrado beneficios en el uso de SERVQUAL tales como su habilidad para hacer una clara indicación de que tan bien se está desempeñando la compañía para satisfacer los requerimientos del cliente de acuerdo con su percepción. SERVQUAL también ayuda a dar prioridad a los deseos, necesidades y expectativas basadas en la opinión de los clientes.

Después de la revisión de la literatura pertinente y relacionada con el tema del proyecto de investigación, se concluye que el modelo que se considerará como la pauta o el modelo rector para este proyecto es el modelo integral de las deficiencias o brechas sobre la calidad en el servicio o SERVQUAL. Se tomará en cuenta como el punto principal para cumplir con los objetivos específicos la deficiencia número 5 del citado modelo. Como se revisó anteriormente, esta brecha se refiere al desconocimiento por parte de la organización, de todo lo que espera su cliente. Hemos afirmado en el planteamiento del problema, que la organización desconoce lo que su cliente espera, porque no se había hecho una investigación de esta naturaleza. Analizando las brechas que arrojen diferencias negativas, se puede detectar las fallas y áreas de oportunidad, para que la organización tome sus previsiones.

## **2.6 Mejora Continua**

La medición y evaluación de la calidad de los servicios basado en la apreciación, satisfacción y necesidades de quienes los usan, es primordial para lograr su mejora, sin embargo, esta es apenas la primera parte de cualquier proceso de gestión de mejora de la calidad. La mejora en la calidad del servicio debe ser un esfuerzo continuo y tarea permanente de cualquier organización, para alcanzar la calidad total o excelencia del servicio y así asegurar ser más competitivas y productivas a través del tiempo, este es básicamente el significado de mejora continua. La mejora continua es un proceso cíclico que implementan las empresas

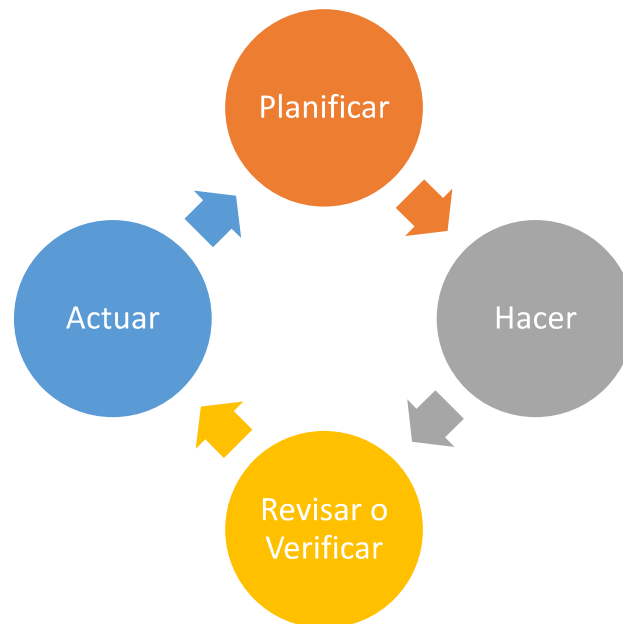
para revisar continua y regularmente el origen de los problemas o errores, explorar alternativas para la reducción de costos y maximización de las oportunidades, proporcionando a la empresa, la visión continua, medición y retroalimentación sobre el rendimiento de sus procesos, para impulsar la mejora en su ejecución, optimización y, por lo tanto, el aumento de su productividad y rentabilidad.

## 2.6.1 Modelos de Mejora continua

### Ciclo PHVA

Existen diversas metodologías para alcanzar la mejora continua de la calidad, el principio operativo de estas normas es el ciclo PHVA (P= Planear, H= Hacer, V= verificar, A= Actuar) también conocido como ciclo Deming. Este ciclo de mejora continuo fue desarrollado originalmente por W. Shewarth en 1920 y ampliamente conocido gracias a W. Edwards Deming, quien lo difundió ampliamente a partir de la década de los 50's, principalmente en Japón.

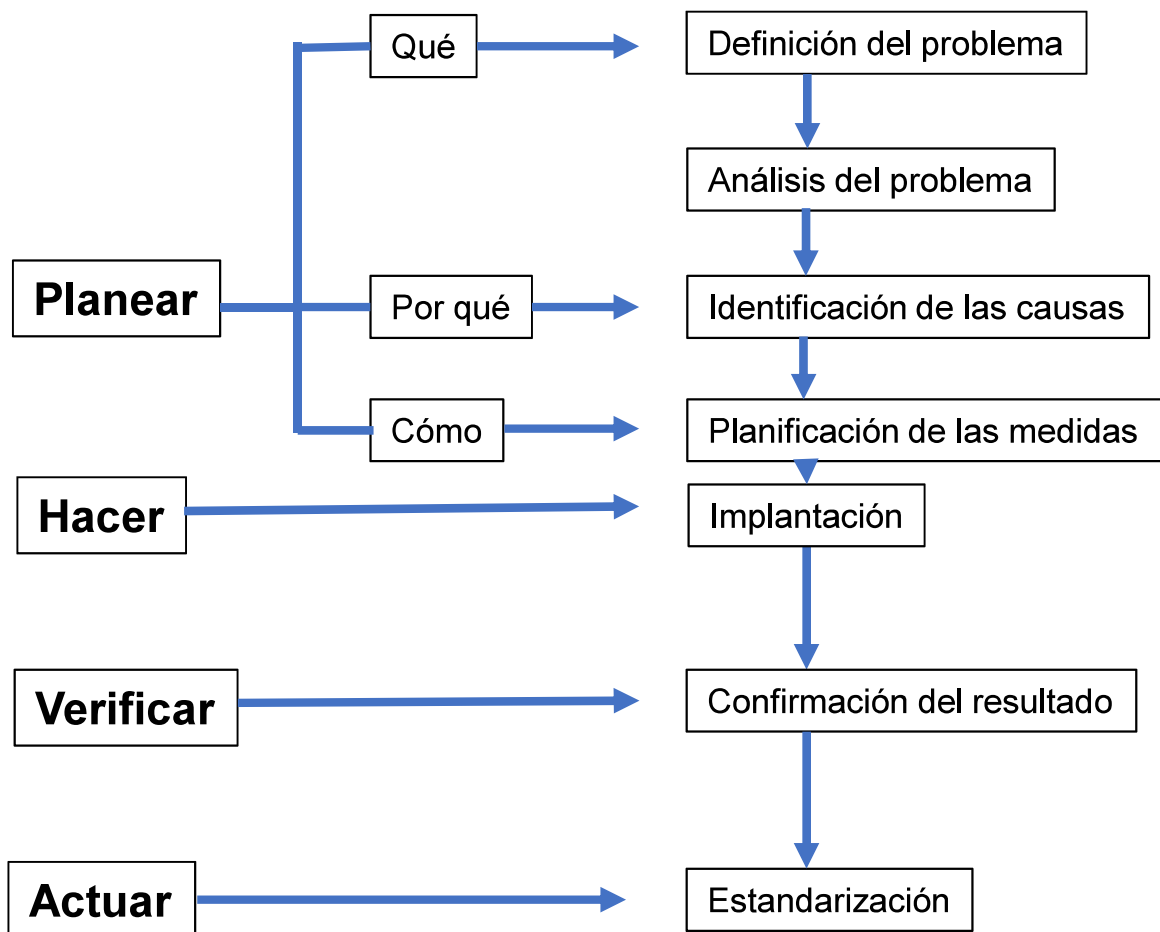
*Figura 10.* Evolución de la rueda de Deming, ciclo PHVA



Fuente: Imai, M. (1998, p.21)

Massaki Imai define el ciclo de Deming como una rueda en rotación continua que enfatiza la necesidad de una constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas para alcanzar una calidad mejorada que satisfaga a los clientes, (pág. 21). También de acuerdo con Imai, los ejecutivos japoneses reconstruyen la rueda de Deming y la llaman la rueda PHVA, representada en la figura 10, para aplicarla en todas las fases y situaciones, (pág. 97).

Figura 11. El ciclo de la solución del problema.



Fuente: Imai, M. (1998, p.113)

Massaki Imai, en su libro titulado “KAIZEN, la clave de la ventaja competitiva” (pág. 113), representa al ciclo PHVA en sus 4 etapas y su respectiva acción resultante, (véase la figura 11). Dada su simplicidad comparada con los otros modelos, este es el enfoque de mejora continua que se utilizará para formular las recomendaciones del capítulo V. A continuación, se describe cada una de las etapas del ciclo PHVA.

**Planear:** En este paso del ciclo se define el objetivo, meta a alcanzar o problemas a resolver, se recaba toda la información relacionada al mismo, las causas que los originan y se definen las posibles acciones de mejora.

**Hacer:** Se comienzan a efectuar los programas y actividades planificadas inicialmente. Por lo general se hacen pruebas a pequeña escala y, de ser efectivo, se implementa a una escala mayor, midiendo las tareas y el tiempo que lleva cada actividad.

**Verificar:** Se comparan los resultados planeados con los obtenidos, para comprobar la eficacia de las acciones emprendidas.

**Actuar:** Con toda la información recabada del proceso ejecutado, se procede a efectuar los ajustes necesarios para retomar el primer paso de planeación, cerrándose el círculo y entrando a una espiral de mejora continua.

Dentro de sus ventajas se encuentra su simplicidad, al ser una metodología con 4 pasos bien delimitados, su aplicabilidad es prácticamente ilimitada. Permite que una empresa pruebe a pequeña escala el cambio que desee implementar para comprobar su efectividad antes de aplicarlo a mayor escala con la garantía de que proporcionara los beneficios esperados.

Una de las principales desventajas que presenta es que el tiempo que se requiere para su aplicación es prolongado y sus avances son lentos, no es el enfoque adecuado para enfrentar una emergencia o para resolver problemas cuyas variables y condiciones cambian de forma inesperada y repentina.

## **KAIZEN**

El Kaizen es una metodología que se enfoca principalmente en la mejora constante de los procesos involucrados en la producción de un bien o servicio y que busca reducir las ineficiencias para aumentar la competitividad de la empresa en el mercado, la cual no exige que los trabajadores cumplan de forma inmediata un macroobjetivo, todo lo contrario, su metodología exige el cumplimiento de pequeños objetivos para lograr así, una mayor productividad en sus funciones.

Kaizen es una palabra compuesta, por dos ideogramas japoneses: “KAI” que significa cambio o reforma y “ZEN” es la sabiduría o bondad. Este método fue creado en Japón en la década de los 50's por Masaaki Imai y fue resultado de la necesidad imperiosa de Japón por alcanzar a las potencias industriales de occidente en el periodo de la posguerra. El método Kaizen también es conocido como el método de las cinco S, ya que cada palabra representa un paso:

Seiri: clasificar entre lo útil y lo inútil;

Seiton: ordenar lo útil y decidir sobre lo inútil;

Seiso: mantener el orden y la limpieza;

Seiketsu: cuidar la higiene y el aseo personal;

Sheitzuke: fomentar la disciplina y el auto control para una mejor productividad.

Dentro de las ventajas del método Kaizen se encuentran: la reducción de los desperdicios o residuos, reducción de costos, creación de líderes dentro de sus puestos de trabajo, fomenta valores personales y laborales, crea hábitos positivos y constructivos, menor rotación de clientes y empleados, aumenta la competitividad, rentabilidad y los niveles de satisfacción de los clientes y consumidores. Entre las desventajas del método está el largo periodo que se requiere para ver reflejados los beneficios, lo que puede ocasionar un abandono

premature, un posible choque cultural si se cuenta con jefes escépticos ante el cambio y el gran compromiso y control que se requiere para su implementación y uso dentro de toda la organización, sobre todo para empresas de gran escala.

## **ISO9000**

El ISO 9000 son una serie de normas inherentes a la calidad y a la administración continua de la calidad, que fueron definidas y dadas a conocer en la segunda mitad de la década de los 80's por la Organización Internacional de Normalización, también conocida como ISO. Estas normas persiguen la estandarización de las actividades del personal documentando su tarea; trabajar en orden a satisfacer las necesidades de los clientes; monitorear y medir los procesos involucrados en todos los niveles evitar caer en los reprocesos; promover la eficiencia para conseguir objetivos propuestos, promover que los productos mejoren constantemente, entre otros. La certificación es otorgada a través de entidades especiales que auditan a la empresa y en función de ello emite el certificado. Así mismo, estas organizaciones están controladas por organismos locales que regulan su desempeño. Una vez que se cuenta con la certificación, esta deberá revalidarse con una periodicidad anual con lo cual la empresa deberá someterse en esos plazos a una nueva revisión para mantener la norma.

Dentro de las ventajas que se obtienen en el uso de las normas ISO 9000, se encuentran el incremento en las ventas y en la retención de clientes al ser una certificación muy reconocida, reducción en los gastos de operación, ahorros monetarios y de tiempo al identificar y eliminar procesos que no agregan valor, mejora de la comunicación interna y la mejora en el servicio y en la satisfacción de los clientes. Las desventajas son entre otras, la inversión de tiempo y dinero que implica su implementación, su uso es complejo por lo que la compañía no logra asimilarlo y adoptarlo fácilmente, implica mucho trabajo administrativo, por lo tanto, también requiere de mucho tiempo (UKEssays, 2018).

En este capítulo se describieron los conceptos necesarios relacionados con la calidad del servicio, abordando temas como calidad, servicio, clientes, satisfacción



del cliente, calidad en el servicio y mejora continua. Se describieron también los modelos de calidad de servicio más conocidos, para seleccionar el más adecuado y así cubrir con el objetivo principal de la presente investigación. En el siguiente capítulo se describe el marco metodológico que se empleará para responder a las preguntas que plantea la investigación, sus alcances y limitaciones, así como los métodos, técnicas, instrumentos, estrategias y procedimientos a utilizar en el estudio; se define la población necesaria a partir de la cual se habrá de recopilar la información requerida, así como también, los elementos a incluir en el instrumento para valorar la calidad de servicio en las 5 dimensiones definidas por SERVQUAL.

## Capítulo III Estrategia Metodológica

En este capítulo se presentan los aspectos metodológicos empleados para el desarrollo de la presente investigación; se expone la perspectiva metodológica que se ha adoptado, la estrategia de indagación que permitirá cumplir con los objetivos establecidos, con un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, basada en la revisión de la literatura del área de estudio correspondiente y el uso del modelo SERVQUAL para recolectar los datos a través de las encuestas que son aplicadas a los clientes que durante el año de 2019 adquirieron servicios de la empresa Poly México, cuantificando sus percepciones y expectativas acerca de los servicios recibidos. El análisis de la información recabada permite, además de evaluar la calidad del servicio, identificar los factores que más influyen en la percepción de la calidad del servicio, para así proceder a realizar una propuesta viable para la mejora continua del servicio de la empresa.

### 3.1 Descripción del Problema

De acuerdo con Poly Inc., el mercado total de las comunicaciones unificadas y de colaboración (UC&C) para 2022 será de 40 Billones de dólares, y de esos, 7 Billones es el estimado para el mercado empresarial con tasas de crecimiento anual del 7%. Sin embargo, a pesar del volumen que representa como oportunidad el mercado, Poly Inc. reportó en 2019 una caída anual en sus ingresos totales de 2.18%, con caídas en las ventas de los productos de voz, audífonos no empresariales y servicios de -3%, -6% y -2% respectivamente (Poly, 2019). Para 2020, el lanzamiento de nuevos productos de video principalmente, aunado a los efectos de la pandemia y el incremento del trabajo remoto, provocaron una mejora significativa en la venta de soluciones de video (+20%) y audífonos empresariales (+12%), sin embargo, los ingresos por concepto de servicios continuaron a la baja (-9%) (Poly, 2021)

Para diagnosticar las condiciones actuales de la empresa se realizó un análisis F.O.D.A. cuyos resultados se muestran en el capítulo I. En dicho análisis se puede

observar que la compañía pasa por un proceso de cambio después de la adquisición de la compañía Polycom Inc. por parte de Plantronics, lo que obliga a agregar esfuerzo y recursos a un proceso de redefinición y reestructuración, difusión y reposicionamiento de la nueva marca en el mercado, creación de una nueva cultura interna y por supuesto, la mejora de sus resultados. Todo lo anterior puede afectar la calidad de los servicios de instalación que la compañía ofrece, pero ¿cómo corroborar si es una de las posibles causas de la disminución en las ventas de servicios, si en la actualidad no se mide la calidad de los servicios profesionales que la compañía ofrece?, de igual manera, no existe tampoco una estrategia específica de gestión de calidad del servicio orientada a la satisfacción del cliente en México.

La compañía no comparte públicamente información referente a la satisfacción de sus clientes con respecto a los servicios que ofrece, incluyendo a los de instalación de sus soluciones, pero buscando en diferentes fuentes, la poca información que se encuentra disponible no es positiva para Poly Inc., es el caso de la organización BBB, (Better Business Bureau), que califica la facilidad con que las empresas interactúan con los clientes, asignando un valor de entre 13 posibles (A+ hasta F), calificando a Poly con la mínima, es decir, F. (BBB, 2017). Un cliente de Poly Inc., expresó que la compañía no escucha o toma en cuenta la opinión de sus clientes, inclusive cuando desean hacer llegar un mensaje al Director General, no obtienen respuesta alguna, (Sitejabber, 2019). En otra plataforma de análisis que se encarga de recolectar y analizar los comentarios de los usuarios de varias marcas, Gartner Peer Insight, la calificación que otorga a Poly Inc. en general, es de 4.3 de un total de 5 estrellas posibles (Gartner, 2020). Esta calificación se obtiene de las opiniones de los clientes (87), que han adquirido y utilizado sus soluciones, considerando básicamente 4 etapas de evaluación: 1) evaluación y contratación, 2) Instalación e integración, 3) Servicio y soporte 4) Capacidades del producto. En particular para el área de Instalación e integración, Poly Inc. consiguió una calificación de 4.4. (Gartner Peer Insight, 2020).

La sensación del grupo de servicios de Poly en México a este respecto es que existen cada vez más quejas y comentarios negativos de parte de los clientes que hacen referencia principalmente a retrasos constantes en diferentes actividades del proceso, faltantes y omisiones en la solución y ausencia de los representantes de la marca (ejecutivo de ventas) una vez que se implementa la solución.

Otro de los factores que influyen en las ventas y en la calidad de los servicios percibidos por el cliente es definitivamente el canal de ventas y de distribución. De acuerdo con la lista de los canales certificados de Poly Latinoamérica, solo existe un canal certificado en servicios, que incluyen a los servicios de implementación (Poly, 2019), además, después de la fusión entre las dos empresas, Poly México busca redefinir la relación con los canales existentes y atraer a nuevos canales, (Infochannel, 2019). Debido a lo anterior, la organización en México no cuenta con una plataforma consolidada de distribución y venta de sus servicios y la mayoría de estos tienen que ser provistos por Poly México directamente, lo cual limita la oferta existente al eliminar el valor agregado de parte de los canales, esto mismo obliga a que las actividades del ciclo de ventas (búsqueda y registro de oportunidades, visitas/demostraciones, cotizaciones, seguimiento, cierre), se realicen en su mayoría por los vendedores propios de la empresa. Todas las condiciones anteriores afectan la disponibilidad, alcance y, sobre todo, la percepción de la calidad del servicio por parte de sus clientes.

### **3.2 Enunciado del problema**

¿En qué medida una propuesta de acciones de mejora continua para la calidad en los servicios de instalación de los productos de una empresa de comunicaciones ayudará a incrementar las ventas de sus servicios?

### **3.3 Objetivo General**

Proponer acciones de mejora continua para la calidad en los servicios de instalación de los productos de una empresa de comunicaciones unificadas con base en la aplicación del modelo SERVQUAL, con el fin de apoyar el incremento de ventas de sus servicios.

### **3.4 Objetivos Específicos**

- Describir las TIC's, sus orígenes, beneficios, así como su evolución hacia las comunicaciones unificadas.
- Describir los conceptos de la calidad en el servicio y los modelos principales para la mejora continua.
- Aplicar el modelo SERVQUAL para medir la calidad en los servicios de instalación que provee la empresa sujeta de estudio y realizar el análisis de la información recabada.
- Proponer las acciones de mejora continua para la calidad en el servicio con base en los resultados obtenidos.

