



*Universidad Nacional de La Plata*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*MBA - Maestría en Dirección de Empresas*

**Satisfacción del Cliente del Departamento de Recaudaciones y Cobranzas  
de la Municipalidad de Ensenada**

**Trabajo final para optar al título de Magister**

Autor: Lic. Javier Enríquez  
Director: Dr. Hernán Vigier

***La Plata, Julio de 2014***

# Índice

<b>1. Formulación del problema</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos de la Investigación</b>	<b>2</b>
<b>3. Evaluación del problema</b>	<b>3</b>
<b>4. Alcances de la investigación</b>	<b>4</b>
<b>5. Marco Teórico de Referencia</b>	<b>4</b>
<b>5.1 Bases Teóricas</b>	<b>4</b>
5.1.1 Marco Jurídico de las Municipalidades	4
5.1.2 Excelencia en las Organizaciones	9
5.1.3 Conceptos básicos	10
<b>5.2 Metodología Kaizen</b>	<b>12</b>
5.2.1 Introducción	12
5.2.1.1 Gerencia de Calidad Total	13
5.2.1.2 Producción Just in Time	14
5.2.1.3 Mantenimiento Productivo Total	15
5.2.1.4 Despliegue de Políticas	16
5.2.1.5 Sistemas de Sugerencias	16
5.2.1.6 Circulo de Calidad	17
5.2.2 Esencia del Kaizen	17
5.2.3 Kaizen y las Personas	18
5.2.4 Calidad, Costo y Entrega (QCD)	19
5.2.4.1 Estandarización	19
5.2.4.2 5S	19
5.2.4.3 Eliminación del Desperdicio (Muda)	20
<b>6. Metodología</b>	<b>21</b>
<b>6.1 Universo y muestra</b>	<b>21</b>
6.1.1 Universo	21
6.1.2 Muestra	21
<b>6.2 Tipo de investigación</b>	<b>23</b>
<b>6.3 Técnicas de Recolección de Datos</b>	<b>23</b>
<b>6.4 Técnica de Análisis</b>	<b>24</b>

<b>7. Resultados de la Investigación</b>	<b>26</b>
<b>7.1 Evaluación General de la Muestra</b>	<b>26</b>
<b>7.2 Dimensión I: Elementos Tangibles</b>	<b>31</b>
7.2.1 Equipos	31
7.2.2 Instalaciones Físicas	34
7.2.3 Apariencia Física del Personal de Atención	37
7.2.4 Apariencia Visual de Elementos Materiales de Comunicación	39
<b>7.3 Dimensión II: Confiabilidad</b>	<b>42</b>
7.3.1 Cumplimiento de los Empleados	42
7.3.2 Interés de los Empleados	45
7.3.3 Eficacia en el Servicio	47
7.3.4 Tiempo de Cumplimiento del Trabajo	50
7.3.5 Eficiencia del Servicio	52
<b>7.4 Dimensión III: Capacidad de Respuesta</b>	<b>55</b>
7.4.1 Nivel de Comunicación con los Empleados	55
7.4.2 Velocidad del Servicio	58
7.4.3 Disponibilidad de Atención	60
7.4.4 Inmediatez en la Atención	62
<b>7.5 Dimensión IV: Seguridad</b>	<b>65</b>
7.5.1 Confianza en el Comportamiento de los Empleados	65
7.5.2 Seguridad en las Transacciones	68
7.5.3 Amabilidad de los Empleados	70
7.5.4 Conocimiento de los Empleados para Resolver Inquietudes	72
<b>7.6 Dimensión V: Empatía</b>	<b>75</b>
7.6.1 Individualización en la Prestación del Servicio	75
7.6.2 Conveniencia de los Horarios de Atención	78
7.6.3 Nivel de Personalización en la Atención	80
7.6.4 Grado de Preocupación de los Empleados por los Intereses del Cliente	83
7.6.5 Grado de Comprensión de las Necesidades del Cliente	85
<b>7.7 Dimensión de Mayor Importancia para el Cliente</b>	<b>88</b>
<b>7.8 Calificación Global de los Usuarios</b>	<b>89</b>
<b>8. Conclusiones Generales</b>	<b>90</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>94</b>
<b>10. Anexos</b>	<b>96</b>

<b>10.1 Anexo I: Encuesta</b>	<b>96</b>
<b>10.2 Anexo II: Matriz de Resultados</b>	<b>100</b>

### **1. Formulación del problema**

El nacimiento de nuevos esquemas administrativos basados en la filosofía de la calidad provenientes del sector privado, que han tenido gran aceptación durante las últimas dos décadas, ha generado que los usuarios solicitantes de servicios y productos trasladen esas exigencias a los servicios que diariamente demandan de las organizaciones del estado.

Ha tenido lugar un cambio de paradigma, que pretende que la administración pública evolucione hacia formas de gestión que intenten acercarla y adaptarla, en la medida que sea posible, a los principios que guían el funcionamiento de lo privado. Uno de los ejes a seguir en este sentido, es el tema de la calidad en la gestión dado que de ella devendrá la eficacia, eficiencia y efectividad y, conjuntamente, todos estos elementos contribuirán para una administración responsable que legitime la gestión pública.

Decir que un servicio público es de calidad significa que cumple en un todo con las requerimientos del usuario, por lo tanto es necesario conocer el nivel de satisfacción del mismo, para lo cual se debería evaluar cuál es la expectativa que tiene del servicio y cuál es la percepción que obtiene en la prestación del mismo.