### **3.5 Pregunta General**

¿Qué acciones de mejora continua para la calidad en el servicio se pueden proponer a una empresa de comunicaciones unificadas, basadas en los resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL?

### **3.6 Preguntas Específicas**

1. ¿Qué son las TIC's, sus orígenes, beneficios y cómo evolucionaron hacia las comunicaciones unificadas?
2. ¿Qué es la calidad en el servicio y los modelos principales para la mejora continua?

3. ¿Qué aspectos se han de considerar para aplicar el modelo SERVQUAL en la empresa sujeta de estudio para determinar la calidad de sus servicios de instalación?
4. ¿Qué acciones de mejora continua se deben proponer para la calidad en el servicio con base en los resultados obtenidos?

### **3.7 Justificación**

Israel citando a Alonso et al., describe que “los clientes actualmente precisan un interés creciente por la prestación de un servicio individualizado y, sobre todo, de calidad” (2016). En una economía global donde cada día hay más competencia, es necesario contar con diferenciadores que distingan a las compañías y les otorguen una ventaja competitiva; la calidad de servicio es uno de los elementos que ayudará a cualquier empresa a consolidarse en el mercado. La apuesta por la calidad supone una ventaja difícil de superar, ya que se favorece la imagen del servicio que los propios clientes transmiten unos a otros. Por ende, la calidad en el servicio y, específicamente su evaluación, resultan factores claves para hacer frente a los nuevos tiempos, (Varela, Prat, Voces, & Rial, 2006). Considerando que las opiniones de los clientes es una información útil sobre el nivel de calidad en la empresas, y debido al deseo de consolidar la empresa dando un mayor nivel de calidad en el servicio, se hace necesario contar con información sobre los clientes externos a fin de mantener sus fortalezas y mejorar sus debilidades, lo que dará nuevas perspectivas, para cumplir con su misión y su visión, partiendo de información real del servicio desde la perspectiva del cliente y tomando las medidas necesarias para mejorar dicho servicio.

En México existe una clara oportunidad de crecimiento tecnológico en el campo de las UC como lo indican los principales analistas del ramo, por ello, las compañías que deseen competir en ese mercado deben estar preparadas, responder y adaptarse rápidamente a los cambios que éste presenta día con día aumentando sus ofertas de valor, es por ello que la empresa sujeto de estudio

debe reaccionar de forma rápida e inteligente a las necesidades de sus clientes, para revertir la tendencia negativa que presentan sus ventas de servicio y alcanzar sus objetivos, contribuyendo a la conservación y la generación de empleos, tan necesarios para el crecimiento del país.

La presente investigación estará enfocada en la valoración de la calidad en el servicio percibida por los clientes externos, para tener información con la cual se puedan identificar las áreas de oportunidad y así, proponer cambios estructurales que ayuden a mejorar dicha calidad, sentando las bases para la implantación de un proceso de gestión de mejora continua, lo que ayudará para la retención o fidelización de sus clientes y a conseguir nuevos, haciendo a la empresa más competitiva, contribuyendo también, a asegurar su permanencia en el mercado y por consiguiente a conservar e incrementar sus puestos de trabajo e inversiones en México.

Esta investigación podría servir como referencia para otras empresas del ramo que presenten problemas similares, como punto de partida para analizar sus ofertas de servicio y mejorarlas tomando en cuenta la opinión de sus usuarios.

### **3.8 Diseño de la Investigación**

Desde un punto de vista general, Hernandez, Fernandez, & Baptista se refieren al diseño como un “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”, (2010, pág. 120). Cerda, describe que, para la jerga científica, la expresión diseño de la investigación, “sirve para designar el esbozo, esquema, prototipo, modelo o estructura que indica el conjunto de decisiones, pasos, fases y actividades por realizar en el curso de una investigación”, (1993, pág. 128). El diseño de la investigación debe incluir las técnicas y procedimientos que ayudarán a identificar las condiciones del problema, tal como afirman Hernández et al., el diseño guía al investigador en lo que debe hacer para alcanzar los objetivos propuestos, así como la respuesta a las interrogantes planteadas. Todo diseño de investigación debe incluir uno o varios

métodos para obtener y procesar la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación a realizar.

La presente investigación es de tipo mixto y de alcance descriptivo, porque involucra los enfoques cuantitativo y cualitativo ya que pretende identificar las brechas o deficiencias que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas, así como las causas de estas a través de la encuesta SERVQUAL.

Es no experimental ya que no se manipulan deliberadamente las variables y los fenómenos se observan en su ambiente natural después de analizarlo (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), y de carácter transversal, dado que la información se ha recogido en un momento determinado y sobre una misma muestra. También es inductiva, ya que, a partir de los resultados del cuestionario, se analizó la situación del nivel de la calidad del servicio y se propondrán mejoras.

El diseño de la investigación comprende cuatro partes:

- I. Etapa de Recolección de datos: mediante las encuestas y la revisión de la literatura del área de estudio correspondiente
- II. Etapa de Revisión: la información recopilada se analiza con base en el modelo SERVQUAL.
- III. Etapa de Análisis: Se obtiene un valor para la calidad en el servicio.
- IV. Etapa de Propuesta de Mejora continua: en base al indicador con menor cantidad de aprobación hallado

### **3.9 Supuesto teórico**

La presente investigación parte del supuesto teórico de que existe una relación significativa entre la calidad en el servicio provisto por el personal de la oficina de representación de la compañía Poly México ubicada en la Ciudad de México y la satisfacción de sus clientes en términos del cumplimiento de sus expectativas y percepciones y de su valoración respectiva en las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL. La valoración provista permitirá medir las brechas o deficiencias y



con base en los resultados obtenidos, recomendar acciones de mejora continua para la calidad en el servicio.

### 3.10 Variables

Parasuraman et al. (1993), conciben la satisfacción del cliente como un constructo compuesto por 5 dimensiones o categorías: capacidad de respuesta, elementos tangibles, empatía, fiabilidad y seguridad, las cuales valoran los siguientes aspectos de la calidad, (pág. 29).

Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación
Fiabilidad	Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido
Seguridad	Conocimientos y atención mostrados por el empleado y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
Empatía	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores

Los cinco criterios de SERVQUAL “conforman una representación precisa de los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de los servicios” (pág. 29), sin embargo, no todos tienen la misma importancia relativa. De acuerdo con los estudios de Parasuraman et al., la mayor importancia relativa fue asignada a la fiabilidad, seguida por capacidad de respuesta, seguridad, empatía y finalmente, tangibilidad (pág. 32). En la presente investigación se revalorará la importancia relativa de las dimensiones de acuerdo con las respuestas obtenidas en el cuestionario SERVQUAL.

### **3.11 Población y muestra**

#### **Población**

La población “es el conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características comunes”, (Carrasco, 2005, pág. 236). Tamayo señala que la población “es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación” (2003, p. 176).

La población objetivo está compuesta por personas encargadas del área de IT y/o comunicaciones, que durante el año de 2019 adquirieron y recibieron servicios profesionales, tales como servicios de implementación e instalación principalmente, pero también aquellos que cuentan con pólizas de servicios extendida; personas en su mayoría con cargos a nivel gerencial y con perfil técnico, que son responsables de brindar de forma interna los servicios de comunicaciones unificadas dentro de sus respectivas empresas, que buscan satisfacer las necesidades de comunicación unificada de sus clientes internos con soluciones confiables, de alta calidad y que buscan contar con el respaldo local del fabricante.

#### **Muestra**

Una muestra “es un fragmento representativo de la población que debe poseer las mismas propiedades y características de ella. Para ser objetiva requiere ser seleccionada con técnicas adecuadas” (Carrasco, 2005, pág. 237).

Para que un sector de la población sea considerado como muestra es necesario que todos los elementos de ella pertenezcan a la población, por eso se dice que una muestra debe ser representativa de la población, es decir, debe tener las

mismas características generales de la población. El tamaño de la muestra estará determinado por la precisión y fiabilidad requerida para los resultados de la medida. Es necesario tener en cuenta que se debe buscar un tamaño de muestra representativo de la población. “Para poblaciones pequeñas el tamaño de la muestra que debemos tomar es bastante grande en comparación con dicha población (en ocasiones casi la población completa)” (Morales, 2013).

De acuerdo con información de la compañía, la oficina de representación en México participó en 38 proyectos de servicios profesionales durante 2019, por lo que, al ser una cantidad tan pequeña de usuarios los que recibieron los servicios profesionales de Poly México, se aplicará la encuesta SERVQUAL al total de la población, en otras palabras, en la presente investigación población es igual a muestra, es decir 38 usuarios.

### **3.12 Instrumentos de recolección de datos.**

Las técnicas de recolección permiten obtener información válida y confiable para el propósito de la investigación. El instrumento para la recolección de la información fue el cuestionario SERVQUAL (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, pág. 210), el cual fue adaptado a la evaluación de la percepción de la calidad de servicio prestado por el área de servicios profesionales de Poly México.

Una vez definido el cuestionario inicial, se procedió a aplicar una prueba piloto a un grupo limitado de clientes con el fin de conocer el tiempo que tarda un cliente en contestar un cuestionario, determinar si la redacción resultaba entendible, conocer su reacción y dudas al contestar el instrumento, así como la probabilidad de caso de éxito o de caso desfavorable para contestar el cuestionario. La prueba piloto ayudó a identificar problemas y corregirlos, las adaptaciones realizadas consistieron principalmente en la reformulación de unas preguntas que no fueron entendidas como fueron redactadas originalmente. La aplicación de la prueba piloto ayudó en la validación de éste.

La muestra total a la que se aplicó la prueba piloto fue de 5 personas, muestra que coincide con la recomendación de Hernández et al. (2003), quienes aconsejan aplicar la prueba piloto a un 10% de la muestra total. Debido a la pandemia SARS-COV-2 no fue posible hacer las entrevistas en persona, por lo que la aplicación de la encuesta piloto consistió en una llamada por video o voz. Después se procedió a analizar las respuestas y los comentarios recibidos, lo que sirvió para hacer ajustes de redacción y diseño del cuestionario, los cuales consistieron básicamente en los siguientes puntos:

- 1). Definir mejor el propósito de la entrevista, especificando que los datos recabados serían utilizados con propósitos académicos.
- 2). Dar la opción a la persona entrevistada a que decidiera emitir su opinión o de forma anónima para evitar violar la normatividad/confidencialidad corporativa.
- 3). Todos coincidieron en que el cuestionario contenía muchas preguntas y que tomaba mucho tiempo contestarlo (entre 12 y 23 minutos), inclusive en un par de casos se tuvo que llevar a cabo una segunda reunión para completar el cuestionario. La mayoría coincidió en que era mejor utilizar una herramienta que permitiera contestar el cuestionario en línea, para así contestarlo en el (los) tiempo(s) que ellos tuvieran disponibles.
- 4). Se redujo cada una de las preguntas intentando llevarlas a su mínima expresión comprensible.

La herramienta permite identificar al mismo tiempo, cuál es la importancia relativa que los sujetos encuestados le otorgan a cada una de las cinco dimensiones presentadas por el modelo. Finalmente, se agregan campos adicionales que forman parte de la encuesta y que ayudan en el análisis de la información obtenida.

## La encuesta SERVQUAL

Parasuraman et al. (1993), la definen como “un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez, que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio” (pág. 205). La encuesta aplicada en la presente investigación se basa en el modelo original propuesto por sus autores (pág. 210), agrupando los elementos que corresponden a las expectativas y percepciones en función de los cinco criterios definidos en la tabla 4, la distribución se realiza de la siguiente manera (pág. 206):

Tabla 4. Los cinco criterios de la encuesta SERVQUAL y elementos de la encuesta que los incluyen

<b>CRITERIO</b>	<b>ELEMENTOS CORRESPONDIENTES AL CRITERIO</b>
Elementos tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993, p. 206)

En el caso de este estudio, se hicieron las preguntas correspondientes a las expectativas primero y las de percepciones posteriormente; se mezclaron entre sí las afirmaciones correspondientes a las cinco dimensiones de la calidad para reducir posibles efectos negativos que distorsionen los resultados obtenidos. La evaluación del servicio se realizó utilizando una escala de Likert con valores del 1 al 7, donde el valor 1 representa la calificación más baja, denominada como un “totalmente en desacuerdo” y la más alta como “totalmente de acuerdo”. La figura 12 muestra la escala Likert de 7 elementos y el significado para cada valor de la escala.

Figura 12. Valores asignados a los elementos de la escala Likert.

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993, p. 211)

También se incluyeron preguntas para capturar la información demográfica de los encuestados, otra más para medir el grado de satisfacción total de los clientes de la empresa frente al servicio en general, calificando el mismo en una escala del 1 al 10, que va desde “muy poco satisfecho” hasta “muy satisfecho” y por último, se incluyó una sección para sugerencias donde el cliente pueda expresar aquellas necesidades, inquietudes y deseos que sienta que no se están considerando a los largo de la encuesta y que para él o ella son importantes.

La aplicación de la encuesta SERVQUAL planteó un reto importante, esto debido a que el periodo en la que se realizó coincidió con las fechas del confinamiento por causa del COVID-19 (Virus SARS-COV-2), lo que imposibilitó aplicarla de forma personal y aun cuando se sugirió a los usuarios hacer una llamada de video o voz, la opción que mejor funcionó para los entrevistados fue la de contestar la encuesta en línea; la opción utilizada fue la aplicación de entrevistas de Google. Las preguntas y dudas de los usuarios que accedieron a contestar la encuesta fueron resueltas utilizando medios electrónicos como correo, mensajes de texto y en el mejor de los casos, vía telefónica. Debido a estas condiciones extraordinarias de salud pública, el total de los 38 cuestionarios se completaron hasta el mes de octubre de 2020, es decir, 4 meses después de que se publicó en el sitio de Google y que requirió un gran esfuerzo de seguimiento con la mayoría de los entrevistados, a los que continuamente se les contactó a nombre y título personal, utilizando diversos medios de comunicación, solicitando su colaboración para poder completar este cuestionario. Al igual que en la prueba piloto, se recibieron algunos comentarios relacionados con la cantidad de preguntas (53 en

total) y la cantidad de tiempo que tomó para ellos contestarlas. Afortunadamente no se tuvo que desechar ninguno de los cuestionarios por estar inconclusos. El cuestionario utilizado se muestra en el Anexo A y fue contestado en línea en la siguiente liga de internet:

[ENCUESTA SERVQUAL PARA MEDIR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES DE POLY MÉXICO](#)

Link:

([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIlg6GZDKYvpQjCXrbihz8yNXCyV4\\_2HEti7i1uvjnWh0erFw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIlg6GZDKYvpQjCXrbihz8yNXCyV4_2HEti7i1uvjnWh0erFw/viewform))

### **3.13 Análisis de la Información**

Una vez que se completó la información para los 38 cuestionarios de 53 interrogantes cada uno (44 de las cuales se utilizaron para evaluar las expectativas y percepciones mediante una escala de tipo Likert), se procesó la información con herramientas estadísticas. Para el análisis cuantitativo se usaron diferentes programas aplicativos estadísticos tales como el SPSS Statistics y Microsoft Excel y se elaboraron cuadros estadísticos y gráficas sobre los resultados, los cuales se presentan a detalle en el capítulo 4. Al final de este análisis se logró determinar la puntuación SERVQUAL de la calidad del servicio provisto por el área de servicios profesionales percibida por sus clientes en México durante el año 2019.

### **3.14 Alcances y limitaciones de la Investigación**

#### **Alcances**

Durante la presente investigación se realizó el trabajo necesario para lograr aplicar el modelo de evaluación de la calidad SERVQUAL para identificar áreas de mejora y sugerir medidas de intervención según los resultados obtenidos, lo anterior únicamente para el área de servicios de la representación comercial y de servicio en la Ciudad de México, sin considerar el resto de las oficinas comerciales en otros

países. Así mismo, la investigación solo evalúa la calidad de los servicios conocidos como Servicios Profesionales que son provistos de forma directa y con recursos propios de la empresa bajo estudio, sin considerar los servicios que sus canales o distribuidores brindan. El proyecto se desarrolló con la información pública que la compañía comparte a través de medios escritos y electrónicos, la cual solo incluye información consolidada de resultados trimestrales y anuales de la compañía a nivel global y no se utilizó información confidencial o interna. La decisión de adoptar o no las medidas sugeridas de intervención que han sido generadas durante la realización del proyecto en mención, es exclusiva de la compañía sujeto de estudio.

## **Limitaciones**

Una de las limitaciones para la presente investigación es que la información que la compañía comparte a nivel público de su subsidiaria u oficina de representación comercial y de servicio en Ciudad de México, es escasa o nula, por lo que no existe información pública acerca de los indicadores de desempeño principales como son volumen de ventas de productos y servicios, porcentaje y presencia de mercado en México. De igual manera, al momento de elaboración del presente trabajo de investigación, la empresa no cuenta con una herramienta para evaluar regularmente, la calidad de los servicios que presta localmente, por lo que no existe información de referencia para efectos comparativos. Otra limitante para la presente investigación es que la aplicación de la encuesta se llevó a cabo entre los meses de mayo y octubre de 2020, periodo de tiempo en el cual no fue posible la entrevista personal con cada uno de los encuestados, por lo que la comunicación con estos y aplicación de la encuesta SERVQUAL fue de forma remota y utilizando opciones en línea, que retrasó la elaboración de este trabajo de investigación y que a su vez pudo haber generado errores inherentes en las calificaciones otorgadas al servicio por los usuarios.

En este capítulo se ha descrito la estrategia metodológica que se emplea para responder a las preguntas de investigación, basada principalmente en el uso del



cuestionario SERVQUAL. Se definieron las preguntas a incluir en el cuestionario y el orden de cada elemento para obtener una opinión no tendenciosa. La información recabada será analizada y procesada estadísticamente para mostrar los resultados obtenidos en el siguiente capítulo y estudiar detalladamente los valores obtenidos para cada aspecto de las cinco dimensiones agrupadas en expectativas y percepciones para los servicios denominados profesionales de la empresa Poly México.

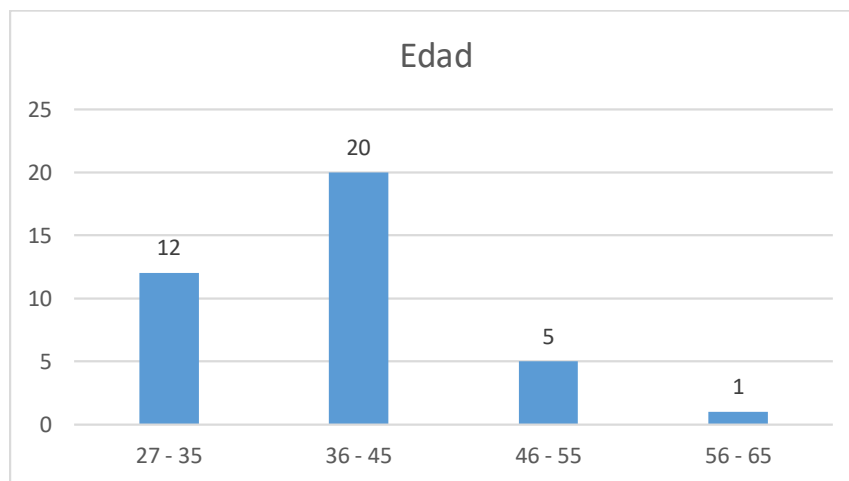
## Capítulo IV. Análisis y discusión de resultados.

Una vez aplicada la encuesta SERVQUAL a los 38 usuarios del servicio en 2019, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos. Los datos que hacen referencia al sentir de los entrevistados con respecto al servicio fueron clasificados en dos grupos, expectativas y percepciones y se procesaron estadísticamente: en primer lugar, se procede al análisis de los datos demográficos de los usuarios entrevistados; en segundo lugar, se presenta el análisis descriptivo basado en el modelo de las deficiencias o brechas para esbozar una explicación de la puntuación SERVQUAL obtenida en los términos propuestos por esta herramienta para los usuarios de los servicios profesionales de Poly México.

### 4.1 Análisis de la información sociodemográfica

#### Edad

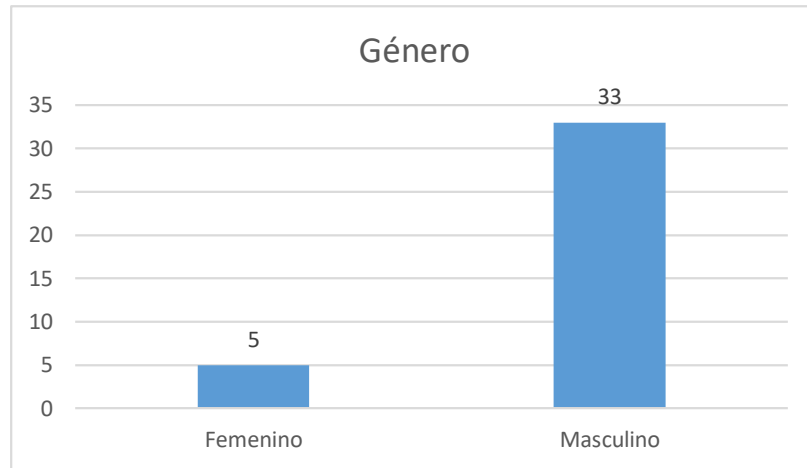
La muestra de los clientes a los que se les aplicó la herramienta SERVQUAL se encuentra en un rango de edad de los 27 a los 57 años y el promedio de edad es de 38 años. Sin embargo, la mayoría de los encuestados se agrupa en los rangos de edad entre 36 años y 45 años (52%), como se puede ver en la gráfica de la figura 13.



*Figura 13.* Edades de las personas encuestadas  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

## Género

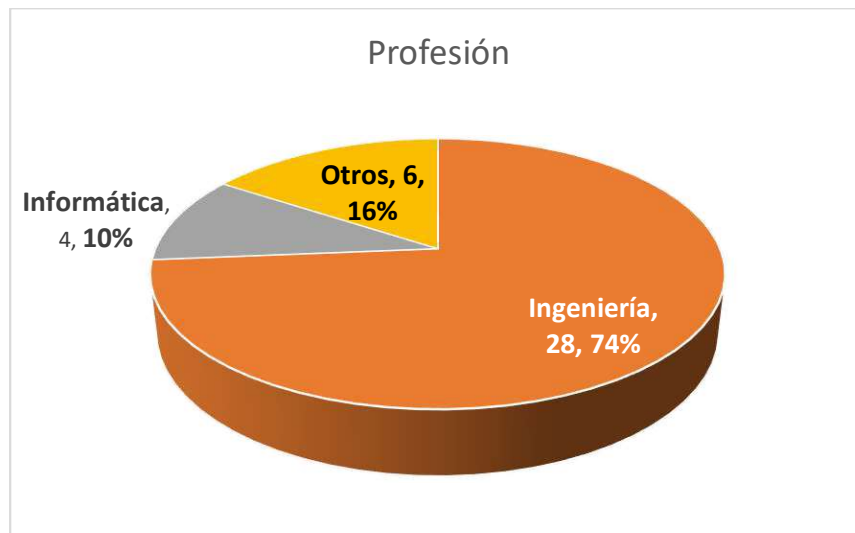
En la figura 14 se observa que los encuestados son en su mayoría hombres (87%).



*Figura 14.* Género de las personas entrevistadas  
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

## Profesión

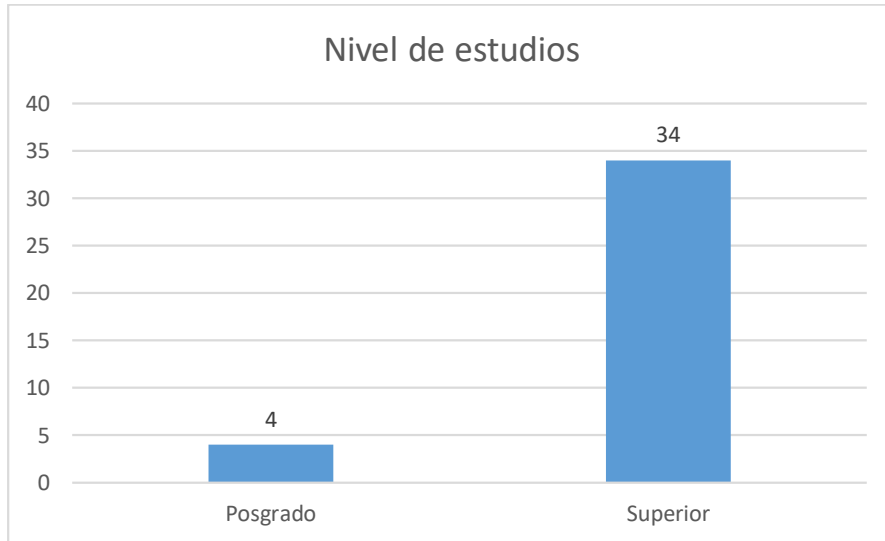
En la figura 15 se muestra que la mayoría de los usuarios tienen una profesión dentro de las ramas de la ingeniería e informática (84%).



*Figura 15.* Profesión de las personas entrevistadas  
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

## Nivel de estudios

En la figura 16 se puede observar que el nivel de educación de las personas encuestadas en su mayoría es nivel Superior, es decir que cursó y terminó una licenciatura.



*Figura 16.* Nivel educativo de las personas entrevistadas  
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

## 4.2 Cálculo de la puntuación SERVQUAL.

El cuestionario SERVQUAL utilizado para recabar la evaluación de los clientes utilizado en la presente investigación se muestra en el anexo 1. Además de una sección de datos sociodemográfico, el cuestionario contiene una sección sobre las expectativas y una sección sobre las percepciones (cada una con 22 declaraciones), una sección donde el cliente valora el servicio recibido en una escala de 1 al 10 y una sección abierta donde el cliente puede extender su opinión, comentarios y recomendaciones relacionados al servicio recibido, información que también resulta valiosa para formular las estrategias de mejora. Para obtener la puntuación SERVQUAL (también conocida en la literatura como índice de la calidad del servicio, ICS) para cada dimensión, se utilizan solo los valores otorgados a las declaraciones de las expectativas y las percepciones. Se obtiene

calculado la diferencia que existe entre las puntuaciones que asignaron los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas – percepciones).

La deficiencia 5, es decir, la puntuación de SERVQUAL para cada pareja de declaraciones y para cada cliente, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Puntuación SERVQUAL (Deficiencia 5 ó ICS)} = \text{Puntuación de las percepciones} - \text{Puntuación de las expectativas} \dots\dots (1)$$

### **Interpretación de la puntuación SERVQUAL**

Con base en las definiciones anteriores, se procedió a calcular la puntuación SERVQUAL para las respuestas proporcionadas por los entrevistados correspondientes a las expectativas y percepciones para cada uno de los elementos del cuestionario. Al calcular la diferencia entre los valores, se presentan tres posibles escenarios:

**Puntuación SERVQUAL positiva:** En este escenario se interpreta que el usuario se encuentra satisfecho, debido a que la percepción es mayor a la calificación de la expectativa, el usuario o cliente ha percibido un excelente o extraordinario servicio; mucho mejor de lo que esperaba. Este es el escenario ideal que busca tener cualquier empresa, ya que estos usuarios podrían influenciar a otros usuarios de forma positiva

**Puntuación SERVQUAL Neutral (Cero):** En este escenario el usuario percibe un servicio que cumple con sus expectativas, sin embargo, son usuarios que podrían cambiar fácilmente de opinión y por tanto de percepciones muy fácilmente.

**Puntuación SERVQUAL Negativa:** Este escenario considera que el usuario se siente insatisfecho con el servicio recibido, el cual no cumple con sus requisitos, muy posiblemente ha tenido experiencias negativas con la prestación de este. Este tipo de usuarios puede provocar que se alejen potenciales usuarios, ya que ellos pueden divulgar su malestar dentro de sus círculos de influencia.

### 4.3. Resultados por cada dimensión

La puntuación SERVQUAL o ICS se obtuvo calculando la diferencia del valor promedio de las valoraciones recibidas por los 38 usuarios para percepciones y las expectativas. Los resultados mostrados a continuación, se resumieron en las 5 dimensiones de la calidad propuesta por Parasuraman et al. (1993), en su método SERVQUAL esto con el fin de condensar la información de las variables que evalúan a una misma dimensión de calidad.

#### Dimensión 1: Tangibilidad

Esta dimensión engloba no solo elementos físicos como oficinas, ubicación y equipos, aquí se incluyen también:

- Apariencia de las instalaciones físicas y sitios virtuales de la empresa.
- Modernidad de los equipos utilizados para la entrega de los servicios.
- Apariencia del personal.
- Si el material utilizado en la comunicación hacia el cliente (hojas de datos técnicos, descripción de servicios, etc.) son visualmente atractivos.

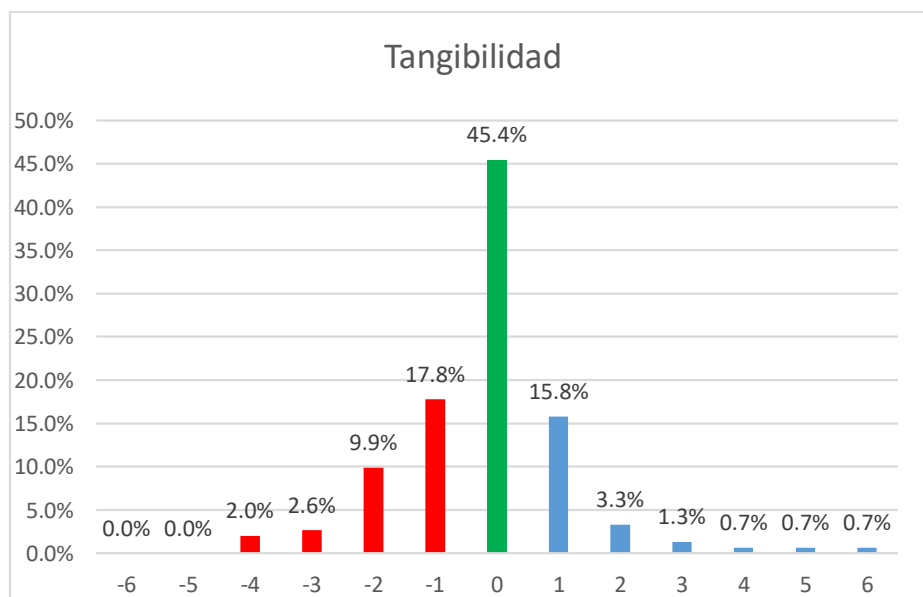
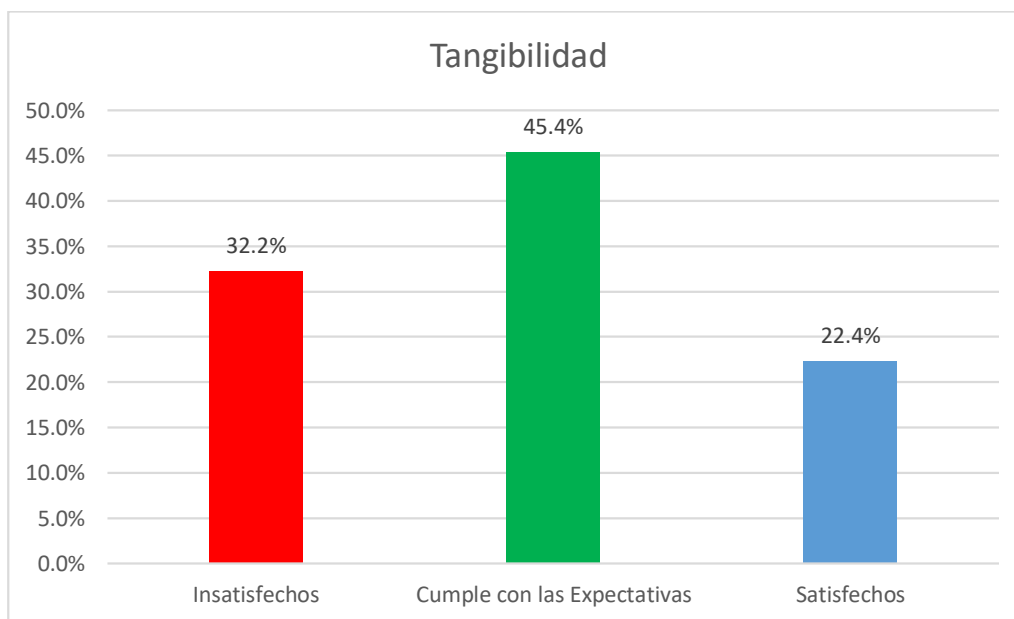


Figura 17. Puntuaciones SERVQUAL para la dimensión TANGIBILIDAD.

Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Las evaluaciones obtenidas para la presente dimensión se muestran en la figura 17. Las barras en color rojo representan el promedio de los usuarios insatisfechos, aquellos cuyas puntuaciones son negativas. La barra verde representa al porcentaje de los usuarios que se manifestaron como satisfechos y las barras con color azul representan el promedio de los usuarios que perciben que el servicio excedió sus expectativas.

En la figura 18, se observa que el 32.2% de los usuarios entrevistados no ven cumplidas sus expectativas y por lo tanto dieron una puntuación negativa, mientras que el 67.8% se encuentran satisfechos con el servicio entregado, de los cuales 45.4% consideran que las expectativas fueron cubiertas por el servicio recibido y el 22.4% restante consideran que Poly México superó sus expectativas.



*Figura 18. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión TANGIBILIDAD.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL*

Por otro lado, en la tabla 5 se puede notar una gran concentración de datos en las diferencias o brechas negativas más que en las positivas, ya que es sencillo encontrar datos con brechas negativas, mientras brechas positivas son más raras.

Como elementos individuales, resaltan los índices negativos de los elementos o preguntas [3] y [4].

Tabla 5. Puntuaciones de los elementos de la dimensión TANGIBILIDAD.

Pregunta#	Aspecto evaluado	Promedio
[1]	Apariencia de los equipos y tecnologías utilizados para brindar el servicio.	0.23
[2]	Apariencia de las instalaciones físicas o virtuales	0
[3]	Presentación del personal	-0.13
[4]	Cantidad y apariencia de los materiales escritos entregados.	-0.79

*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

## **Dimensión 2: Fiabilidad**

Esta dimensión califica la habilidad de la empresa de prestar el servicio prometido, con cero errores, sin necesidad de reprocesos. Mide la eficiencia y eficacia en la prestación del servicio, en otras palabras, la fiabilidad mide la efectividad de obtener el servicio mediante un proceso correcto que cumpla las expectativas para el que fue diseñado. Esta dimensión incluye:

- Promesas y nivel de cumplimiento.
- Interés de la empresa en solucionar los problemas del cliente.
- Realización de un buen servicio a la primera
- Concluir con el servicio en el tiempo prometido.
- Cantidad de errores que se presentaron durante la entrega del servicio.

Las puntuaciones otorgadas a la dimensión de Fiabilidad se muestran en la figura 19.



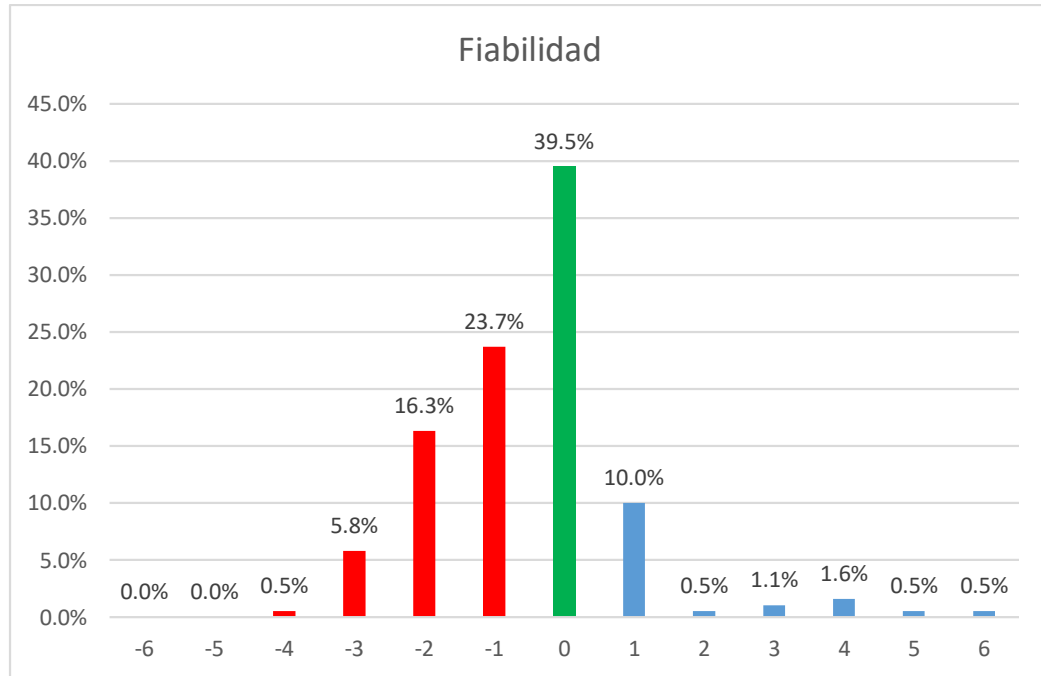


Figura 19. Puntuaciones SERVQUAL para la dimensión FIABILIDAD.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

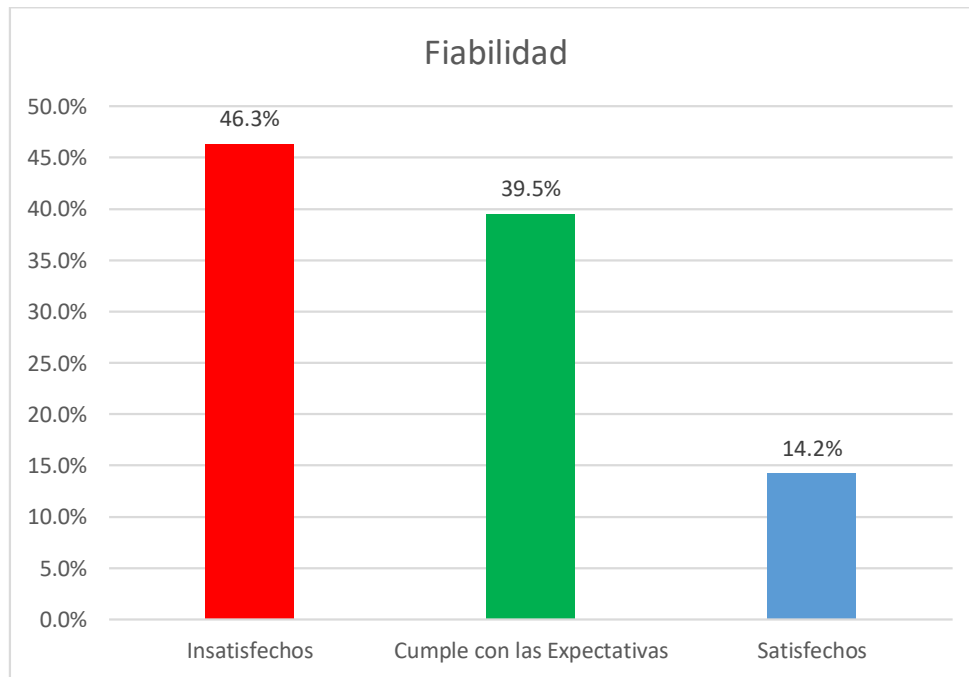


Figura 20. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión FIABILIDAD.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Esta es la dimensión que tuvo la calificación más baja. En la figura 20 se observa que la mayoría de los usuarios del servicio perciben que el servicio prestado por la compañía Poly México cumple (39.3%) o excede sus expectativas (14.2%), mientras que el 46.3% restante no ven cumplidas sus expectativas.

*Tabla 6. Puntuaciones de los elementos de la dimensión FIABILIDAD.*

Pregunta#	Aspecto evaluado	Promedio
[5]	Cumplimiento de las promesas.	-0.31
[6]	Muestra de interés para resolver un problema relacionado con el servicio provisto.	-0.42
[7]	Entrega del servicio bien y a la primera.	-0.84
[8]	Entrega los servicios en el tiempo acordado.	-0.44
[9]	No presenta errores en la prestación del servicio	-0.44

*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Como se puede observar en la tabla 6, todos los elementos que se utilizaron para medir la dimensión de Fiabilidad resultaron con brechas negativas. En esta dimensión se encuentra la segunda calificación más baja de todos los elementos con -0.84 (entrega del servicio bien y a la primera).