Estas condiciones exigen que las organizaciones públicas adopten un conjunto de principios y orientaciones de calidad que le permitan entender y satisfacer las necesidades de los ciudadanos de manera continua, donde la medición de la satisfacción de estos últimos resulta imprescindible como retroalimentación para evaluar la situación y la percepción de las prestaciones públicas.

Adicionalmente, un elemento que hace más complejo el análisis, es la constante evolución de los usuarios, quienes se encuentran cada vez más informados de sus derechos y de los deberes del Estado para con la comunidad, así como también, exigentes de una mayor transparencia en las decisiones que les repercuten y una mejor calidad en los bienes y servicios públicos recibidos. Esta nueva realidad enfrenta

al Estado con un usuario polifacético, informado y demandante que vive en una comunidad de la que se siente parte y pretende su máximo desarrollo.

Este escenario promueve a los municipios y sus instituciones como partes clave en el cumplimiento de este objetivo por su propia competencia y a la vez, su cercanía y conocimiento sobre los usuarios finales de estos bienes y servicios.

Desafortunadamente, son pocas las organizaciones públicas municipales en la Argentina que conocen cuál es la satisfacción de los ciudadanos, los desvíos presentados y las oportunidades de mejora de los servicios prestados.

El objeto de este trabajo es aportar a la Municipalidad de Ensenada un conjunto de parámetros, determinados con buena precisión, que permita a la misma evaluar el nivel de satisfacción de los clientes. En particular, esta determinación se llevara a cabo para aquellos servicios del Departamento Administrativo de Recaudaciones y Cobranzas. Con esta herramienta, este departamento podrá detectar y corregir errores en la calidad de los servicios y por lo tanto apuntar a mejorarlos.

## **2. Objetivos de la Investigación**

El objetivo del trabajo es evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del Departamento de Recaudaciones y Cobranzas de la Municipalidad de Ensenada en relación a las siguientes dimensiones:

- Las instalaciones, equipos, personal y comunicación.
- La capacidad de la prestación del servicio.
- La disposición y voluntad de los empleados para dar solución al problema del cliente.
- El conocimiento y habilidades de los empleados
- La calidad de atención.

Al mismo tiempo, se pretende identificar si la calidad del servicio cumple con las necesidades de los usuarios, identificando desvíos y oportunidades de mejora y se

compararán los resultados con los obtenidos en la Agencia Platense de Recaudación bajo la misma metodología de análisis. Para dicha comparación se trabajó con el informe final de tesis titulado “Calidad del Servicio de Atención al Usuario de la Agencia de Recaudación Platense” realizada por la Mg. Natacha Bacigalupi y dirigida por el Dr. Aldo Alonso.

### **3. Evaluación del problema**

En general existe una opinión sobrevalorada del sector privado por sobre el sector público en materia de administración; basta con recibir un servicio u obtener un bien en el ámbito privado para concluir que la misma operación realizada por el sector público probablemente no hubiera sido satisfecha al mismo nivel. Esta constante comparación que realizan los usuarios, genera sobre las organizaciones públicas más exigencias para alcanzar el nivel de calidad ofrecido por las organizaciones privadas.

Ante la creciente demanda de la ciudadanía, el Estado encuentra debilitada su capacidad de respuesta, representando esto un problema no menor siendo que dicho Estado es un instrumento indispensable para el desarrollo económico, político y social de cualquier región.

En este contexto, el desafío que enfrentan las organizaciones municipales responsables de la prestación de servicios públicos es alcanzar un servicio de destacada calidad, lo cual requiere primero conocer cuáles son las necesidades de los usuarios y cuales sus expectativas, luego diseñar la mejor manera de proveer los servicios y por último medir el nivel de satisfacción de los usuarios de manera continua. Esta última etapa no debe despreciarse, pues sin conocer cuan satisfecho se encuentra el usuario de un servicio público no podrá declararse que dispone de una adecuada calidad, y aún menos, intentar serlo.

Esta investigación pretende colaborar en esta labor proporcionando un análisis sobre la Calidad de los Servicios Públicos Municipales, considerando que las organizaciones públicas, como cualquier organización prestadora de servicios, necesita conocer el grado de aceptación de su oferta. Desde este análisis se desprenderá si los

servicios prestados alcanzan o no los valores de calidad requeridos por los usuarios de los mismos.

#### **4. Alcances de la investigación**

Los resultados que se presentarán son el producto de un proyecto de investigación del MBA cuyo título es “La Competitividad Empresarial y su Impacto Regional”, acreditado en el marco del Programa de Incentivos de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNLP.

La Investigación se realizó para la Municipalidad de Ensenada para las áreas de Registro Automotor, Recaudaciones y Cobranzas, Obras Particulares, Juzgado de Faltas y Defensa del Consumidor.

El estudio comprende desde el mes de Septiembre de 2013, fecha en la cual se inició la investigación hasta Junio de 2014, para el Municipio de Ensenada.

#### **5. Marco Teórico de Referencia**

##### **5.1 Bases Teóricas**

##### **5.1.1 Marco Jurídico de las Municipalidades**

El artículo 5 de la Constitución Nacional establece en su primera parte que “Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones el gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones”

Por su parte, el artículo 42 determina que “Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección y a condiciones de trato equitativo y digno.”

“Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los

mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.

La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control.”