### **Dimensión 3: Capacidad de respuesta**

Esta dimensión mide la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido, evaluando aspectos tales como:

- Comunicación directa con los clientes en el plazo de los servicios
- Se oferta un servicio rápido a sus clientes
- Los clientes se sienten apoyados
- Se sienten atendidos en sus dudas.

Las puntuaciones otorgadas a la dimensión de Capacidad de Respuesta se muestran en la figura 21.

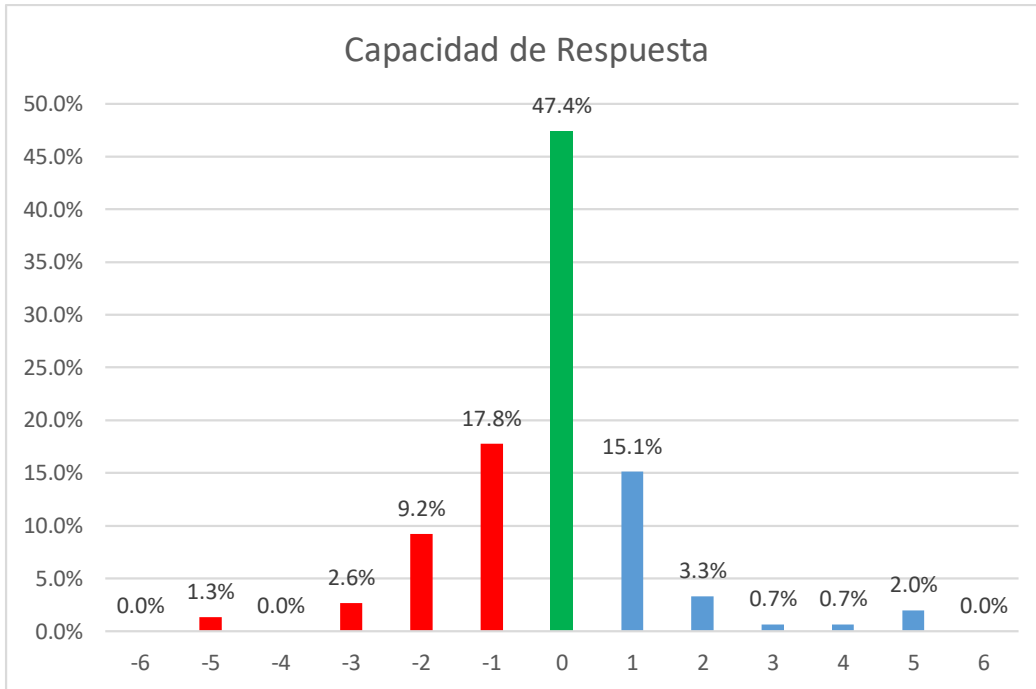


Figura 21. Puntuación SERVQUAL para la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

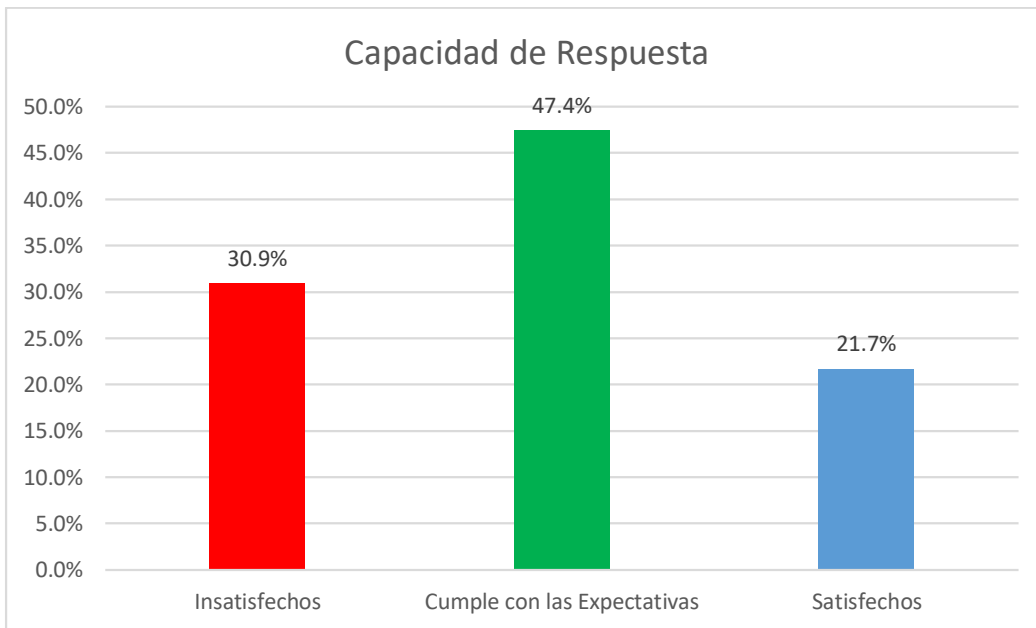


Figura 22. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Esta fue la dimensión que registró la mejor calificación por parte de los usuarios, aunque aún con valor promedio negativo. La figura 22 muestra que la mayoría de los usuarios consideran que el servicio cumple con sus expectativas (47.4%). El 30.9% se manifestaron insatisfechos y para el 21.7% restante, el servicio fue mejor de lo que esperaba. La tabla 7, muestra las puntuaciones que recibieron cada uno de los elementos de esta dimensión, 3 de los 4 elementos que la integran resultaron con brechas o puntuaciones negativas. Ahí se puede observar que en general los usuarios percibieron una comunicación deficiente y tiempos de respuesta prolongados para sus solicitudes, así como cierto grado de descortesía por parte del personal de Poly México.

*Tabla 7. Puntuaciones de los elementos de la dimensión CAPACIDAD DE RESPUESTA*

Pregunta#	Pregunta	Promedio
[10]	Informe constante y oportuno de las condiciones del servicio	-0.34
[11]	Rapidez en la prestación del servicio.	0.05
[12]	Cortesía y amabilidad en el trato al cliente	-0.07
[13]	Nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de sus clientes, dedicándoles el tiempo que ellos necesiten.	-0.21

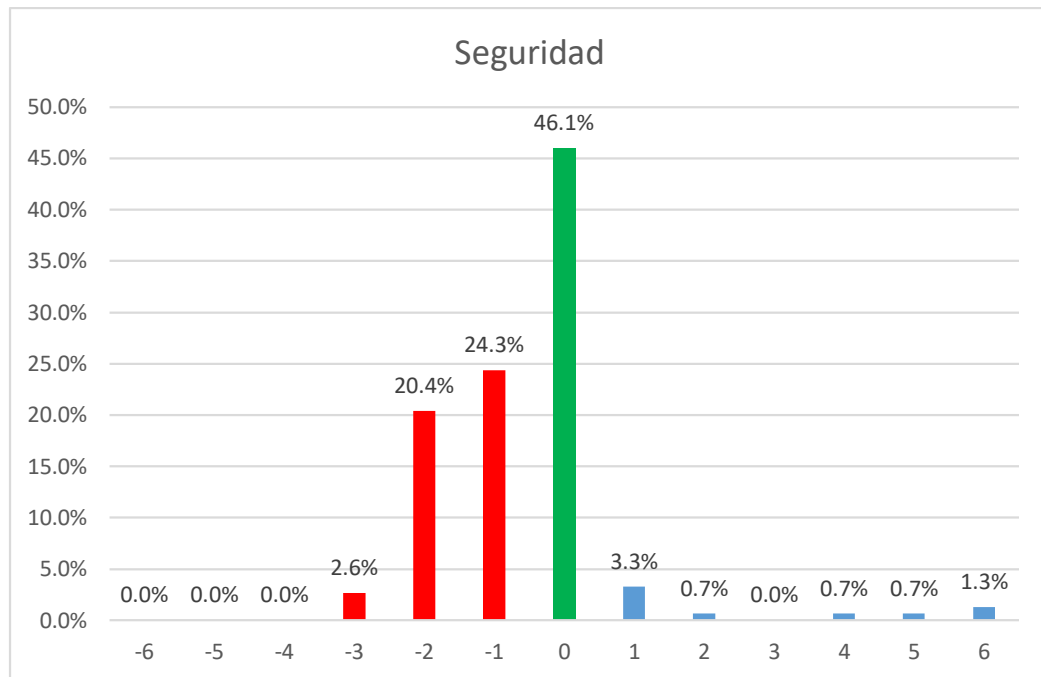
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

#### **Dimensión 4: Seguridad**

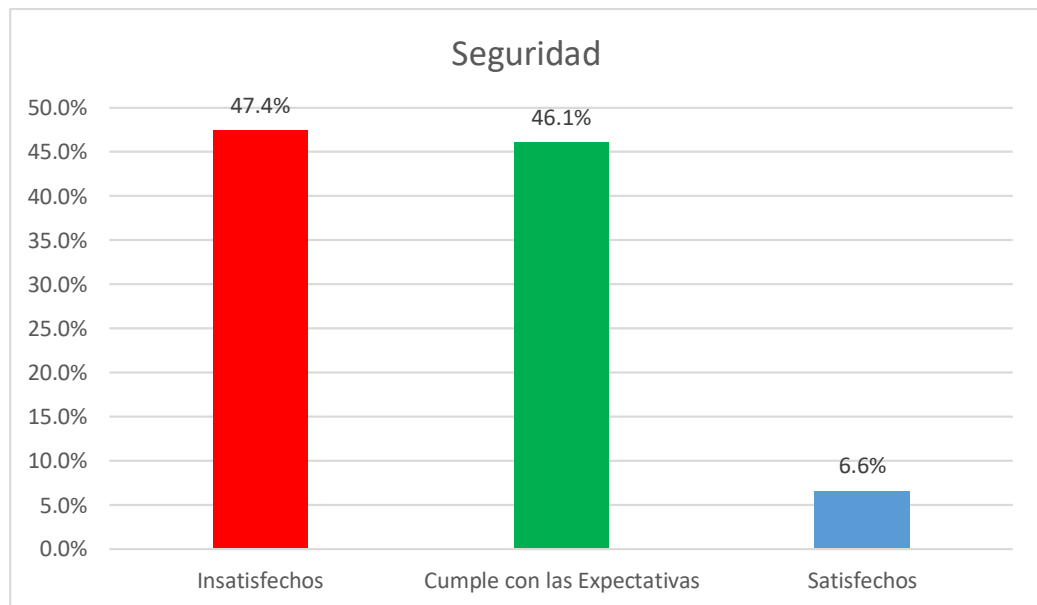
Dimensión que persigue medir la calidad del servicio en lo que se refiere a los conocimientos mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Evalúa:

- Habilidad para transmitir confianza.
- Los clientes se sienten seguros en la compra de sus servicios.
- Los empleados están capacitados para brindar el servicio solicitado.

Las puntuaciones otorgadas a esta dimensión se muestran en la figura 23.



*Figura 23.* puntuación SERVQUAL para la dimensión SEGURIDAD.  
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL



*Figura 24.* Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión SEGURIDAD.  
*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

De las cinco dimensiones evaluadas, ésta es la que recibió la segunda calificación promedio más baja por parte de los usuarios. En esta dimensión los resultados de las encuestas demuestran que la mayoría de los usuarios se encuentran insatisfechos con el servicio recibido (47.4%), con 46.1% que considero que el servicio cumple con sus expectativas y solo 6.6% considerando que Poly México las excedió (véase la figura 24).

*Tabla 8. Puntuaciones de los elementos de la dimensión SEGURIDAD*

Pregunta#	Pregunta	Promedio
[14]	Sus empleados transmiten confianza a sus clientes.	-0.65
[15]	Sus clientes se sienten seguros durante el transcurso de la prestación del servicio.	-0.52
[16]	Los empleados son siempre amables en el trato con sus clientes.	-0.60
[17]	El personal está capacitado para satisfacer las necesidades de sus clientes.	-0.39

*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Todos los elementos de esta dimensión muestran una puntuación promedio negativa (tabla 8). De este resultado se puede concluir que solo la mitad de los usuarios se sintieron atendidos por personal capacitado, con conocimientos adecuados a la labor y que el personal tiene las habilidades para responder a sus necesidades.

### **Dimensión 5: Empatía**

Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores. En esta dimensión se evalúa:

- Atención individualizada a los clientes

- Empresa con horarios flexibles y adecuados a las necesidades de sus clientes
- Vocación de servicio
- Flexibilidad frente a las necesidades de cada usuario.

Las puntuaciones de la dimensión de Empatía se muestran en la figura 25.

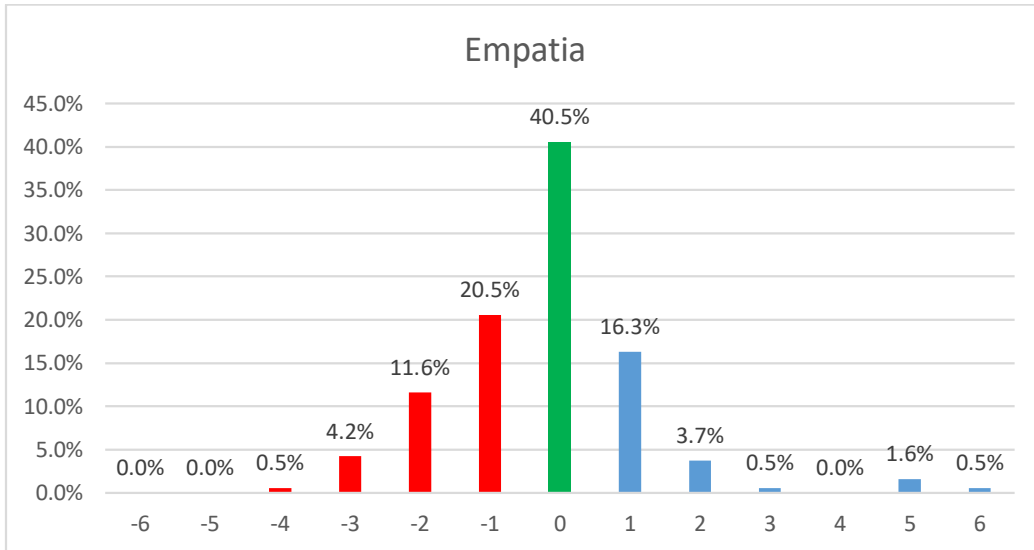


Figura 25. Puntuación SERVQUAL para la dimensión EMPATIA.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

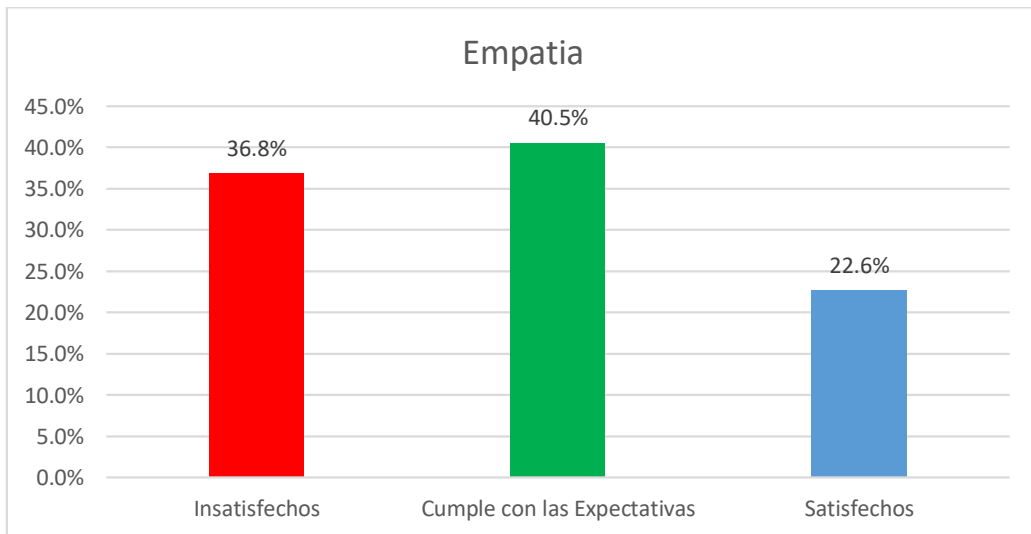


Figura 26. Comparativo nivel de satisfacción para la dimensión EMPATIA.  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

De acuerdo con la evaluación de los usuarios, solo el 36.8% de los usuarios entrevistados se mostraron insatisfechos con el servicio recibido, mientras que el 40.5% consideraron que el servicio cumplió sus expectativas y el 22.6% restante se muestran muy satisfechos con el servicio recibido (figura 26).

*Tabla 9.* Puntuaciones de los elementos de la dimensión EMPATIA

Pregunta#	Pregunta	Promedio
[18]	Brinda un servicio de manera individualizada.	0.23
[19]	Brinda servicios en horarios que son flexibles y convenientes para todos sus clientes.	0.10
[20]	Sus clientes reciben un trato personalizado.	-0.28
[21]	Recomienda a sus clientes el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.	-0.26
[22]	Se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus clientes.	-0.89

*Fuente:* Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

La tabla 9 lista los promedios de calificación que recibieron cada uno de los elementos de la dimensión empatía. En esta dimensión se lista el elemento que recibió la peor calificación de todas las dimensiones: “Se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus clientes”, lo cual refleja el nulo o poco interés que los usuarios ven en la compañía, por conocer sus necesidades y, por ende, responder con una oferta de servicios acorde a esas necesidades.

#### **4.4 Valoración de la importancia relativa de cada una de las dimensiones**

Una vez calculados las diferencias entre las puntuaciones que asignan los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas -percepciones), se procede a calcular la calidad general o global del servicio. La puntuación SERVQUAL o DEFICIENCIA 5. Esta medición global representa una calificación SERVQUAL no



ponderada, ya que no toma en consideración la importancia relativa que los clientes atribuyen a cada criterio en particular (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993, pág. 207). El modelo SERVQUAL plantea obtener este dato mediante 5 preguntas dentro del cuestionario solicitando al encuestado que asigne una puntuación a cada de las dimensiones evaluadas de acuerdo con la importancia que el considere cada una tiene, estas puntuaciones deben sumar 100 puntos. La inclusión de estas preguntas en el cuestionario creó confusión entre la mayoría de los entrevistados, debido a que los conceptos de las dimensiones no eran del todo comprendidos y por lo tanto, les era difícil asignar una calificación a la importancia relativa, así que se optó por un método alternativo. Esta forma de calcular la importancia relativa de las variables se fundamenta en las expectativas que los usuarios entrevistados han generado sobre los 22 aspectos relevados, entendiendo de esta manera que el entrevistado genera más expectativas respecto de la dimensión que más importancia tiene para él, entonces se obtiene el cociente entre la sumatoria de la valoración de las expectativas para los ítems de la dimensión en cuestión y la sumatoria de todas las valoraciones. Los valores obtenidos se muestran en la figura 27.

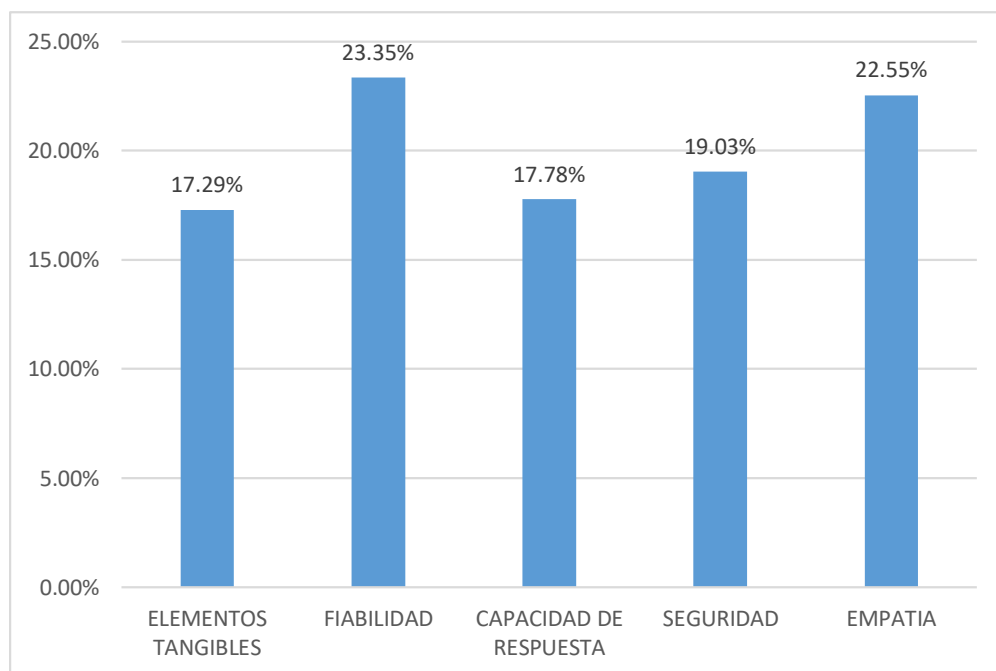


Figura 27. Importancia relativa de cada una de las dimensiones  
Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Como primer aspecto importante a resaltar se observa que, las 5 dimensiones del modelo son ponderados con una importancia similar, sin embargo, destacan con una mayor ponderación las dimensiones de fiabilidad y empatía. Esto se puede traducir como un interés mayor del promedio de los encuestados por aspectos relacionados con el cumplimiento de los tiempos comprometidos por la empresa y muestra de interés en solucionar los problemas de los clientes, el trato personalizado y la flexibilidad entre otros aspectos.