Por otra parte, la Ley Orgánica de las Municipalidades (Decreto-Ley 6769/58) expresa en su artículo 1 que “La Administración local de los Partidos que forman la Provincia estará a cargo de una Municipalidad compuesta de un Departamento Ejecutivo, desempeñado por un ciudadano con el título de Intendente, y un Departamento Deliberativo, desempeñado por ciudadanos con el título de Concejal”, mientras que en el artículo 25 determina que “Las ordenanzas deberán responder a los conceptos de ornato, sanidad, asistencia social, seguridad, moralidad, cultura, educación, protección, fomento, conservación y demás estimaciones encuadradas en su competencia constitucional que coordinen con las atribuciones provinciales y nacionales.”

Según el artículo 27°, “Corresponde a la función deliberativa municipal reglamentar:

1.- La radicación, habilitación y funcionamiento de los establecimientos comerciales e industriales, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia y que atribuyan competencia a organismos provinciales (...).

5.- Las obligaciones de los vecinos respecto de los servicios de la Municipalidad y de los escribanos con relación al pago de los tributos municipales en ocasión de los actos notariales de transmisión o gravamen de bienes (...)

9.- La instalación y el funcionamiento de establecimientos sanitarios y asistenciales; de difusión cultural y de educación física; de servicios públicos y todo otro de interés

general en el partido, en la medida que no se opongan a las normas que al respecto dicte la Provincia (...)

Por su parte, el artículo 131 determina que “La ejecución directa de los servicios de la Municipalidad corresponde al Departamento Ejecutivo, quien administrará los establecimientos por medio de empleados a sueldo, comisiones de vecinos u organismos descentralizados. En los convenios, cooperativas o consorcios, será obligatoria su participación en los órganos directivos”

En relación a los recursos con los que cuentan los municipios, se halla el artículo 226 que determina que “Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas:

1° (...) Alumbrado, limpieza, riego y barrido (...)

2° Derecho de faenamiento e inspección veterinaria, que se abonará en el municipio donde se consuman las reses y demás artículos destinados al sustento de la población, cualquiera sea su naturaleza. (...)

3° Inspección y contraste anual de pesas y medidas.

4° Venta y arrendamiento de los bienes municipales; permisos de uso de playas y riberas en jurisdicción municipal; producido de hospitales u otras instituciones y servicios municipales que produzcan ingresos.

5° (...) En jurisdicción municipal, explotación de canteras, extracción de arena, casajo, pedregullo, sal y demás minerales.

6° Reparación y conservación de pavimentos, calles y caminos.

7° Edificación, refecciones, delineación, nivelación y construcción de cercos y aceras.

8° Colocación de avisos en el interior y exterior de tranvías, vehículos en general, estaciones de ferrocarril, teatros, cafés, cinematógrafos, y demás establecimientos públicos, colocación, inscripción o circulación de avisos, letreros, chapas, banderas de

remates, escudos, volantes, y toda otra publicidad o propaganda escrita u oral hecha o visible en la vía pública con fines lucrativos y comerciales.

9° Patentes de billares, bolos, bochas, canchas de pelota y otros juegos permitidos; rifas autorizadas con fines comerciales; teatros, cinematógrafos, circos y salas de espectáculos en general.

10° Patentes de vehículos automotores, para el transporte de pasajeros y carga, de carruajes, carros, tranvías y en general todo vehículo de tracción mecánica o a sangre y el derecho de registro de conductores.

11° Patente de animales domésticos.

12° De mercados y puestos de abasto.

13° Patentes y sisas de vendedores ambulantes en general.

14° Patentes de cabarets.

15° Derecho de piso en los mercados de frutos del país y ganado.

16° Funciones, bailes, fútbol y boxeo profesional y espectáculos públicos en general.

17° (...) Inscripción e inspección de seguridad, salubridad e higiene en establecimientos u oficinas, en los que se desarrolle actividades comerciales, industriales, servicios, científicas y toda otra actividad, cuando exista local, establecimiento y/u oficina habilitado o susceptible de ser habilitado, situado dentro del ejido del Municipio.

18° Desinfecciones.

19° Fraccionamiento de tierras, catastro y subdivisión en lotes.

20° Colocación o instalación de cables o líneas telegráficas, telefónicas, de luz eléctrica, aguas corrientes, obras sanitarias, tranvías o ferrocarriles, estacionamiento de vehículos y toda ocupación de la vía pública y su subsuelo, en general.

21° Inscripción e inspección de inquilinatos, casas de vecindad, de departamentos, cabarets, garajes de alquiler y establos.

22° Derechos de oficina y sellado a las actuaciones municipales, copias, firmas de protestos.

23° Derechos de cementerio y servicios fúnebres.

24° (...) Registros de guías y certificados de ganados, boletos de marca o señal, sus transferencias, certificaciones o duplicados y la inspección y contralor del transporte de la producción local de cereales en caminos de jurisdicción municipal

25° Licencias de Caza y pesca con fines comerciales.

26° Inspección y contraste de medidores, motores, generadores de vapor o energía eléctrica, calderas y demás instalaciones que por razones de seguridad pública se declaren sujetas al contralor municipal.

27° Porcentajes asignados a la Municipalidad por las leyes impositivas de la Provincia y los que le correspondan por la participación que a ésta se le otorgue sobre el producido de impuestos nacionales.

28° Derechos y multas que por disposición de la ley correspondan a la Municipalidad y la que ésta establezca por infracción a sus ordenanzas.

29° Contribución de las empresas que gocen de concesiones municipales.

30° Las donaciones, legados o subvenciones que acepten los concejos deliberantes.

31° (...) Participación del Municipio en las valorizaciones inmobiliarias originadas en todas aquellas decisiones y acciones urbanísticas (...)

32° (...) Cualquier otra contribución, tasa, derecho o gravamen que imponga la Municipalidad con arreglo a las disposiciones de la Constitución.

Según el artículo 227 "La denominación "Impuestos" es genérica y comprende todas las contribuciones, tasas, derechos y demás obligaciones que el municipio imponga al vecindario en sus ordenanzas, respetando los límites establecidos en esta ley y los principios generales de la Constitución."

En relación a la percepción de los impuestos antes mencionados, el artículo 228 establece que “La percepción de impuestos municipales es legítima en virtud de la satisfacción de las necesidades colectivas que con ella se procura. Los órganos del gobierno municipal tienen por lo tanto amplias atribuciones para especificar los gastos que deban pagarse con el producto de aquellos impuestos, sin más limitaciones que las que resultan de la aplicación de los mismos a la atención de las aludidas necesidades colectivas.

En esta materia, las facultades del gobierno municipal son irrenunciables e intransferibles y en consecuencia, ninguna autoridad podrá imponer a las comunas gastos que ellas mismas no hayan autorizado, ni privarlas del derecho de invertir sus recursos en la forma que dispongan sus poderes legalmente constituidos.”

#### **5.1.2 Excelencia en las Organizaciones**

La globalización ha provocado profundos cambios en las organizaciones, impactando particularmente en las estructuras políticas y administrativas del Estado, a las que se les exige modernización y progresos en materia de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación. Dichas exigencias se encuentran íntimamente relacionadas a los cambios estructurales y al nuevo estilo de gestión pública que demandan estas nuevas estructuras.

Los modelos de excelencia tienen como objetivo servir como un instrumento de guía para el perfeccionamiento de las organizaciones, haciendo hincapié en el enfoque de los clientes y mercados, la responsabilidad social de la empresa, gestión de calidad, administración de procesos, creatividad e innovación, desarrollo y compromiso de las personas y orientación a resultados entre otras. Si bien dichos modelos de excelencia nacen para ser implementados en organizaciones privadas, rápidamente su aplicación se ha extendido con éxito en instituciones del sector público. Ante esto, el ciudadano observa a los servicios municipales desde otra perspectiva, demandando así su eficiencia. Citando a Ivancevich et al. (1996), se puede afirmar que, el impacto de la globalización en las organizaciones privadas ha cambiado significativamente las

estrategias de competencia, dando una atención preferencial al paradigma del cliente, cuestión trasladable a los servicios públicos municipales.

Esta realidad exige de los gobiernos municipalidades nuevos roles y nuevos estilos de gestión, que respondan a las demandas de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación. De esta manera, a partir del uso de herramientas modernas que apoyen el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles y así lograr salir de la tradicional burocratización, en el cual las conductas se rigen por medio de reglas y normas de las cuales no es posible apartarse.

### **5.1.3 Conceptos básicos**

- Expectativas: representan los puntos de referencia con respecto a los cuales se comparan los desempeños de un servicio. Son suposiciones centradas en la probabilidad de ocurrencia de algún evento. Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988) consideran que existen diferentes factores que influyen en su determinación, los cuales son la comunicación boca a boca, las necesidades personales, las experiencias previas de uso, la comunicación externa de los proveedores del servicio (publicidad) y el precio. Por su parte, Miller (1977) identificó cuatro tipos de expectativas diferentes, las cuales son “ideal”, “esperada”, “mínimo tolerable”, y “deseable”. Una distinción alternativa fue planteada por Day (1977), quien se basó para ello en aspectos como la naturaleza del servicio, los costos y beneficios personales obtenidos y los costos y los beneficios sociales.
- Satisfacción: es el reflejo de cuánto gusta o disgusta un servicio al usuario, después de su utilización del mismo. Lógicamente se trata de un fenómeno posterior al uso de un servicio. En lo referente a su desempeño, el concepto de satisfacción es asimilado a la medición de las actitudes, dado que el mismo puede ser valorado como la suma de satisfacciones específicas con los variados atributos del bien o servicio incorporados previamente por el individuo.

Respecto a este tema, puede decirse que el rendimiento puede compararse no solo con las expectativas sino también con otras pautas, ya que se considera que la lógica según la cual cumplir o no las expectativas da como resultado la satisfacción es inconsistente. Por ejemplo: una persona tiene muy pocas expectativas con respecto a la resolución de un trámite. Al realizarlo, si bien el resultado es pobre, supera las expectativas. Es improbable que ello genere satisfacción. Spreng y Olshavsky (1995) sugieren que comparar el rendimiento con los deseos del cliente más que con sus expectativas dará como resultado una representación más precisa de la satisfacción.

- Servicio al Cliente: es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes externos como internos.
- Servicios Públicos: la noción de servicio público nació en Francia, donde se lo identificaba como las actividades realizadas por la administración pública en forma directa, o indirecta a través de concesionarios. Fue el concepto que sirvió para la construcción del viejo derecho administrativo.

En la Argentina la expresión era utilizada para designar actividades realizadas monopólicamente por particulares, por delegación y bajo control del Estado, a partir de un régimen de derecho público en el cual se fijaban las tarifas, se ordenaban y controlaban las inversiones, se controlaba la prestación del servicio, se aplicaban sanciones en caso de incumplimientos de metas cuantitativas o cualitativas de inversión, entre otros.

- Cliente / Usuario: es la persona o empresa receptora de un bien o servicio que otorga como contraprestación dinero u otro artículo de valor.