Tabla 10. Puntuación SERVQUAL de la calidad del Servicio de Poly México.

Dimensión	Ponderación	Puntajes obtenidos			Puntajes ponderados		
		Expectativas	Percepciones	Puntuación	Expectativas	Percepciones	Puntuación
Tangibilidad	17%	5.80	5.63	-0.17	0.99	0.96	-0.029
Fiabilidad	23%	6.26	5.77	-0.49	1.44	1.33	-0.114
Capacidad de Respuesta	18%	5.96	5.82	-0.14	1.07	1.05	-0.026
Seguridad	19%	6.38	5.84	-0.55	1.21	1.11	-0.104
Empatía	23%	6.05	5.83	-0.22	1.39	1.34	-0.051
	<b>1</b>			<b>-1.58</b>			<b>-0.324</b>

Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

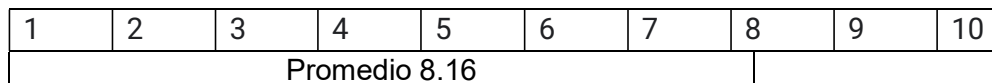
La tabla 10 corresponde al análisis de las brechas con y sin ponderación para cada una de las dimensiones.

Se puede observar que, de acuerdo con la evaluación de la calidad del servicio obtenido a través del cuestionario SERVQUAL, la puntuación SERVQUAL general de la empresa Poly México es de **-0.324**, lo que indica que las percepciones de sus clientes están por debajo de las expectativas. La misma conclusión aplica para cada una de las dimensiones, todas arrojan brechas negativas, es decir, la mayoría de los usuarios consideran que la calidad del servicio prestado NO satisface sus expectativas, por lo que se deberían de establecer estrategias de mejora para las cinco dimensiones evaluadas. Las brechas más significativas son las que presentan las dimensiones de fiabilidad, seguridad y empatía, con un resultado de -0.114, -0.104 y -0.051 respectivamente.

Dentro del cuestionario se incluyó una pregunta que persigue evaluar la opinión con respecto a la oferta y portafolio de servicios de la empresa Poly México y si son adecuados a las necesidades de sus usuarios. El resultado promedio obtenido, en una escala del 1 al 10, fue de 8.16, como se representa en la figura 28, lo cual indica que la mayoría de los entrevistados considera que la oferta de los servicios profesionales es adecuada a sus necesidades.

Figura 28. Opinión con respecto a la oferta y portafolio de servicios de la empresa Poly México

*“En la siguiente escala de 1 al 10, indique que tan adecuados y variados para el mercado mexicano considera usted, que son los servicio de Poly México. 1 indica que no son adecuados y 10 que son muy adecuados a las necesidades actuales de sus clientes”.*



Fuente: Elaborada con resultados de la encuesta SERVQUAL

Con respecto a los comentarios recibidos respondiendo a la pregunta abierta al final del cuestionario: “Si tiene sugerencias para mejorar los servicios de Poly México, por favor escríbalas a continuación”, se recibieron solo 10 respuestas, 8 de las cuales mencionaron no tener sugerencias y solo dos comentarios sugirieron cambios:

*“Mejorar personalizando la atención, se está entregando un servicio no un producto por lo tanto no debería pretender que sea idéntico para todos los clientes ya que cada cliente es distinto con necesidades distintas”.*

*“La oferta de comunicaciones unificadas como servicio se expandió demasiado en los últimos dos años. Me parece que los servicios profesionales alrededor de dicha oferta no se transformaron tan rápido. Asimismo, la pandemia actual impulsó el uso de comunicaciones unificadas en el hogar y creo que ahí hay un espacio que no ha sido explotado al 100%”.*

Estos comentarios deben tomarse en cuenta para la definición de los nuevos servicios y sus respectivos procesos.

El presente capítulo termina habiendo obtenido la puntuación SERVQUAL para cada una de las 5 dimensiones y para la calidad del servicio en general (brecha 5 ponderada y no ponderada), así se cumple con el objetivo propuesto para esta sección de la investigación. De acuerdo con los valores obtenidos se concluye que la empresa tiene que mejorar la calidad que entrega a sus clientes en todas las dimensiones evaluadas. La aplicación de las acciones para la mejora, así como la asignación de los recursos necesarios para su implantación, deberán dar prioridad a las elementos y dimensiones cuyas valoraciones presentaron la mayor brecha negativa como fue la fiabilidad, pero sin dejar de lado aquellas que recibieron mejores calificaciones como las de capacidad de respuesta y elementos tangibles. Con base en los resultados obtenidos, en el capítulo V se definen las recomendaciones para la mejora del servicio utilizando un proceso de mejora continua mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

## Capítulo V. Propuesta de mejora continua para la calidad en el servicio

Existe mucha información e investigaciones en la literatura relacionadas con los beneficios que cualquier organización obtiene cuando logra alcanzar y sobrepasar las expectativas de sus clientes para brindar servicios de alta calidad y valor agregado, entre ellos por mencionar algunos, lograr una posición destacada en el mercado, una ventaja duradera ante su competencia que, a la larga, aseguran su permanencia y éxito. Pero el simple hecho de creer en la importancia de ofrecer un servicio de excelente calidad no es suficiente; de acuerdo con Lozano, “la calidad no es algo para controlar solamente, es necesario crearla, fabricarla, asegurarla y mejorarla permanentemente” (1998), Es necesario entonces crear y poner en práctica un proceso de mejora continua que considere las siguientes actividades:

- 1) Recolectar la opinión de los clientes acerca de los servicios recibidos,
- 2) Analizar la información recopilada para identificar las causas de las brechas negativas en la calidad de los servicios,
- 3) Definir y ejecutar acciones para mejorar la calidad en el servicio y,
- 4) Evaluar los resultados repitiendo el paso 1.

El cuestionario SERVQUAL utilizado en el capítulo anterior proporcionó la información para dimensionar las formas en que los clientes perciben la calidad de los servicios, las deficiencias que existen y que contribuyen a que los clientes tengan una percepción de baja calidad en los servicios recibidos, información que se utilizará en el presente capítulo para sugerir las acciones que servirán para corregir las deficiencias encontradas, con un enfoque de mejora continua, basado en el ciclo de Deming.

El ciclo de Deming, también conocido como ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), es un ciclo dinámico que puede ser desarrollado en cada proceso de la organización, con el fin de asegurar la mejora continua de los procesos. Está

asociada con la planificación, implementación, control y mejora continua en la realización de productos y servicios, como en procesos de sistema de gestión de la calidad. Este proceso consta de cuatro etapas, cada una de ellas incluyendo diferentes actividades:

#### Etapa 1. Planear

- a) Medir la calidad de los servicios y determinar las necesidades de los clientes.
- b) Revisar y mejorar los procesos con base en las necesidades de los clientes.
- c) Definir las oportunidades de mejora.
- d) Proponer el plan y preparar al personal para el despliegue

#### Etapa 2: Hacer

- a) Implementar el plan de mejora
- b) Recopilar los datos apropiados

#### Etapa 3: Verificar

- a) Medir y analizar los datos obtenidos luego de implantar los cambios.
- b) Definir el progreso obtenido.
- c) Revisar y resolver los asuntos no resueltos en las etapas anteriores.

#### Etapa 4: Actuar

- a) Incorporar formalmente la mejora al proceso.
- b) Estandarizar y comunicar la mejora a toda la organización
- c) Buscar por nuevas oportunidades de mejora.

### **5.1 Planear**

En esta etapa se proponen estrategias de mejora por dimensión, se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo con las políticas de la organización. Se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso. Dentro de esta etapa se realiza también un análisis de las cuatro brechas y se plantean prácticas para cerrar esas diferencias.

## **Propuestas de mejora para la dimensión de Fiabilidad.**

La dimensión de fiabilidad fue la que obtuvo la brecha negativa más alta, con un valor de -0.114. Para mejorar la evaluación de esta dimensión, es necesario que el personal involucrado en las diferentes etapas del servicio se encuentre preparado y motivado para cumplir mejor con sus actividades. Para tratar de lograr este objetivo, es necesario considerar las siguientes actividades, todas ellas enfocadas en la nueva cultura de servicio que defina la empresa:

- Definición de actividades y características para cada puesto o cargo, que incluyan responsabilidades, experiencia y conocimientos mínimos requeridos. Esto ayudara a hacer la selección de nuevo personal en caso de nuevas contrataciones.
- Definición y difusión de los procesos para la entrega de cada uno de los servicios.
- Plan de carrera y de promoción, indicando expectativas de crecimiento y requisitos para ascender a nuevas posiciones dentro de la organización.
- Plan de capacitación permanente basado tanto en el plan de carrera como en las necesidades de los clientes para mejorar sus conocimientos técnicos y sus habilidades en el trato hacia el cliente.
- Evaluaciones constantes de desempeño de grupo e individual.
- Revisión del plan de incentivos y reconocimiento a los empleados basada en la retroalimentación de los usuarios.

También es indispensable evaluar las herramientas de soporte existentes para que los agentes de servicio puedan desempeñar mejor su trabajo y resuelvan problemas al momento de la entrega del servicio, tales como las bases de datos de conocimiento, consulta grupo de expertos, creación de solicitudes de soporte, cambio de equipo defectuoso, escalación de problemas, etc. Por ello es fundamental que la empresa acelere la fusión de sus equipos de trabajo y de sus sistemas.

## **Propuestas de mejora para la dimensión de seguridad.**

Esta dimensión evalúa el servicio en lo que se refiere a los conocimientos mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. El resultado del análisis de la brecha de seguridad fue de -0.104. Para mejorar la evaluación del servicio en esta dimensión, es necesario que el personal involucrado en las diferentes etapas del servicio, (diseño, venta y entrega), comunique de manera adecuada los alcances de los servicios a entregar desde el principio de cada proyecto, para que sean capaces de resolver todas las dudas de los clientes con respecto a las responsabilidades y obligaciones de cada una de las partes involucradas durante su entrega (Poly México, canal y cliente) y así, definir las expectativas correctas en el cliente y canal acorde con las condiciones del proyecto y servicio adquiridos. La compañía cuenta con la documentación detallada de dichos alcances para cada uno de sus servicios, pero el desconocimiento o la omisión de ésta originan problemas que deterioran la percepción en la calidad del servicio otorgado por la empresa. Para evitar lo anterior, es recomendable que la compañía revise la definición de sus procesos actuales e incluya en los mismos, la descripción verbal y por escrito del alcance de los servicios a ser entregados y las responsabilidades de cada parte involucrada, para que no quede a consideración de su personal, el incluirlos.

## **Propuestas para la dimensión de empatía.**

La dimensión de empatía arrojó un resultado de -0.051 en promedio. Los problemas identificados de insatisfacción para esta dimensión son en la mayoría de los casos causados por:

- Lentitud en la definición de soluciones a las necesidades específicas de cada usuario, lo que genera que los clientes piensen que la empresa no es flexible ante sus problemas y necesidades.
- La vocación de servicio, que, aunque es considerada un criterio fundamental para la selección del personal, en ocasiones no se evalúa de



forma correcta o se pasa por alto, lo cual se ve reflejado en la atención a los clientes.

- Oferta de servicios que no cubre o cubre parcialmente las necesidades de los clientes.

Los factores de incumplimiento de esos problemas detectados son:

- Necesidad de la intervención de los niveles superiores para lograr la resolución de servicios complejos o que requieren de un procedimiento diferente al estándar.
- Exceso de carga laboral, el desconocimiento de los alcances de los servicios y políticas de calidad pueden provocar conductas no deseadas por parte del personal hacia los clientes.
- No tomar en cuenta las opiniones de los clientes, al no contar con los medios para recibir sugerencias, quejas o felicitaciones.

Para disminuir esta diferencia se deben establecer parámetros de evaluación para medir el tiempo de atención y calificar el servicio recibido por el personal, además de los medios de comunicación para recibir la comunicación de los clientes y relacionada con los servicios adquiridos.

### **Propuestas para la dimensión de tangibilidad.**

La dimensión de Tangibilidad arrojó una brecha de -0.029, fue catalogada como la de menor importancia relativa de acuerdo con las calificaciones del servicio por los usuarios entrevistados. En un aspecto general, la empresa parece tener un desempeño aceptable en esta dimensión, pero debe considerar el tomar en cuenta de forma continua y regular la opinión de sus clientes para mejorar la calidad de la comunicación visual y escrita que comparte a sus clientes, así como también, lo relacionado a la imagen de sus instalaciones, presentación de sus empleados y las herramientas que utilizan durante la entrega del servicio. Se vuelve necesario también para la empresa el evaluar de nuevo la apreciación en cuanto a la nueva

imagen de la compañía, pero lo más importante es el rediseño que se tiene que hacer a las soluciones provistas por la compañía con base en la opinión de los clientes, es urgente que se evalúe el actual portafolio de servicio y se creen nuevas ofertas con mayor valor agregado.

### **Propuestas para la dimensión de capacidad de respuesta**

La dimensión de capacidad de respuesta arrojó un resultado de -0.026, fue la mejor evaluada de las 5 dimensiones. En esta dimensión se evalúa básicamente la comunicación que la empresa sostiene con sus clientes durante las diferentes etapas del ciclo del servicio. Aunque son varias las áreas y personas que intervienen en esa comunicación, normalmente la que prevalece más en la percepción del cliente es aquella que tiene que ver con la última etapa, la de la entrega, por lo que seguramente el cliente percibe aquí que el personal involucrado siempre permaneció en contacto y brindó actualizaciones de forma regular, durante el proceso de la entrega del servicio.

La empresa deberá considerar que la comunicación con sus clientes debe ser constante y personalizada, enfocada en las necesidades específicas y condiciones actuales de sus usuarios, esta tarea deberá ser asignada a una persona o área en particular, que forme parte del control de calidad del servicio y que se encargue de mantener comunicación inclusive después de que la etapa de entrega del servicio haya concluido.

### **Cierre de brechas o deficiencias**

Para facilitar la discusión de las diferentes brechas o deficiencias, el modelo SERVQUAL define a la deficiencia percibida por los clientes en la calidad de los servicios como la Deficiencia 5 y las deficiencias que se producen internamente en las organizaciones proveedoras de servicios como las Deficiencias de la 1 a la 4. La deficiencia 5 representa las discrepancias potenciales que pueden existir, desde el punto de vista del cliente entre el servicio esperado y el servicio percibido, las deficiencias 1 a 4 constituyen las causas más importantes de las deficiencias

en la calidad de los servicios tal y como la perciben los clientes, de esta forma se facilita la comprensión y el perfeccionamiento de la calidad de los servicios, (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1993, pág. 41). A continuación, se lleva a cabo un análisis desde el punto de vista de las brechas 1 a 4 para definir las posibles causas de las deficiencias que observaron los clientes entrevistados.

## **Deficiencia 1**

La brecha 1 es la diferencia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos. De acuerdo con Parasuraman et al., “El primer e imprescindible paso en el perfeccionamiento de la calidad de los servicios (es decir, la reducción de la Deficiencia 5) consiste en que la dirección de la empresa adquiera suficiente información sobre las expectativas de los usuarios que le permita disminuir las discrepancias ocasionadas por la Brecha 1” (1993, págs. 43, 44).

La empresa Poly México no considera la práctica de recolectar la opinión y retroalimentación del mercado o de sus clientes de servicios profesionales, por lo que no cuenta con las herramientas para ese fin, esto origina que la mayoría de los servicios que se ofrecen se definan de manera corporativa y se apliquen de forma global. La concepción de la oferta de servicios actualmente tiene un origen principalmente interno y no considera una evaluación externa basado en tendencias de los diferentes mercados en los que tiene presencia o en necesidades específicas de sus usuarios. Lo anterior limita a la empresa a actuar de una manera principalmente reactiva y poco proactiva, lo que, a la larga, disminuye su competitividad.

Otro problema es que actualmente cuenta con dos sistemas de gestión de Relaciones con el cliente (CRM por sus siglas en inglés), una de las cuales está dedicada al registro de oportunidades de ventas y la otra al soporte de los clientes existentes (base de datos de cliente, equipamiento y vigencia de pólizas de servicio). Ambas bases de datos no son compatibles y por tanto no es posible compartir la información entre las dos bases de datos, lo que limita la posibilidad

de utilizar la inteligencia adquirida para el lanzamiento de nuevos servicios, creación de campañas de generación de demanda o para renovación de servicios. Aunque existen esfuerzos desde la unificación de las dos empresas que dieron origen a Poly Inc. en 2018 por integrar ambas plataformas de gestión y dejar solo una, al momento de la realización del presente trabajo de investigación, no ha sido posible integrarlas en una sola.

La empresa debe realizar una investigación de mercado con cierta regularidad y frecuencia para obtener la información sobre las expectativas de sus clientes. Se puede recurrir a las técnicas tradicionales como las visitas a los clientes, las encuestas, seguimiento en llamadas o por medio de un sistema de evaluación del servicio y recepción de quejas.

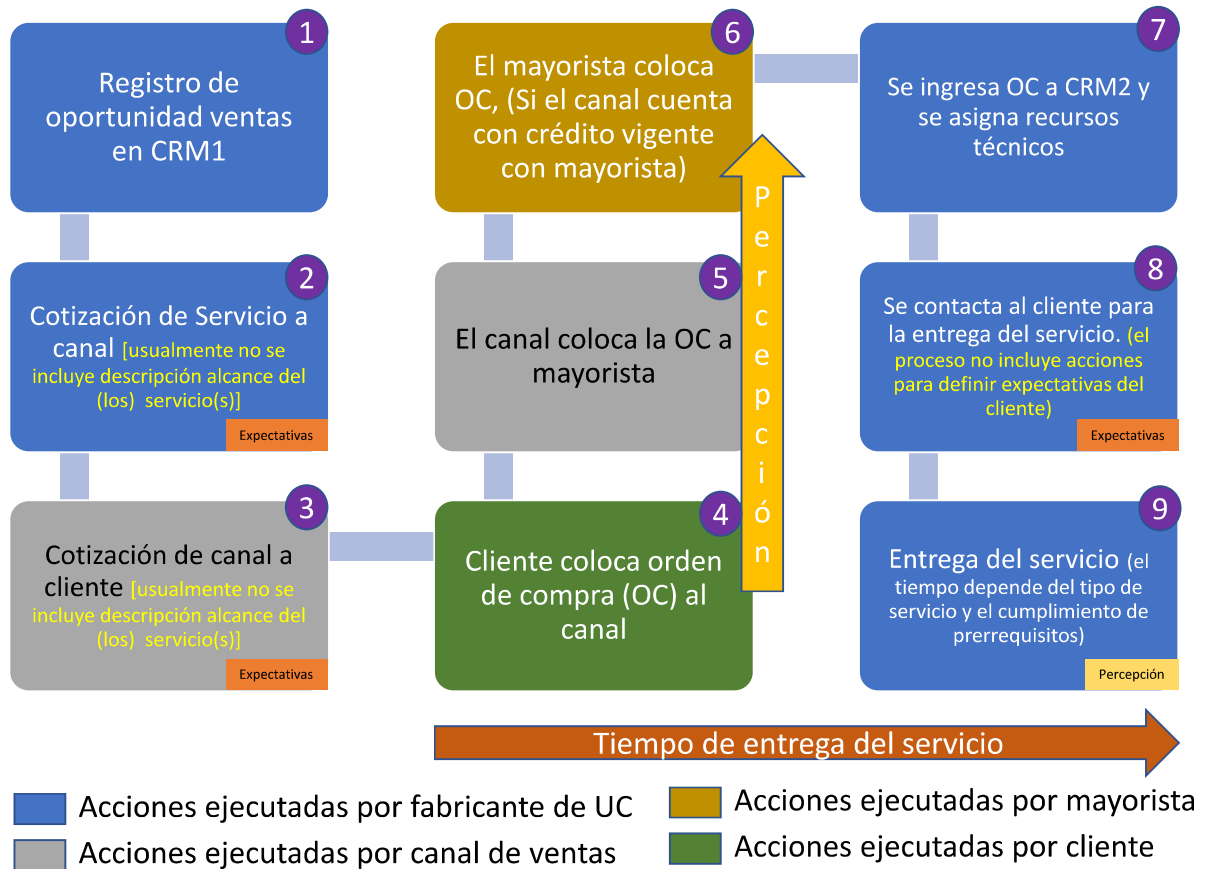
## **Deficiencia 2**

Es la discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de la calidad del servicio. La correcta percepción de las expectativas de los clientes por parte de los directivos es necesaria, pero no suficiente, para lograr una alta calidad en el servicio, ya que esas expectativas deben convertirse en especificaciones o normas de calidad del servicio. Para cerrar esta brecha, la empresa debe diseñar los procesos de servicio con toda claridad, y debe evitar la simplificación de estos, o el dejarlos incompletos. También debe definir los estándares adecuados para que el personal de la empresa pueda entender cuáles son las prioridades de la administración y que tipo de desempeño es valioso.