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente precisa, mientras que una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a

conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio que consume. Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno.

- Calidad Percibida: es un concepto global de la calidad, que excede el control técnico de sus aspectos específicos. En ese sentido, corresponde a una de las dimensiones del concepto de calidad, es la dimensión más afín con el enfoque basado en la satisfacción del cliente. Mientras que la calidad corresponde a las mediciones duras, la calidad percibida corresponde a las denominadas variables blandas. Se refiere a la opinión formada de los usuarios respecto de un servicio antes de la decisión de compra, basada en la imagen institucional o en la marca, la experiencia con el servicio, y en la información boca a boca, de fuentes especializadas o de los medios de comunicación.
- Sinergia: es la esencia del liderazgo transformador. Significa que todo es más que la suma de sus partes. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores.

## **5.2 Metodología Kaizen**

### **5.2.1 Introducción**

La Metodología Kaizen es un sistema que se caracteriza por procurar la mejora continua de la organización como un conjunto, como así también de las áreas que la componen y en la utilización de los recursos. Dicha metodología tiene origen en Japón y surge en la búsqueda de alcanzar los estándares de las potencias de occidente en materia industrial. De esta forma, las dependencias de gobierno no solo deberían utilizarla en la búsqueda de mejorar sus servicios a la comunidad sino que deberían fomentarla para lograr la mejora continua como única alternativa en un mundo cada vez más competitivo.

La aplicación y éxito de la mejora continua ha requerido de la puesta en acción de seis sistemas principales:

- Gerencia de Calidad Total
- Producción Just in Time
- Mantenimiento Productivo Total
- Despliegue de Políticas
- Sistema de Sugerencias
- Circulo de Calidad

#### **5.2.1.1 Gerencia de Calidad Total**

Si bien se pueden encontrar diversas definiciones de calidad, los japoneses consideran que un producto o servicio lo es, si el mismo es adecuado para el uso de los consumidores. De esta manera las correcciones del producto o servicio deben desarrollarse desde el ángulo del consumidor y no como una finalidad en sí misma.

Uno de los principios considerados por la gerencia japonesa ha sido la gestión de la calidad total, la cual consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos de manera de mejorar los procesos de la organización y en consecuencia responder a las necesidades de los consumidores. No debe entonces considerarse a la gestión de calidad japonesa como una actividad únicamente de control de calidad sino como una estrategia que busca dar herramientas a la gerencia, para lograr mejorar todos los aspectos del servicio. Para esto, es preciso contar con diferentes herramientas y metodologías como ser:

- Orientación al Proceso: Estar orientados al proceso y no al resultado hace que exista una evaluación constante de porque las cosas se hacen de una determinada manera y a partir de ello se puede influir en el resultado.
- Compromiso Gerencial: La gestión de calidad debe primeramente implementarse en los altos mandos de la gerencia y trasladarse luego al resto de la organización.

- Eficacia en la Comunicación: La gestión de calidad busca la eliminación de problemas comunicacionales y promueve el flujo bidireccional en la estructura de la organización
- Mejoramiento Continuo de Productos y Procesos: El objetivo principal de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada proceso del servicio y/o producción como así también de productos que se obtengan.
- Determinación de Objetivos: Todos los individuos de la organización deben tener claro cuál es su objetivo y trabajar para alcanzarlo, además de poder identificar la colaboración del mismo al objetivo global de la organización, lo que generara la existencia de un empleado más comprometido con lo que realiza.
- Importancia del Cliente: Se afirmó que un producto o servicio es de calidad si el mismo es adecuado para el uso de los consumidores, de esta forma resulta claro que el foco está puesto en el cliente y en la percepción que el mismo tiene sobre el servicio y/o producto, sea dicho cliente interno o externo.
- Inversión en Personal: En el mejoramiento continuo los trabajadores constituyen un componente esencial y debe hacerse foco en su capacitación, mejoramiento de condiciones de trabajo y demás cuestiones que le permitan crecer en experiencias y habilidades.
- Trabajo en Equipo: Los equipos trabajan en conjunto todas las voces deben ser escuchadas.

#### **5.2.1.2 Producción Just in Time**

La producción Just in Time procura eliminar actividades que no agregan valor al proceso a la vez que busca dar agilidad y flexibilidad que permitan cumplir con las particularidades de los pedidos de los clientes. Particularmente, intenta reducir o eliminar en la medida de lo posible factores que generen desventajas tanto económicas como productivas, entre los cuales se pueden enumerar stocks, retrasos, averías, papeles y defectos.

La aplicación del Just in Time implica entonces producir y/o comprar lo que se necesita en el momento en que se necesita, lo cual genera un esfuerzo por tener cortos plazos de fabricación y a la vez flexibilidad de manera de responder adecuadamente a la demanda. Requiere también tener la habilidad para no producir o comprar más de lo que es estricta e inmediatamente necesario pero siendo conscientes de las posibles esperas y la consecuente pérdida de tiempo que significaría la no disposición de los insumos necesarios. A su vez, deberán existir equipos altamente fiables ya que una falla puede generar el no cumplimiento con los clientes, para lo cual se requerirá también de la adquisición únicamente de productos y materiales de calidad garantizada.

#### **5.2.1.3 Mantenimiento Productivo Total**

En consonancia con lo analizado hasta el momento, el mantenimiento productivo total busca maximizar la efectividad de los equipos a lo largo de la vida útil de los mismos, para lo cual se capacita al personal de manera de poder hacer un seguimiento que permita el mantenimiento oportuno de las maquinarias evitando interrupciones o cualquier otro tipo de inconveniente. Esto tiene su origen en Japón, donde los operarios realizaban en simultaneo tanto tareas de mantenimiento como de producción aunque con la complejización de las maquinarias y equipos fue perdiendo terreno dejando el mantenimiento a los departamentos correspondientes. Finalmente, el MPT reaparece al ponerse el foco en la eficiencia aunque de una manera más acotada debido a que la sofisticación de las tecnologías requiere una mayor capacitación.

El objetivo del MPT es la maximización de la eficiencia de los equipos, eliminando posibles defectos, accidentes y averías, garantizando así un flujo continuo regularizado. De esta manera, el MPT promueve a producción con cero defectos y Just in Time a la vez que permite contar con equipos e instalaciones productivas eficaces reduciendo la inversión necesaria e incrementando la flexibilidad del sistema productivo.

#### **5.2.1.4 Despliegue de Políticas**

El Despliegue de Políticas es el proceso por el cual todas las políticas de Kaizen se introducen en la compañía en todos sus niveles. Para esto, la alta gerencia deberá idear una estrategia de largo plazo con objetivos claros de corto plazo y contar con un plan que le permita implementarla hasta los niveles operativos. Por su parte, deberán establecerse prioridades en dicho despliegue de políticas como consecuencia de que los recursos que deben utilizarse son limitados y, una vez establecidas esas prioridades se deberá comenzar con el plan de acción correspondiente.

#### **5.2.1.5 Sistemas de Sugerencias**

Orientado a los individuos, el sistema de sugerencias constituye una parte fundamental del Kaizen ya que hace énfasis en los beneficios de incrementar el estado de ánimo a partir de la participación de los empleados. De esta forma, los supervisores deberán motivar a sus subordinados a proporcionar sugerencias más allá de la magnitud o posible impacto que pueda llegar a generar la misma. Estos sistemas de sugerencias son ampliamente valiosos para incorporar ideas innovadoras que podrían revolucionar la manera en la que el trabajo se desarrolla a diario, ya que son los operarios quienes conocen el detalle de cada proceso, como consecuencia de su trabajo diario. En compañías japonesas, estos sistemas han permitido alcanzar ahorros de energía y materiales, mejorar el entorno de trabajo, incrementar la eficiencia del personal, mejorar herramientas, maquinarias y procesos y, desarrollar nuevos productos entre otras cuestiones.

Se aprecia entonces que la importancia del sistema de sugerencias en las organizaciones es obvia, pero no podría funcionar si la alta gerencia no cuenta con un plan que asegure el funcionamiento dinámico del mismo.

#### **5.2.1.6 Circulo de Calidad**

Un círculo de calidad es un grupo reducido de trabajadores con tareas similares, que buscan identificar problemas para analizarlos y darles solución. Estos problemas pueden ser tanto de aquellas actividades propias de cada uno de los empleados como así también de calidad o productividad.

Los grupos son guiados por un líder que transmitirá las propuestas de mejora a la gerencia, las cuales serán tendientes a perfeccionar la empresa, lograr un mejor lugar de trabajo y potenciar las capacidades de todos los empleados. Así, se incorpora la noción de que los empleados también son capaces de desempeñar un rol de relevancia en la mejora de la calidad, cosa que anteriormente se concentraba solo en la gerencia.

#### **5.2.2 Esencia del Kaizen**

Como puede suponerse, el objetivo último es lograr un óptimo de calidad a partir de los sistemas mencionados, pero dicha calidad debe entenderse como calidad de productos y/o servicios, como así también de los procesos que se llevan a cabo para obtener el producto final. Esto que parece simple, no lo es tanto en el sentido de que deben involucrarse numerosas herramientas y prácticas que lleven a la organización a una mejora continua; siendo representado el método Kaizen como una sombrilla que incluye y considera aspectos como Orientación al Cliente, Control Total de Calidad, Círculos de Calidad, Robótica, Automatización, Just in Time, Cero Defectos, Mejoramiento de Calidad, Desarrollo de Nuevos Productos y Actividades en Grupo, entre otros.



**Imagen 1: Ilustración Kaizen**

Para poder amalgamar todas las herramientas descriptas, se necesitan muchas capacidades por parte de la alta gerencia, entre las cuales se pueden distinguir la motivación, dirección, control y evaluación. Más allá de eso, el mejoramiento continuo involucra a toda la organización y solo se logra a través de las acciones diarias que aunque parezcan insignificantes harán que los procesos y la organización sean capaces de satisfacer al cliente.

### **5.2.3 Kaizen y las Personas**

Por todo lo expuesto, se puede ver que el rol fundamental en la metodología Kaizen lo cumplen las personas, tanto internas de la organización como externas.

En relación a las primeras se puede decir que una empresa que crea calidad en sus empleados puede aspirar a brindar servicios o productos de calidad, mientras que si no lo hace será más difícil. La creación de la calidad implica introducirlas en la metodología Kaizen, brindándoles herramientas para la solución de conflictos y resolución de problemas.

En cuanto a los clientes, se puede afirmar que los mismos son el foco en el cual la organización debe concentrarse para satisfacer sus necesidades, para esto debe primeramente relevarse la información necesaria sobre los requisitos que ellos demandan, lo que luego será evaluado para poder adaptar los productos y/o servicios a dichos requerimientos. Una vez recibido el producto o servicio, el cliente estará o no satisfecho con el mismo, con lo cual se puede concluir que lo que la empresa

finalmente ofrece es la calidad de los mismos, siendo todas las demás cuestiones asuntos internos de administración.