De acuerdo con Parasuraman et al. (1993), “la verdadera razón de que se produzca la discrepancia entre el conocimiento de las expectativas del usuario y la conversión de ese conocimiento en normas estándar para la realización del servicio muy posiblemente se encuentra en la ausencia de una dirección general realmente comprometida con la calidad del servicio” (pág. 45). En consecuencia, disminuir la dimensión de la Deficiencia 2 estableciendo normas que respondan a las expectativas de los clientes debe producir un impacto favorable en las

percepciones que tienen los usuarios sobre la calidad del servicio (Deficiencia 5), (pág. 47).

Figura 28. Proceso para la adquisición y obtención de servicios



Fuente: Elaborada con datos de Poly Inc.2020

Poly México es una empresa de procesos. Existe un equipo de trabajo que se encarga de definir, revisar y actualizar todos y cada uno de los procesos involucrados en la entrega de los servicios, sin embargo, solo se consideran las necesidades internas de operación (cobranza), disponibilidad y optimización de recursos, pero no considera las necesidades en los tiempos de entrega de sus clientes. Quizá el proceso con más deficiencias en términos de simplicidad, efectividad y flexibilidad es el actual proceso para la adquisición y obtención de servicios, el cual se describe en la figura 28. Los procesos descritos en la figura 30 son secuenciales, es decir, no se puede iniciar un proceso sin haber terminado

el proceso anterior, lo cual, agrega una cantidad de tiempo considerable al proceso de adquisición y puesta en operación del servicio. El mismo proceso aplica para cualquier tipo de servicio, inclusive aquellos que solo implican la instalación de un equipo terminal que puede llevar entre 2 y 4 horas pero que para el cliente puede significar un plazo de tiempo total entre 8 y 20 días naturales desde que se coloca la orden de compra al canal y en lo que se le entrega el servicio (pasos 4 al 9 de la figura 28).

Es necesario entonces considerar una redefinición en los procesos existentes para:

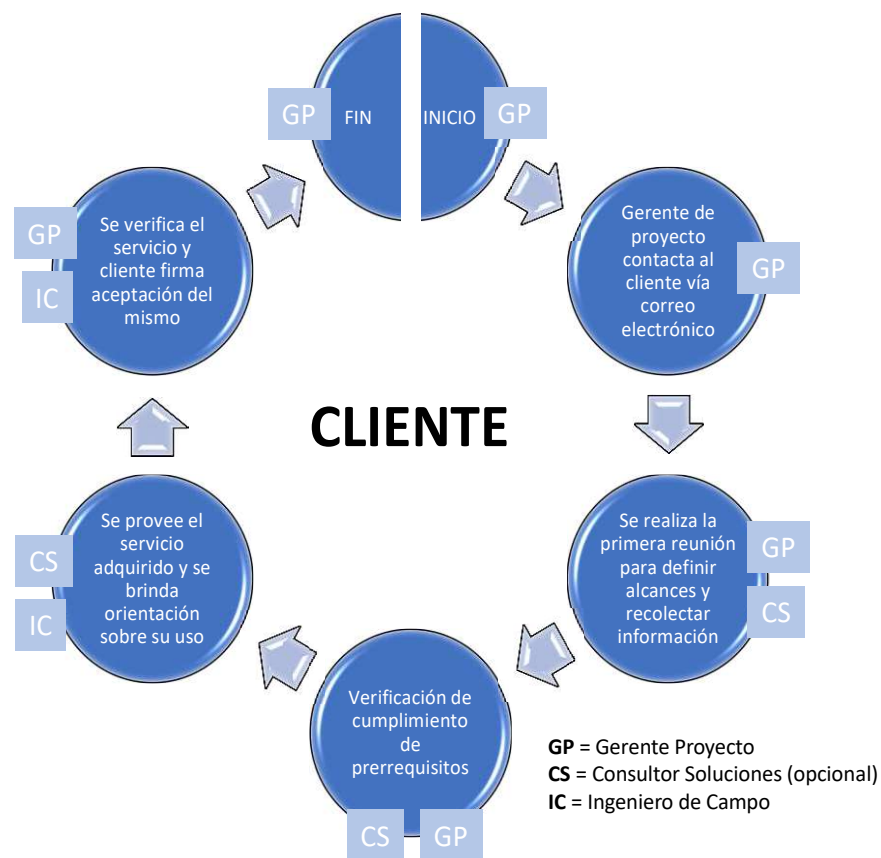
- Diferenciar los procesos de compra de acuerdo con el tipo y complejidad del servicio a brindar.
- Contemplar el inicio y realización de actividades de forma paralela o simultánea para reducir tiempos de adquisición y entrega de los servicios.
- Revisar y en su caso, incluir para cada proceso individual, las actividades enfocadas a lograr la calidad en el servicio, por ejemplo, descripción de alcance del servicio adquirido (para evitar falsas expectativas).
- Agregar el uso de una herramienta que permita recolectar la opinión del cliente vía encuestas de satisfacción al finalizar la entrega del servicio.
- Definir a un grupo o área de trabajo que analice la información recabada y actúe en consecuencia.

### **Deficiencia 3**

Es la diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. El hecho de que existan los procesos basados en las necesidades de los clientes y un trato correcto por parte del personal, no aseguran la entrega de un servicio de calidad. La prestación deficiente de un servicio (brecha 3), puede tener su origen en diversas deficiencias internas tales como la falta de recursos (personal, sistemas, tecnología), falta de capacitación al personal, falta de las herramientas para apoyar a los empleados como, por ejemplo, las herramientas

para comunicar y asegurar el cumplimiento de los procesos y normas de calidad definidas, así como los subprocesos que reconozcan y compensen a los empleados con base en el cumplimiento de dichos procesos. Lozano considera que el "primer paso" para mejorar la calidad es obtener el compromiso de la alta dirección. "La calidad se debe ver positivamente como una forma de mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización. No puede ser considerada como algo de exclusiva responsabilidad del personal técnico, requiere el liderazgo, el respaldo y la motivación de la alta gerencia y de los mandos medios" (1998).

Figura 29. El ciclo de los Servicios Profesionales



Elaboración Propia. Fuente Poly Inc.2020

Para disminuir esta brecha, la empresa en México debe elaborar una definición corporativa para la calidad en el servicio, y con base en esta definición se deben elaborar las normas y procesos relacionados con el aseguramiento de esta en todas las áreas, incluyendo el área de servicios profesionales. La falta de esas

definiciones se refleja de forma negativa en la interacción que los diferentes elementos involucrados mantienen con los clientes durante el ciclo de la prestación de los servicios profesionales, representado por la figura 29, ya que cada agente de servicio hace su propia definición y la aplica conforme su criterio personal, lo cual, muchas de las veces no es la definición correcta o suele estar incompleta, además de que limita el empoderamiento del personal para tomar decisiones por su cuenta.

Otro aspecto importante por considerar es la adición de nuevos indicadores relacionados con la satisfacción del cliente dentro de los actuales indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), que aplican a los roles de servicio. Actualmente solo existen dos KPIs, ambos miden la ocupación del recurso, uno de ellos es el porcentaje de utilización (horas trabajadas/reportadas al mes, el objetivo es el 100%) y el otro pretende medir su productividad (porcentaje de horas dedicadas a proyectos facturados con cliente, el mínimo esperado es de 65%).

Una vez definidos los conceptos de calidad del servicio y nuevos KPIs, será necesario considerar capacitación regular y continua para difundir y reforzar esos conceptos y crear una cultura de calidad en el servicio en la organización. Camison, Cruz, & González (2006, pág. 917), aludiendo a Davidow y Uttal puntualiza que la única manera de conseguir que los empleados presten atención y orienten su comportamiento al cliente es a través de la vinculación del sistema de medición con sistemas de remuneración y recompensa. “Para lograr el mejoramiento de la calidad se requiere del compromiso y el esfuerzo de todos los miembros de una organización” (Lozano, 1998). Por último, no menos importante es la opinión de los mismos empleados de Poly Inc. Y Poly México acerca de las dificultades y retos que enfrentan al tratar de llevar la nueva visión de la empresa en términos de la calidad de sus servicios; la empresa deberá considerar un mecanismo para recabar dicha información desde sus empleados, para identificar necesidades de equipamiento, soporte, capacitación, etc.



## **Deficiencia 4**

Es la discrepancia que existe entre la prestación del servicio y la comunicación externa o promesas del servicio. Un factor importante que influye en la evaluación de la calidad del servicio recibido son las expectativas del usuario, es decir, lo que el usuario imagina o espera que le sea entregado. De acuerdo con Parasuraman et al. (1993), “Los factores claves que determinan las expectativas de servicio de los clientes son las comunicaciones boca-a-boca, las necesidades personales, las experiencias y las comunicaciones externas de los proveedores del servicio” (pág. 41). La empresa debe tomar en consideración que las expectativas, (que son el punto de referencia a partir del cual el usuario evalúa la calidad del servicio recibido), se verán influenciadas tanto por factores incontrolables, como por factores que si son controlados por la empresa. Para disminuir esta brecha, la empresa debe enfocarse en los factores que si puede controlar como son las promesas que difunde en su publicidad, en los mensajes que transmite su red de ventas y cualquier otra persona que interactúe con el cliente. Se debe informar apropiadamente acerca de los alcances de los servicios en cuestión, los requisitos que se deben de cumplir para la entrega de estos, los procesos que intervienen y los tiempos involucrados.

Adicionalmente el personal de la empresa no conoce y por ende no transmite a los clientes potenciales, los beneficios que conllevan el uso y aplicación de dichos servicios, por lo que las propuestas tienden a tener un enfoque únicamente en el precio y no en una propuesta de valor que lo diferencia de las propuestas de la competencia.

Para reducir esta falta de conocimiento, el área de servicios y mercadotecnia deberá producir el material necesario para difundir la información de las características de los servicios con enfoque en los beneficios que ofrecen cada uno, adicionalmente se deberá considerar un programa permanente de capacitación en línea que asegure la asimilación de dicho conocimiento en toda la fuerza de ventas interna y externa.

En cuanto a la información externa elaborada para los usuarios, existe información en los diversos medios de difusión electrónica que deberá ser actualizada para incluir los posibles nuevos objetivos y compromisos que la compañía adquiere para mejorar la calidad en sus servicios. Esa información deberá ser clara y concisa basada en casos de uso y solución de problemas.

Con base en las necesidades identificadas en el paso anterior, en esta etapa del ciclo se definen las actividades necesarias para mejorar la calidad del servicio de Poly México, las áreas responsables y el tiempo estimado de ejecución (Tabla 11). No fue posible estimar el nivel de inversión requerido para cada acción debido a que no se cuenta con la información de parte de la empresa bajo estudio.

*Tabla 11. Acciones sugeridas con base en las necesidades identificadas.*

<b>NECESIDADES IDENTIFICADAS</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
La empresa no cuenta con una política corporativa que defina misión, visión, objetivos y compromiso en términos de la calidad de servicios.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir y difundir interna y externamente, la nueva política de calidad de servicios corporativa.</li> <li>2) Asignación de presupuesto para capacitación continúa orientada a la cultura del servicio</li> </ol>	DEFINICION: Alta dirección. DIFUSION: Mercadotecnia. Creación de material CAPACITACION: Planes de capacitación para personal.	3 meses
No existe en la empresa un equipo de trabajo o área que tenga la responsabilidad de la gestión y aseguramiento de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear un equipo de trabajo para la gestión y el aseguramiento de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.</li> <li>2) Definición de normas y procedimientos, presupuesto.</li> </ol>	ASIGNACION DE RESPONSABILIDAD : Alta dirección  DEFINICION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: Nuevo equipo de trabajo.	4 meses
Nula o poca información sobre las necesidades de sus clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Información de las tendencias del mercado</li> <li>2) Consulta permanente de la opinión de los clientes</li> </ol> Información necesaria para generar ofertas de servicios	Área de aseguramiento para la calidad del servicio	Programa permanente

<b>NECESIDADES IDENTIFICADAS</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Mejorar la difusión de la oferta de servicios con enfoque en los beneficios de su aplicación y valores agregados.	Generar campañas de mercadotecnia que incluya el uso de las redes sociales para difundir la oferta de servicios.	Utilización de los recursos y Plataformas existentes en el área de mercadotecnia.	2 meses
No existe una herramienta para recolectar la opinión de los clientes y que se utilice para detectar áreas de oportunidad y mejora.	<p>Crear una herramienta para captura de quejas, comentarios y retroalimentación provenientes de clientes y otra para empleados para recibir retroalimentación relacionada con la calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Adaptación de la herramienta SERVQUAL y aplicarla al menos una vez por año.</li> <li>2) Complementar el uso de SERVQUAL mediante el uso de herramientas como el marcador de promoción neto (NPS por sus siglas en inglés) para evaluar calidad de servicio para cada evento/proyecto.</li> <li>3) Captura de la información recolectada en el sistema de gestión de la relación con el cliente (CRM)</li> </ol>	Área de aseguramiento de la calidad de servicio.	4 meses
Los métodos de escalación interno de problemas usualmente se notifican de manera descendente (cliente llama a ejecutivo ventas en la empresa para resolver cualquier problema con la prestación del servicio)	<p>Generar diversos medios de comunicación para que el cliente contacte y reciba atención en caso de dudas comentarios y/o quejas relacionadas con el servicio o el personal.</p> <p>OPCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) fuera de línea: Cuestionarios, correo electrónico o página web, redes sociales,</li> <li>2) Interactivos: Llamada telefónica o videollamada con un representante de servicio.</li> </ol>	Área de aseguramiento de la calidad de servicio.	1 mes

<b>NECESIDADES IDENTIFICADAS</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Existen actualmente dos sistemas de CRM que no son compatibles entre sí y no comparten información de las bases de datos, lo cual limita la utilización de dicha información.	Completar la migración de información en una sola plataforma de gestión de la relación con clientes y fortalecer el sistema de seguimiento a clientes a través del CRM.	Área de Tecnologías de la información	6 a 8 meses
Desconocimiento de los alcances de los servicios y, por ende, la omisión en la comunicación de dichos alcances hacia el cliente	Generación de Programas de capacitación y de material de apoyo para difundir a canales y personal de ventas.	Área de Mercadotecnia y capacitación a personal	3 meses
Proceso de reclutamiento y certificación de canales.	Revisión y actualización del actual plan de certificación para canales que incluya al portafolio de servicios.	Área de reclutamiento y gestión de canales de distribución y venta	1 mes
Optimizar y reducir los tiempos involucrados en el proceso de las órdenes de compra y para la prestación del servicio. No se mide y suele retrasarse mucho por la cantidad de áreas externas e internas que se involucran, lo cual agrega retrasos para la prestación del servicio.	Redefinición de los procesos de adquisición de servicios para optimizar y reducir el tiempo de entrega de los servicios	Área de gestión de órdenes de compra	3 meses
Las formas de atención a problemas suelen ser reactivas y muy poco preventivas.	Recolección y difusión de información entre las diferentes áreas que participan en la entrega de servicios para identificar y solucionar problemas comunes. Fomentar el uso de la base de datos y conocimiento.	Área de gestión de administración de proyectos.	3 meses
Adicionar nuevos factores clave de desempeño, para evaluar la necesidad de agregar más factores basado en productividad y aumento del porcentaje de ganancia por proyecto y no solo en utilización y % de horas.	inclusión de dos nuevos KPIs en la evaluación del personal de servicio: Promedio de calificación de clientes (CSAT) y Tiempo promedio por actividad de servicio	Área de gestión de administración de proyectos.	2 meses

<b>NECESIDADES IDENTIFICADAS</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Revisión de los actuales factores clave de desempeño, para evaluar le necesidad de agregar más factores basado en productividad y aumento del porcentaje de ganancia por proyecto y no solo en utilización y % de horas en proyectos facturados.	inclusión de dos nuevos KPIs en la evaluación del personal de servicio: Promedio de calificación de clientes (CSAT) y Tiempo promedio por actividad de servicio	Área de gestión de administración de proyectos.	2 meses
Revisión y actualización frecuente de los planes de carrera para el personal técnico.	Revisar actuales planes de carrera para el personal de servicio para incluir capacitación sobre calidad de servicio y mejora de habilidades para trato y comunicación con clientes.	Gerentes de área de servicio	3 meses

Elaboración Propia a partir del análisis de los resultados del instrumento

Una vez que se han conceptualizado algunas propuestas para el mejoramiento de las diferentes dimensiones y cierre de las brechas 1 a 4, es momento de pasar a la siguiente etapa del ciclo.

## 5.2 Hacer

Habiendo definido las actividades o acciones propuestas para el mejoramiento de la calidad en el servicio de la empresa Poly México, se estima a continuación el tiempo aproximado que puede requerir cada una de las actividades. Los tiempos estimados se muestran en la tabla 12.

Se sugiere poner a prueba los cambios propuestos inicialmente a una pequeña escala (involucrando a un solo equipo de servicio, por ejemplo) y en un entorno controlado. No debe verse afectada por factores externos ni interrumpir otros procesos u operaciones de su equipo u organización. El objetivo de esta etapa es recopilar datos e información sobre el impacto de la prueba, la cual se utilizará para el desarrollo de las siguientes etapas del proceso.