#### **5.2.4 Calidad, Costo y Entrega (QCD)**

Las organizaciones llevan a cabo tres actividades fundamentales, las cuales son: desarrollo, producción y venta. La importancia de ellas radica en que los clientes permanecerán leales a la empresa solo si la misma tiene la capacidad de entregar productos de calidad, a unos precios razonables y entregados a tiempo.

Existen tres actividades que le permitirán a la organización alcanzar el QCD, las cuales son:

- Estandarización
- 5S
- Eliminación del Desperdicio.

##### **5.2.4.1 Estandarización**

La estandarización de procesos es una herramienta que representa la manera más fácil y segura de realizar un trabajo, permitiendo preservar el know-how y la experiencia a la vez que facilita la medición del desempeño de los individuos.

Por otro lado, la estandarización crea la base para la auditoria y el diagnostico de problemas permitiendo evitar la recurrencia de errores y la minimización de la variabilidad.

##### **5.2.4.2 5S**

“5S” es la definición que reciben los pasos a desarrollar para lograr un óptimo lugar de trabajo, la cual surge de cinco palabras japonesas:

- Seiri: Implica distinguir los elementos necesarios para la producción y eliminar aquellos que no lo son. Un método simple y práctico para llevarlo a

cabo implica la eliminación de aquello que no vaya a ser utilizado dentro de los treinta días.

- Seiton: Los elementos que quedan después de la eliminación comentada en el punto anterior, deben estar dispuestos de manera ordenada, lo cual minimizará el tiempo de búsqueda. Cada ítem deberá tener una ubicación, un nombre y un volumen.
- Seiso: Significa limpiar y verificar el entorno de trabajo, tanto maquinarias como herramientas, pisos, etc. Esto permitirá identificar cualquier problema que pueda estar por surgir.
- Seiketsu: Hace referencia a la limpieza de la persona a partir del uso de indumentaria adecuada al trabajo que desarrolla (antiparras, zapatos de seguridad, cascos, etc.), como así también al mantenimiento de un entorno de trabajo saludable y limpio.
- Shitsuke: Implica la existencia de autodisciplina y el hábito de mantener las 5S en el trabajo del día a día.

#### **5.2.4.3 Eliminación del Desperdicio (Muda)**

Existen dos tipos de recursos, los que agregan valor y los que no. “Muda” hace referencia a todo aquello que no agrega valor y que por lo tanto debería eliminarse. Se enumeran siete características clásicas de “Muda”:

- De Sobreproducción: Se genera por las posibles fallas que puedan surgir en maquinarias o por posibles ausentismos, entre otras variables, que obliga a producir más de lo necesario de manera de tener un mínimo nivel de cobertura. Garantizar el buen funcionamiento de las maquinarias y tener empleados motivados permitirá reducir esta sobreproducción.
- De Inventario: Los productos que se mantienen en stock no agregan ningún valor, por el contrario generan costos por la ocupación del espacio, el requerimiento de equipos e instalaciones adicionales y personal para la

administración de los mismos. Más allá de esto, los mismos se deterioran con el tiempo

- De Reparaciones: El arreglo de productos defectuosos no solo interrumpe la producción sino que además requiere de repetición de trabajo ya realizado. En otros casos requiere la eliminación del producto implicando un importante costo.
- De Movimientos: Es improductivo toda acción de una persona que no se relacione directamente con el agregado de valor. Para evitar este tipo de desperdicio es necesario contar con herramientas y soportes adecuados.
- De Procesamiento: Las maquinarias e instalaciones deben adecuarse a los procesos que se van a desarrollar. El diseño del lugar de trabajo o de una maquina puede resultar incompatible con la eficiencia.
- De Espera: El operador debe estar activo constantemente. Si el mismo espera a que llegue un insumo o a que una maquina procese, está incurriendo en tiempo en el que no agrega valor.
- De Transporte: Si bien el transporte de materiales e insumos es fundamental en el proceso, no agrega valor e incluso durante el mismo pueden surgir roturas y/o pérdidas, con lo cual es preciso reducirlo a su mínima expresión.

## **6. Metodología**

### **6.1 Universo y muestra**

#### **6.1.1 Universo**

El universo está constituido por los habitantes de Ensenada, que según INDEC 2010 ascienden a 55.629 personas quienes poseen acceso a los servicios públicos brindados por el Municipio.

#### **6.1.2 Muestra**

Del universo antes mencionado, se extrae una muestra aleatoria, para población finita, cuyo tamaño “n” se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

**Ecuación 1: Tamaño Muestral**

Esta expresión corresponde al cálculo del tamaño muestral cuando se desea estimar la proporción de éxitos  $p$ , con universo conocido.