Tabla 12. Plan de acción sugerido para mejorar la calidad del servicio de Poly México y tiempos estimados para su inicio y conclusión

ACCIONES PROPUESTAS	AREA RESPONSABLE	TIEMPO ESTIMADO (MESES)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Elaborar y difundir política de calidad de servicios corporativa.	Alta Dirección	■	■	■									
Definición y asignación de presupuesto proyecto calidad del servicio	Alta Dirección	■	■	■									
Crear un área responsable de definir las acciones correspondientes al mejoramiento de la calidad en el servicio.	Alta Dirección	■	■										
Revisión de ofertas de servicios existentes tomando en cuenta sus necesidades y las tendencias del mercado	Área de gestión de la calidad del servicio			■	■								■
Generar campañas de mercadotecnia que incluya el uso de las redes sociales para difundir la oferta de servicios	Área de Mercadotecnia y capacitación					■	■	■					
Adaptación de la herramienta SERVQUAL y aplicarla al menos una vez por año.	Área de gestión de la calidad del servicio			■	■							■	■
Complementar el uso de SERVQUAL mediante herramientas como el marcador de promoción neto (Net Promoter Score o NPS por sus siglas en inglés) para evaluar calidad de servicio para cada evento/proyecto	Área de gestión de la calidad del servicio					■	■	■	■	■	■	■	■
Crear una herramienta interna para captura de comentarios y retroalimentación provenientes de empleados para cada proyecto	Gerentes de área de servicio				■	■	■						
Completar la migración de información en una sola plataforma de gestión de la relación con clientes	Área de Tecnologías de la información	■	■	■	■	■	■	■					
Generación de Programas de capacitación y de material de apoyo para difundir a canales y personal de ventas	Área de Mercadotecnia y capacitación					■	■						
Revisión y actualización del actual plan de certificación para canales que incluya al portafolio de servicios	Área de gestión de canales de distribución					■	■						
Redefinición de los procesos de adquisición y entrega de servicios para reducir el tiempo de entrega de los servicios	Área de gestión de órdenes de compra					■	■	■					
Recolección y difusión de información entre las diferentes áreas que participan en la entrega de servicios para la identificación y solución problemas comunes	Área de gestión de administración de proyectos.						■	■	■				
Inclusión de dos nuevos KPIs para la evaluación del personal de servicio: Promedio de calificación de clientes (CSAT) y Tiempo promedio por actividad de servicio	Área de gestión de administración de proyectos.						■	■	■				
Revisar actuales planes de carrera para el personal de servicio para incluir capacitación sobre calidad de servicio y mejora de habilidades para trato y comunicación con clientes	Gerentes de área de servicio				■	■	■						

Elaboración Propia a partir del análisis de los resultados del instrumento

### **5.3 Verificar**

Una vez ejecutadas las acciones definidas en el paso anterior, es necesario volver a realizar la evaluación de la calidad del servicio, empleando las mismas técnicas que fueron utilizadas durante la fase de planeación para identificar, una vez más, las áreas de oportunidad para el mejoramiento de la calidad. Las encuestas SERVQUAL podrían aplicarse de forma regular y continua para cuantificar las brechas en el servicio y medir el progreso de las acciones ejecutadas (Parasuraman et al., (pág. 207), pero las preguntas de la encuesta deberán ajustarse cada vez de acuerdo con las necesidades específicas del estudio para enfocarse en aspectos particulares.

Así mismo, es recomendable registrar el progreso de cada una de las acciones individuales que se formularon durante la etapa previa con la intención de medir sus respectivas mejoras o avances y adaptar la lista de acuerdo con los logros obtenidos para definir qué acciones se deben conservar o eliminar para el siguiente paso del proceso.

### **5.4 Actuar**

En esta etapa del proceso se definen cuáles serán las actividades y/o procesos que se agregarán, mantendrán o se eliminarán de acuerdo con los resultados del análisis de la etapa anterior. Si los resultados obtenidos en la etapa de verificación fueron mejores que los obtenidos inicialmente, entonces se pueden implementar esas acciones de forma definitiva, en caso contrario se deben analizar nuevas alternativas y cambios en los procesos. El aprendizaje generado por todo el proceso se puede usar para ajustar el objetivo, cambiar los métodos, reformular una teoría por completo o ampliar el ciclo de aprendizaje.

Poly México podría realizar su propio estudio y comparar los resultados de las brechas que se obtuvieron en el presente estudio con las que se van a obtener después de la implementación del presente plan, para determinar la conveniencia y permanencia de los cambios propuestos. Una vez que el área responsable de la

gestión de la calidad del servicio inicie con este proyecto, se deberá justificar ante la alta dirección, la continuidad de este proyecto, cuantificando la rentabilidad económica de este, obteniendo el Retorno de Inversión (ROI por sus siglas en inglés).

Los cambios que se mantengan durante la etapa Actuar no son el final del proceso de mejoramiento de la calidad de los servicios, PHVA es un ciclo, por lo tanto, el servicio resultante debe sentar las bases para las siguientes iteraciones del ciclo PHVA.



## Conclusiones

La calidad de los servicios se ha convertido en uno de los aspectos clave para mejorar la competitividad y rentabilidad de las empresas, ya que influye de manera directa en los niveles de satisfacción de los clientes y, por ende, también en la frecuencia de compra o contratación, la fidelidad del cliente y la recomendación del servicio (Galviz, 2011). En conclusión, las empresas buscan continuamente mejorar la calidad de sus servicios para captar un mayor número de clientes y mantener a los existentes por un largo periodo de tiempo. Sin embargo, no todas las empresas invierten los recursos necesarios para alcanzar este objetivo, así que gran parte de las decisiones que toman los directivos con respecto a la calidad de los servicios se basa en pura intuición o imitación. Para lograr resultados más significativos, es importante la aplicación de herramientas de medición como la utilizada en este trabajo, el modelo SERVQUAL.

De acuerdo con Ladhari, en la actualidad, SERVQUAL es el instrumento de medida de la calidad del servicio más difundido y utilizado en la literatura (2009) y en el caso de la presente investigación, las mediciones obtenidas muestran características de validez y alta confiabilidad que corroboran la aplicabilidad de dicha herramienta.

Con la conclusión de la investigación, se logró cumplir los objetivos establecidos, ya que se definió la situación actual de la empresa Poly México respecto a la calidad del servicio, se logró conocer las expectativas y percepciones de sus clientes en 5 diferentes dimensiones, y se propusieron estrategias de mejora continua para la empresa de acuerdo con los resultados arrojados por la herramienta SERVQUAL. El análisis muestra a las dimensiones de fiabilidad y seguridad con las mayores brechas negativas, seguidas por las de empatía, tangibilidad y capacidad de respuesta, todas con valores negativos, por lo que se puede concluir que el total de los clientes entrevistados esperaba más del servicio que les fue brindado, en otras palabras, están insatisfechos con el servicio que les brindó la compañía. De acuerdo con los datos obtenidos, se plantearon las

medidas de intervención en: procesos logísticos y estratégicos, administración y formación de los recursos humanos que intervienen en la entrega de los servicios; como recomendaciones para mejorar las 5 dimensiones de calidad evaluadas y así lograr ofrecer un mejor servicio; el éxito de las mismas está ligado a lograr evaluar sus resultados y el impacto causado en los clientes en un mediano y corto plazos.

De acuerdo con Lozano (1998), “la calidad no es algo para controlar solamente, es necesario crearla, fabricarla, asegurarla y mejorarla permanentemente” (Lozano, 1998). En ese sentido, se hace necesario la puesta en marcha de un sistema de evaluación constante y confiable sobre los niveles de expectativas y percepciones de los clientes, de tal manera que se incluyan aquellos elementos que integran las dimensiones evaluadas que hayan arrojado brechas negativas, con el propósito de prestar un servicio eficiente tendiente a mejorar la calidad de la empresa. Por último, las empresas deben entender y valorar las percepciones, así como también, las quejas, reclamos, opiniones, sugerencias, opiniones y expectativas de los clientes y/o usuarios como parte de la cultura de una evaluación constante de la calidad en los servicios que las empresas brindan a sus clientes.

El proceso de mejora continua en la calidad de los servicios es relativamente sencillo; primero hay que tener conciencia acerca de la importancia de brindar un servicio de calidad, después hay que medir cuantitativamente los niveles de calidad que percibe el cliente, de los cuales se identifican los aspectos positivos y negativos del servicio, potenciar los positivos y disminuir los negativos, y repetir este proceso constantemente, aspirando siempre a un mejor resultado; sin embargo, requiere de la participación activa y constante de todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos deseados; “el primer paso” para mejorar la calidad es obtener el compromiso de la alta dirección (Lozano, 1998).

La herramienta SERVQUAL permite obtener un mapa acerca de la situación de la empresa con respecto a la satisfacción que sus servicios generan en sus clientes.

Es una forma de cuantificar los aspectos subjetivos de la calidad y del servicio, lo cual implica el paso más importante en la mejora de la calidad. Además, permite la comparación de los datos al implementar mejoras en el servicio.

Una importante desventaja que presenta SERVQUAL es la extensión del cuestionario (más de 50 preguntas), lo cual se agudiza en los casos como el de la medición de la brecha 5 en que el cliente tiene que responderlo dos veces. En ocasiones, esto resulta molesto y tedioso para el cliente, quien, de no tener una verdadera intención de colaborar en la evaluación de la calidad del servicio, lo más probable es que no lo responda, lo cual la convierte en una herramienta poco utilizada cuando se desea evaluar la satisfacción del cliente para los servicios de corta duración, (tales como instalación, asesoría, consultoría, etc.), por lo anterior, es necesario considerar el uso de herramientas complementarias para evaluar la satisfacción del cliente después de cada interacción con el área de servicios.

Según Camison, Cruz, & González (2006, pág. 917), para conocer el grado de satisfacción de los clientes las empresas pueden emplear distintas técnicas y prácticas combinadas adecuadamente: formularios de quejas y reclamaciones, buzones de sugerencias, cuestionarios de satisfacción, computar el número de clientes perdidos, etc.

Los resultados que se obtienen mediante los diferentes métodos son útiles no sólo para la toma de decisiones, sino que sirven como parámetro para asignar valores económicos a la calidad o no-calidad del servicio y determinar así el impacto que tiene en la rentabilidad de la empresa.

### **Sugerencias para futuras investigaciones**

Futuras investigaciones pueden ser llevadas a cabo incrementando el alcance de la presente investigación para incluir no solo al área de servicios profesionales, sino también a las demás áreas de servicio dentro de la empresa sujeto de estudio, como son el área de soporte a clientes y el área de servicios administrados, con lo que idealmente, se obtendría el valor general de la calidad en el servicio.

Así mismo, se sugiere indagar más profundamente en la literatura relacionada, para confirmar o validar el uso del modelo SERVQUAL como herramienta para medir la calidad del servicio en este tipo de industria y compararla con otras herramientas para medir la calidad en el servicio o inclusive modificar la herramienta quitando o agregando variables o ponderando adecuadamente las existentes de acuerdo con el nivel de influencia que tengan para mejorar la percepción del servicio en los usuarios.

## Referencias

- Abuhav, I. (19 de 02 de 2017). *9001quality*. Obtenido de 9001 Quality: <http://9001quality.com/9-1-2-customer-satisfaction/>
- Albrecht. (1994). *Todo el poder al cliente*. Buenos Aires: Paidós.
- Albrecht, K. (1988). At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers. En K. Albrecht, *At America's Service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers* (pág. 36). Dow Jones: Irwin.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia*. Barcelona: Paidós.
- Barbakus, E., & W., B. G. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 253 - 268. doi:10.1016/0148-2963(92)90022-4
- Becerra, J. (15 de Abril de 2014). *cio*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de La nube y la movilidad aceleran a las comunicaciones unificadas en México, IDC: <http://cio.com.mx/la-nube-y-la-movilidad-aceleran-a-las-comunicaciones-unificadas-en-mexico-idc/>
- Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Bloomberg. (15 de Enero de 2020). *Bloomberg*. Obtenido de Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/quote/PLT:US>
- Broh, R. A. (1982). *Managing quality for higher profits*. New York: McGraw-Hill.
- Buenrostro, H., & Hernandez, M. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las MiPymes de Aguascalientes. *Economía Teoría y práctica*(50). Recuperado el 26 de julio de 2021, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-33802019000100101](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802019000100101)
- Cabero, J. (1996). *Nuevas tecnologías, comunicación y educación*. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*. 10.21556/edutech.1996.1.576. Obtenido de ResearchGate.net: [https://www.researchgate.net/publication/279681083\\_Nuevas\\_tecnologias\\_comunicacion\\_y\\_educacion/link/58cce6b24585157b6dac1c24/download](https://www.researchgate.net/publication/279681083_Nuevas_tecnologias_comunicacion_y_educacion/link/58cce6b24585157b6dac1c24/download)
- Cabero, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las. En *En Lorenzo, M. y otros (coords): Enfoques en la organización y* (págs. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Cabero, J. (1998). Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas. En *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales* (págs. 197-206). Granada: Grupo Editorial Universitario.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 4 de Mayo de 2021, de <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>
- Carman, J. M. (1990). Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions". *Journal of Retailing vol. 66, no. 1. Spring 1990*, 33. Recuperado el 7 de Junio de 2021, de <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA9045765&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00224359&p=AONE&sw=w>

- Carrasco Díaz, S. (2009). *Gestión de Calidad y Formación Profesional - Acreditación Universitaria*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica (Primera ed.)*. Lima: San Marcos. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de [https://www.academia.edu/26909781/Metodologia\\_de\\_La\\_Investigacion\\_Cientifica\\_Carrasco\\_Diaz\\_1\\_](https://www.academia.edu/26909781/Metodologia_de_La_Investigacion_Cientifica_Carrasco_Diaz_1_)
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L., editor.
- Castells, M. (1986). *El desafío tecnológico. España y las nuevas tecnologías*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castro, S., Guzman, B., & Casado, D. (2007). Las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Laurus Revista de Educación*, 13(23), 213 - 234. Recuperado el 26 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102311.pdf>
- Cebrian Herreros, M. (1992). Nuevas tecnologías. Nuevos lenguajes, en ICE de la Universidad de Cantabria: Las nuevas tecnologías en la Educación, Santander, ICE de la Universidad de Cantabria,. 217-244.
- Celada, S. J. (1 de Febrero de 2014). *Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresascomerciaizadoras de abarratores en el municipio de Retalhuleu*. Recuperado el 4 de Mayo de 2021, de Tesario de la Universidad de Guatemala: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Celada-Jorge.pdf>
- CEPAL. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013: políticas de PYMES para el cambio estructural*. OCDE, CEPAL. Recuperado el 26 de julio de 2021, de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- CEPAL. (2015). *La nueva revolución digital*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación*. Quito: Editorial El Buzo LTDA. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de [https://www.academia.edu/32462228/Documents.tips\\_cerda\\_hugo\\_los\\_elementos\\_de\\_la\\_investigacion\\_pdf](https://www.academia.edu/32462228/Documents.tips_cerda_hugo_los_elementos_de_la_investigacion_pdf)
- Cevallos, A. J. (2015). *Medición de la calidad del servicio de un comedor universitario utilizando SERVQUAL y desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales*. UNMSM. Lima: Revista de la facultad de Ingeniería Industrial 18(1): 31-39 (2015) . Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial, Volumen 18 Numero 1: <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/12064>
- Chavarria, J. (Junio de 2015). *COMUNICACIONES UNIFICADAS*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/48395695.pdf>
- Chavarria, J., Morgan, J., Diaz, E., & Cabello, L. (Junio de 2015). Comunicaciones Unificadas como estrategia de competitividad en una empresa de innovación en comunicaciones y software. *Gestión y estrategia*(47). Recuperado el 27 de julio de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/48395695.pdf>
- Colmenares, O., & Saavedra, J. (2007). *Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio*. CYTA. Buenos Aires: Técnica Administrativa, Vol.6. Número 4. Recuperado el 27 de julio de 2021, de [http://www.cyta.com.ar/ta0604/b\\_v6n4a2.htm](http://www.cyta.com.ar/ta0604/b_v6n4a2.htm)

- Corrales, J. A. (25 de Julio de 2019). *rockcontent blog*. Recuperado el 23 de Julio de 2021, de <https://rockcontent.com/es/blog/servicio-al-cliente/>
- Cortés, M. (9 de abril de 2018). *Los servicios van por el mercado de las comunicaciones unificadas*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de CIO Mexico: <https://cio.com.mx/los-servicios-van-por-el-mercado-de-comunicaciones-unificadas/>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (Enero de 1994). SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality 58 (1) . 125 - 131. doi:10.1177/002224299405800110
- Crosby, P. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Crosby, P. (1988). *La calidad no cuesta, El arte de cerciorarse de la calidad*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Dante, M. (26 de junio de 2012). *repositorio UDESA*. Obtenido de UDESA.edu.ar: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/730/1/%5BP%5D%5BW%5D%20M.%20Ges.%20Marcelo%20Dante%20Caiafa%7D.pdf>
- Del Siegle. (12 de Diciembre de 2020). *NEAG Shool of Education - Educational Research Basics by Del Siegle*. Obtenido de Universidad de Connecticut: <https://researchbasics.education.uconn.edu/excel-spreadsheet-to-calculate-instrument-reliability-estimates/#>
- Deming, W. (1990). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Duque, J. (Junio de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64-80. Recuperado el 25 de julio de 2021, de Redalyc INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 15, núm. 25,: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Edwards, C. D. (1968). The meaning of quality. y. *Quality Progress*, 10,, 36-39.
- Feigenbaum, A. (1983). . *Total quality control (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control: Principles, practice and administration*. New York: McGraw-Hill.
- Fernandez, T. (12 de Mayo de 2015). *Nuevas tecnologías 2015*. Obtenido de <http://tecnologiasnuevas2015.blogspot.com/2015/05/hacia-la-transformacion-del-termino-tic.html>
- Fisher, L. & Navarro, V. (1994). *Introduccion a la Investigacion de Mercado 3era edicion*. Mexico: McGraw-Hil Interamericana S.A. de C.V.
- Foster, T. (2001). *Managing Quality*. New Jersey: Prentice Hall.
- Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la Gestión de Servicios*. . Maracaibo, Venezuela: Universidad Rafael Urdaneta.
- García, F. A. (2008). Satisfacción del cliente familia en atención temprana: valoración de la importancia que otorgan a distintos aspectos del servicio. *Siglo Cero*, 39(227), 55-74.
- Garvin, D. (1984). What does “product quality” really mean. *Sloan Management* 1, 25-48.
- Garzón, L. V. (18 de Abril de 2016). *SlideShare*. Obtenido de Modelos de calidad: <https://www.slideshare.net/LeidyGarzonVargas/capitulo2-calidad>

- Gilbert, M. (1992). *Technology based trainging. Formador de formadores en la dimensión*. Tarranoga: Documento Policopiado.
- Grönroos, C. (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing* 12(8), 588-601.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. Recuperado el 23 de julio de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/233522386\\_A\\_Service\\_Quality\\_Model\\_and\\_Its\\_Marketing\\_Implications](https://www.researchgate.net/publication/233522386_A_Service_Quality_Model_and_Its_Marketing_Implications)
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Guzman, T. (12 de abril de 2008). *Las tecnologías de la Información y la comunicación en la Universidad Autónoma de Querétaro: Propuesta Estratégica para su integración*. Tarragona: Universitat Rovira . Recuperado el 14 de abril de 2020, de [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8937/TESIS\\_TGF.pdf](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8937/TESIS_TGF.pdf)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & E., A. R. (2006). *Multivariant Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigacion 5ta. edicion*. Mexico: Mc Graw-Hill. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Horovitz, J. (1990). *La calidad del Servicio*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Imai, M. (2001). *La clave de la ventaja competitiva japonesa*. (R. H. Inc., Ed.) Mexico: Compania Editorial Continental. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de [https://www.academia.edu/8496167/Kaizen\\_La\\_clave\\_de\\_la\\_ventaja\\_competitiva\\_Japonesa?auto=download](https://www.academia.edu/8496167/Kaizen_La_clave_de_la_ventaja_competitiva_Japonesa?auto=download)
- INEGI. (2018). *ENDUTIH*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/>
- Ishikawa, K. (1986). *Ishikawa, Kaoru; "¿Qué es control total de la calidad?"*. Colombia: Editorial normal.
- ISO9000. (2015). *ISO9000:2015(es) Fundamentos y Vocabularios*. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Israel, V. (29 de Junio de 2016). *Repositorio Nacional*. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de Medición de la Calidad en el Servicio de una empresa de distribucion de acumuladores de la Ciudad de los Mochis: <https://www.repositorionacionalcti.mx/recurso/oai:repositorio.upiicsa.ipn.mx:20.500.12271/979>
- J. Joseph Croning, J. &. (July de 1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 55 - 68. Recuperado el 14 de October de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/225083621\\_Measuring\\_Service\\_Quality\\_-\\_A\\_Reexamination\\_And\\_Extension/link/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/download](https://www.researchgate.net/publication/225083621_Measuring_Service_Quality_-_A_Reexamination_And_Extension/link/54fbd7a70cf20700c5e7dc4c/download)



- Jain, S. K., & Gupta, G. (2004). Measuring Service Quality: Servqual vs Serperf scales. *Vikalpa*, Volume 29, No. 2, 25-37. Recuperado el 7 de Junio de 2021, de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920040203>
- Juran, J. (1996). *La calidad y el diseño*. Madrid: Díaz de Santos.
- Juran, J. M. (1994). Por qué fracasan las iniciativas de la calidad. *Business Review*, 5(94), 58.
- KENJO Blog*. (1 de Mayo de 2021). Obtenido de Kenjo software de recursos humanos: <https://blog.kenjo.io/es/que-es-una-matriz-de-competencias>
- Kotler. (1989). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice-Hall.
- Ladhari, R. (2009). A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences* 1(2), , 172-198. Obtenido de <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/a-review-of-twenty-years-of-servqual-research-h15XRfiUo0>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., & Wathen, S. A. (2008). *Estadística Aplicada a los negocios y la economía*. Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de [https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/523770/mod\\_resource/content/1/Esta distica%20para%20Administraion%20y%20Negocios.pdf](https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/523770/mod_resource/content/1/Esta%20distica%20para%20Administraion%20y%20Negocios.pdf)
- Lovelock, C. (1990). *Services Marketing*, Series in Marketing. New Jersey: Prentice Hall.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Marketing Journal* 47, 9-20.
- Lozano, C. L. (Marzo de 1998). *Scielo Peru*. (R. m. Herediana, Editor) Recuperado el 4 de Mayo de 2021, de SciELO Analytics : [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1018-130X1998000100006](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006)
- Luque, J. (2009). Comunicaciones Unificadas. *Autores Científico - técnicos y académicos*, 19-38. Recuperado el 27 de julio de 2021, de [https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion\\_e\\_informacion/059019.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/059019.pdf)
- Martinez, D. M. (2018). Acceso y uso de tecnologías de la información y comunicación en México: factores determinantes. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad* 8,14, 8(14), 2. doi:<http://dx.doi.org/10.18381/Pk.a8n14.316>
- Matthew, H. (17 de Octubre de 2018). *Marketing Strategy of Plantronics Inc*. Obtenido de essay48: <https://www.essay48.com/marketing-strategy/6040-Plantronics-Inc-Marketing-Strategy>
- Mejia, E. (2005). *Técnicas e instrumento de la investigación*. Peru: Editorial e imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Mendez, G. (8 de Diciembre de 2008). *Identificación de las fallas en el servicio más comunes mediante la Técnica de Incidentes Críticos a un restaurante de la ciudad de Puebla*. Obtenido de Coleccion de Tesis Digitales: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/mendez\\_s\\_g/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/)
- Mendoza, J. (2007). *Medición de la calidad del servicio*. Obtenido de Vision Administrativa: <http://visionadministrativa.info/biblioteca/mercadeo/serviciocliente/MEDICION.pdf>

- Mohd. Adil, D. O. (2013). SERVQUAL and SERVPERF: A Review of Measures in Services. (G. J. (USA), Ed.) *Global Journal of Management and Business Research*, 13(6), 3-13. Recuperado el 14 de 10 de 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/8fd6/53262f68b87dc6f9374ff539f02547e7720c.pdf>
- Montgomery, D. C., & Runger, G. C. (2003). *Probabilidad y estadística aplicadas a la ingeniería 2da. edición*. Mexico: Limusa Wiley.
- Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Remark, revista brasileira de marketing*, 10 (2), 10(2), 146 - 162. doi:10.5585/remark.v10i2.2212
- Morales, M. M. (19 de Marzo de 2013). *Gaussianos*. Recuperado el 9 de Mayo de 2020, de "El tamaño (de la muestra) importa, pero quizás no de la manera que pensamos"; <https://www.gaussianos.com/el-tamano-de-la-muestra-importa-pero-quizas-no-de-la-manera-que-pensamos/>
- Murphy, E. (20 de Noviembre de 2018). *Plantronics Inc Porter Five Forces Analysis*. Obtenido de Essay48: <https://www.essay48.com/term-paper/6040-Plantronics-Inc-Porter-Five-Forces>
- Murphy, F. (12 de Mayo de 2018). *Plantronics Inc PESTEL Analysis & Environment Analysis*. Obtenido de Essay48: <https://www.essay48.com/term-paper/6040-Plantronics-Inc-Pestel-Analysis>
- OCDE. (Abril de 2002). Reviewing the ICT sector definition: Issues for discussion. Obtenido de ocde.org: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/20627293.pdf>
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre telecomunicaciones y radiodifusión en México 2017*. Recuperado el 27 de julio de 2021, de OCDE Publishing: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264280656-6-es.pdf?expires=1575745838&id=id&accname=guest&checksum=2CD8DCA88A3CC77CBFB40ACC3A057D7>
- Olivares, K., Angulo, J., Torres, C., & Madrid, M. (2016). Las TIC en educación: metanálisis sobre investigación y líneas emergentes en México. *Apertura Guadalajara Jalisco*, 8(2). Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-61802016000300100#:~:text=La%20Uni%C3%B3n%20Internacional%20de%20Telecomunicaciones,el%20lugar%2083%2C%20con%20una](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-61802016000300100#:~:text=La%20Uni%C3%B3n%20Internacional%20de%20Telecomunicaciones,el%20lugar%2083%2C%20con%20una)
- O'Neill, M., Wright, C., & Fitz, F. (2001). Quality evaluation in on-line service environments: An application of the importance-performance measurement technique. *Journal of Service Theory and Practice* 11(6), 402-417. Recuperado el 7 de Junio de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/49280385\\_Quality\\_evaluation\\_in\\_on-line\\_service\\_environments\\_An\\_application\\_of\\_the\\_importance-performance\\_measurement\\_technique](https://www.researchgate.net/publication/49280385_Quality_evaluation_in_on-line_service_environments_An_application_of_the_importance-performance_measurement_technique)
- Palafox, G. (2007). *Calidad en el servicio*. Obtenido de pyme.com.mx: <http://www.pyme.com.mx/articulos/calidad%20en%20el%20servicio.htm#completo>
- Parasuraman A, Zeithmal V, Berry L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service. *Journal of Retailing* 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49(4), 49, 41-50. Recuperado el 25 de julio de 2021, de <http://sistemas-humano-computacionais.wdfiles.com/local--files/capitulo:sistemas-de-servico/ServQual.PDF>
- Peel, M. (1993). *El servicio al Cliente*. Espana: Ediciones Eusto.

- Poly. (Agosto de 2019). Recuperado el 28 de Febrero de 2020, de Latinoamerica: <https://latinamerica.polycom.com/content/dam/polycom/common/documents/brochures/partners-mexico.pdf>
- Poly. (18 de 03 de 2019). *About Us Poly Inc.* Obtenido de Poly Inc.: <https://www.poly.com/mx/es/about/newsroom/plantronics-and-polycom-now-together-as-poly>
- Poly. (5 de Noviembre de 2019). *Financial Results.* Obtenido de Financial Results: <http://investor.poly.com/Cache/1500125013.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1500125013&iid=4611682>
- Reeves & Bednar. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *The Academy* 19(3), 74. Recuperado el 25 de julio de 2021, de <https://www.jstor.org/stable/258934?origin=crossref>
- Riquelme, R. (4 de marzo de 2019). *Tecnologías de la Información.* Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Empresas-gastaran-7831-millones-de-dolares-en-servicios-de-TI-en-Mexico-20190304-0057.html>
- Rivas, J. (2004). *Dirección de empresas turísticas.* Oviedo: : Septem Ediciones.
- Rojas, S. (2002). *Academia.edu.* Obtenido de Tecnologías de la información y la comunicación TIC es el acrónimo de Tecnologías de la Información y la Comunicación: [https://www.academia.edu/10937519/Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_TIC\\_es\\_el\\_acr%C3%B3nimo\\_de\\_Tecnolog%C3%ADas\\_de\\_la\\_Informaci%C3%B3n\\_y\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/10937519/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n_TIC_es_el_acr%C3%B3nimo_de_Tecnolog%C3%ADas_de_la_Informaci%C3%B3n_y_la_Comunicaci%C3%B3n)
- Rojon, G. (17 de diciembre de 2018). *México en el Índice de Desarrollo TIC.* Recuperado el 26 de julio de 2021, de IDET: <https://www.idet.org.mx/opinion/columnas/mexico-en-el-indice-de-desarrollo-tic/>
- Romo, A. (17 de Noviembre de 2015). *Polycom, 25 años de innovación.* Obtenido de Infochannel: <https://www.infochannel.info/polycom-25-anos-de-innovacion>
- Ruiz, C. (2001). *"Gestión de la calidad del servicio", [en línea].* Obtenido de 5campus.com: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mexico: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Sanchez, M., & Sanchez, M. (08 de Octubre de 2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones.* Recuperado el 8 de Enero de 2021, de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Sanchez, R. (2008). *La calidad de servicio desde un enfoque psicosocial: Estructura, diferencias individuales y análisis multinivel. Tesis doctoral.* Valencia: Universidad de Valencia.
- Sasser, W., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of service operations.* Boston MA: Allyn and Bacon.
- Serna, H. (2006). *Conceptos basicos en servicio al cliente.* Panamericana Editorial Ltda.
- Siomara, D. (13 de Octubre de 2009). *Google Sites.* Recuperado el 20 de Febrero de 2020, de Evolucion de la historia de las TIC: <https://sites.google.com/site/ticsyopal5/assignments>

- Sitejabber. (30 de Mayo de 2019). *Sitejabber*. Obtenido de <https://www.sitejabber.com/reviews/polycom.com>
- Solorzano & Aceves. (Julio de 2013). *Importancia de la calidad del Servicio al cliente*. Obtenido de ITSON El Buzon de Pacioli Año XIII, No. 82: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Solorzano, G., & Nereida, J. (Julio Septiembre de 2013). MPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS. *El buzón de Pacioli, Año 13 número 82*, 12. Recuperado el 13 de Enero de 2021, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Sotolongo, J. (Enero de 2003). Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y su aplicación en una empresa de servicios informáticos. *Industrial/Vol. XXIV/No. 2/2003*, 26-33. Recuperado el 24 de julio de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4786747.pdf>
- Sunkel. (Diciembre de 2006). *Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la educación en América Latina. Una exploración de indicadores*. Obtenido de repositorio.cepal.org: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6133/S0600907\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6133/S0600907_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Synergy, R. (28 de Marzo de 2018). *Research Synergy Group*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de Cisco and Microsoft Battle for Leadership as Collaboration Market Reaches All-time High: <https://www.srgresearch.com/articles/cisco-and-microsoft-battle-leadership-collaboration-market-reaches-all-time-high>
- Taguchi, G. (1979). *Introduction to Off-line Quality Control*. Magaya, Japan: Central. Magaya, Japan: Japan Quality Control Assoc.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica 4ta edición*. Mexico: LIMUSA Noriega Editores. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica 4ta edición*. Mexico: LIMUSA Noriega Editores. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Telecompaper. (18 de marzo de 2019). *Broadband*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de tp:news: <https://www.telecompaper.com/news/plantronics-changes-name-to-poly-after-polycom-takeover--1285040#:~:text=Plantronics%20announced%20it's%20changing%20its,takeover%20of%20Polycom%20last%20year.&text=The%20Poly%20logo%20in%20lava,design%20of%20Polycom's%20>
- UdeM. (13 de Noviembre de 2013). *Calidad en los sistemas de información*. Obtenido de <https://www.um.es/docencia/barzana/IAGP/IAGP2-Calidad-informatica.html>
- UKEssays. (1 de Noviembre de 2018). *Essays*. Recuperado el 23 de Mayo de 2021, de Essays / Information Technology: <https://www.ukessays.com/essays/information-technology/advantages-and-disadvantages-of-iso-9000-information-technology-essay.php>

- Varela, M. J., Prat, S. R., Voces, I. C., & Rial, B. A. (Marzo de 2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Psicothema*, 135-142. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de [www.psicothema.com](http://www.psicothema.com): [https://www.researchgate.net/publication/281067339\\_Una\\_nueva\\_escal\\_a\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_la\\_calidad\\_de\\_los\\_servicios\\_en\\_hosteleria](https://www.researchgate.net/publication/281067339_Una_nueva_escal_a_para_la_evaluacion_de_la_calidad_de_los_servicios_en_hosteleria)
- Vásquez, M. (3 de Abril de 2007). *La Calidad, el concepto actual que debe ser manejado adecuadamente por los gerentes y funcionarios de toda organización*. Obtenido de De gerencia: [https://degerencia.com/articulo/la\\_calidad\\_el\\_concepto\\_actual/](https://degerencia.com/articulo/la_calidad_el_concepto_actual/)
- Verint. (13 de junio de 2019). *Study Shows Two-Thirds of Consumers Prepared to Flee to Brands Offering Superior Service*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de Verint Inc. Press room: <https://www.verint.com/press-room/2019-press-releases/study-shows-two-thirds-of-consumers-prepared-to-flee-to-brands-offering-superior-service/>
- Villareal, E. (11 de Octubre de 2017). *Creciente adopción de Comunicaciones Unificadas*. Recuperado el 28 de julio de 2021, de [consumotic](http://consumotic.com): <https://www.consumotic.mx/telecom/creciente-adopcion-de-comunicaciones-unificadas/>
- VIU. (2020). *La evolución de las TICs desde el abaco al Smartphone*. Obtenido de <https://www.universidadviu.com/la-evolucion-las-tics-desde-abaco-al-smartphone/>
- Wellington, P. (1997). *Como brindar un servicio integral de atención al cliente. Kaizen*. Madrid: McGraw-Hill.
- Wessa, P. (2017). *Cronbach alpha (v1.0.5) in Free Statistics Software (v1.2.1)*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2020, de Office for Research Development and Education: [https://www.wessa.net/rwasp\\_cronbach.wasp/](https://www.wessa.net/rwasp_cronbach.wasp/)
- Williamson, D. (05 de Diciembre de 2018). *Essay48*. Obtenido de Plantronics Inc. SWOT Analysis: <https://www.essay48.com/term-paper/6040-Plantronics-Inc-Swot-Analysis>
- Zeithaml, V. &. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*. 60. 10.2307/1251929. .
- Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*, 186-189.
- Zeithaml, V. A. (2002). *Calidad de servicio, Marketing de servicios*. Mexico: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (4th edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2002). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa (2ª ed.)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

## Anexo A, Encuesta SERVQUAL para medir la calidad de los servicios profesionales de Poly México.

La presente es una encuesta que forma parte de un proyecto de investigación con fines puramente académicos y tiene como finalidad recabar información acerca de la percepción y expectativas que los clientes tienen acerca de los servicios profesionales que ofrece esta compañía. La encuesta toma alrededor de 10 minutos, es anónima y los datos que nos brinde no serán compartidos, solo serán procesados estadísticamente. Agradezco de antemano, su participación en la misma.

**NOTA:** Pedimos por favor que solo considere en sus respuestas la evaluación del servicio que es directamente provisto por Poly México y no por sus socios o canales.

Edad:

---

Género:

---

Cargo en la empresa:

---

Profesión:

---

Educación:

Nivel básico	Nivel medio	Superior	Posgrado
--------------	-------------	----------	----------

¿Cuál fue la última vez que adquirió los servicios de Poly México?

---

## PARTE 1. (EXPECTATIVAS) INSTRUCCIONES

Basado en sus experiencias como cliente de Poly México, piense sobre el tipo de fabricante de comunicaciones unificadas (CU) que le entregaría una excelente calidad en el servicio. Piense en el tipo de fabricante de soluciones de CU con el cual usted estaría complacido de hacer negocios. Por favor intente describir el grado en que un fabricante podría poseer la característica descrita para cada una de las afirmaciones. Si siente que una característica no es tan esencial, marque 1. Por otro lado, si cree que la característica es absolutamente esencial, márkela con un 7. Si siente que no es tan marcado su juicio, marque la respuesta que mejor describa su estado. No hay respuesta correctas o incorrectas. En lo que estamos interesados es en la respuesta que mejor describa su sentimiento con base a los servicios que son los esperados desde un fabricante de CU ideal.

### OPCIONES DE RESPUESTA

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

- 1.- El personal siempre sería amable en el trato con sus clientes.
- 2.- Se preocuparía constantemente en conocer y entender las necesidades de sus clientes.
- 3.- Las instalaciones físicas o virtuales deberían ser visualmente atractivas
- 4.- Pondría gran interés en no cometer errores y hacer las cosas de manera eficiente.
- 5.- El personal tendría una buena presentación
- 6.- Los clientes se sentirían seguros en cuanto al servicio que están recibiendo.
7. – El personal transmitiría confianza a sus clientes.

- 8.- Daria atención personalizada a sus clientes.
- 9.- Siempre estaría dispuesto a ayudar a los clientes, con cortesía y amabilidad.
- 10.- Esperaría que brinde un servicio de manera individualizada.
- 11.- Tendría un horario de atención flexible y conveniente para sus clientes.
- 12.- Esperaría que los materiales escritos que recibe sean completos y visualmente atractivos.
- 13.- Utilizaría equipos y tecnologías con apariencia moderna.
- 14.- Realizaría el servicio bien y a la primera.
- 15.- Nunca estarían demasiado ocupados como para responder las preguntas de los clientes, dedicándoles el tiempo que ellos necesiten.
- 16.- Cuando se presente un problema relacionado con los servicios prestados mostraría un verdadero interés en solucionarlo.
- 17.- Brindaría la capacitación necesaria a sus empleados para que puedan responder a las necesidades de sus clientes.
- 18.- Informaría eficazmente de todas las condiciones del servicio.
- 19.- Concluiría con el servicio en el tiempo acordado.
- 20.- Debería prestar un servicio rápido a sus clientes.
- 21.- Si prometen algo para determinada fecha, lo cumplirían en ese plazo.
- 22.- Recomendaría correctamente a los clientes el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.



## PARTE II (PERCEPCIONES) INSTRUCCIONES

El siguiente conjunto de afirmaciones hace referencia a sus sentimientos sobre el servicio que le provee Poly México. Para cada afirmación indique el grado en que usted cree que Poly México posee la característica descrita en cada afirmación, Marcando 1 significa que usted está totalmente desacuerdo que Poly México tenga dicha característica y 7 significa que Usted está totalmente de acuerdo. Usted puede marcar cualquiera de las respuestas intermedias que mejor se ajuste a su verdadero sentimiento. No existen respuestas correctas o incorrectas. Estamos interesados en la respuesta que mejor represente sus percepciones sobre el servicio que brinda Poly México.

### OPCIONES DE RESPUESTA

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

- 1.- Los empleados son siempre amables en el trato con sus clientes.
- 2.- Se esfuerza permanentemente en conocer y entender las necesidades de sus clientes.
- 3.- Cuenta con instalaciones físicas o virtuales que son visualmente atractivas
- 4.- Pone gran interés en prestar el servicio sin cometer errores y realizarlo de manera eficiente.
- 5.- El personal tiene una buena presentación.
- 6.- Sus clientes se sienten seguros durante el transcurso de la prestación del servicio.

7. – Sus empleados transmiten confianza a sus clientes.
- 8.- Sus clientes reciben un trato personalizado.
- 9.- Ayuda a sus clientes con cortesía y amabilidad.
- 10.- Brinda un servicio de manera individualizada.
- 11.- Brinda servicios en horarios que son flexibles y convenientes para todos sus clientes.
- 12.- Los materiales escritos entregados fueron suficientes y visualmente atractivos.
- 13.- El personal técnico utilizo equipos y tecnologías de apariencia moderna para brindar el servicio.
- 14.- Completa el servicio bien y a la primera,
- 15.- Nunca están demasiado ocupados como para responder las preguntas de sus clientes, dedicándoles el tiempo que ellos necesiten.
- 16.- Cuando un cliente presenta un problema relacionado con el servicio muestra un verdadero interés en solucionarlo.
- 17.- El personal está capacitado para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- 18.- Informa a sus clientes de todas las condiciones del servicio.
- 19.- Los servicios son entregados en el tiempo acordado.
- 20.- Presta un servicio rápido a los clientes.
- 21.- Cuando se comprometen a realizar algo en determinada fecha, lo cumplen en el plazo establecido.
- 22.- Recomienda a sus clientes el servicio que mejor se ajuste a sus necesidades.

En la siguiente escala del 1 al 10, indique que tan adecuados y variados considera usted, que son los servicios de Poly México. 1 indica que no son adecuados y 10 que son muy adecuados a las necesidades actuales de sus clientes.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si tiene sugerencias para mejorar los servicios de Poly México, por favor escríbalas a continuación.

---

---

Fin de la encuesta