Dónde:

$N$  = 55.629 habitantes (tamaño de la población)

$p$  = prevalencia esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable ( $p=0,5$ ), que hace mayor el tamaño muestral

$q$  = complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir  $1 - p = 0,5$

$Z$  = 1,95996 para  $\alpha = 5\%$ , o sea un nivel de confianza del 95%

$e$  = 6,21% error de muestreo

$n$  = 250 personas a encuestar (tamaño de la muestra)

Del cálculo mencionado, se obtiene que el tamaño muestral es de 250 personas. Una vez determinado el tamaño muestral, se procede a la afijación de la de la muestra. Dicha afijación permite distribuir la muestra entre los diferentes estratos. Si bien existen diversas formas de realizarla, se ha optado por utilizar la manera uniforme, correspondiendo entonces 50 casos para cada estrato, lo cual surge de la siguiente expresión:

$$k = n/L$$

**Ecuación 2: Tamaño Muestral del Estrato**

Dónde:

$k$  = Tamaño muestral de cada estrato

$n$  = Tamaño de la muestra (250 personas)

$L$  = Cantidad de estratos (5 estratos)

Área	Q Encuestas
Licencias de conducir	50
Dirección de Obras Particulares	50
Defensa del consumidor	50
Juzgado de faltas	50
Recaudaciones y Cobranzas	50
<b>Total</b>	<b>250</b>

**Tabla 1: Cantidad de Encuestas por Área**

## 6.2 Tipo de investigación

Se llevará a cabo una investigación exploratoria y cuantitativa, donde se analizará y se determinará el nivel de satisfacción de los ciudadanos de Ensenada con respecto a los servicios municipales mencionados.

## 6.3 Técnicas de Recolección de Datos

Con el fin de relevar información de los ciudadanos de Ensenada, se realizaron encuestas para cada una de las áreas objeto de estudio, aunque el alcance de la presente investigación se limitará solo al análisis de los resultados del Departamento Administrativo de Recaudaciones y Cobranzas.

En la encuesta se realizaron preguntas del tipo “cerradas” basadas en cinco dimensiones:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Confiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa.
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- Seguridad: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: atención individualizada que ofrece la organización a los clientes.

Se solicitara a cada encuestado que califique su Expectativa y su Percepción de cada inciso de cada dimensión en una escala del 1 a 5, correspondiendo el 1 a la mejor calificación y 5 a la peor opción.

Para llevar a cabo las encuestas, los encuestadores se presentaron en las oficinas municipales pertinentes para encuestar a los clientes que acudieron a dicha repartición municipal.

#### 6.4 Técnica de Análisis

Una vez realizadas las encuestas se procedió al armado de la base de datos. La información obtenida fue llevada a una matriz en donde las celdas representan la respuesta brindada por cada encuestado a cerca de la expectativa y la percepción de cada una de las dimensiones bajo análisis.

Luego se calculó el “Saldo de Respuesta” de cada pregunta realizada (expectativa y percepción), en función de la fórmula siguiente:

$$Saldo \ Rta. = \frac{\sum_{i=1}^n F_i \cdot i}{\sum_{i=1}^n F_i}$$

**Ecuación 3: Saldo de Respuesta**

Dónde:

$F_i$  = Es la cantidad de respuestas (frecuencias) de cada ítem para cada valor de las opciones de respuesta

$i$  = Es el valor de cada uno de las opciones de respuesta

El cálculo consiste en multiplicar los componentes de las cantidades de respuestas (frecuencias) por el tipo de respuesta dado y luego sumar esos productos tanto para las expectativas como para las percepciones. Posteriormente a ese número se lo divide por la sumatoria de la cantidad de respuestas.

Por otro lado, se determinó la brecha de cumplimiento de las expectativas sobre la calidad del servicio, como diferencia entre lo esperado y lo percibido por cada uno de los encuestados para el área de Recaudaciones y Cobranzas; en función de los resultados se definieron las siguientes categorías:

Expectativa	Percepción	Brecha	Situación
5	1	4	Expectativa Totalmente Superada
5	2	3	Expectativa Ampliamente Superada
4	1	3	Expectativa Ampliamente Superada
5	3	2	Expectativa Superada
4	2	2	Expectativa Superada
3	1	2	Expectativa Superada
5	4	1	Expectativa Mínimamente Superada
4	3	1	Expectativa Mínimamente Superada
3	2	1	Expectativa Mínimamente Superada
2	1	1	Expectativa Mínimamente Superada
5	5	0	Expectativa Cumplida
4	4	0	Expectativa Cumplida
3	3	0	Expectativa Cumplida
2	2	0	Expectativa Cumplida
1	1	0	Expectativa Cumplida
4	5	-1	Expectativa Mínimamente Incumplida
3	4	-1	Expectativa Mínimamente Incumplida
2	3	-1	Expectativa Mínimamente Incumplida
1	2	-1	Expectativa Mínimamente Incumplida
3	5	-2	Expectativa Incumplida
2	4	-2	Expectativa Incumplida
1	3	-2	Expectativa Incumplida
2	5	-3	Expectativa Ampliamente Incumplida
1	4	-3	Expectativa Ampliamente Incumplida
1	5	-4	Expectativa Totalmente Incumplida

**Tabla 2: Brecha de Cumplimiento**

Para determinar el orden de importancia de las dimensiones según los usuarios encuestados, se utilizó la fórmula de la importancia promedio ponderada (similar a la de “saldo de respuesta”) definida como la suma de la productoria entre la frecuencia de la importancia asignada y la importancia, todo ello dividido por la sumatoria de la frecuencia.

Por último, se determina el “Saldo de Cumplimiento”, que evalúa cuan satisfecho está el usuario una vez recibido el servicio. Para el cálculo se determina la diferencia entre expectativa y percepción, y se realiza una productoria considerando las frecuencias de dichas diferencias. Los posibles resultados son los siguientes:

Diferencia	Resultado
-4	Exp. Totalmente Inc.
-3	Exp. Ampliamente Inc.
-2	Exp. Incumplida
-1	Exp. Mínimamente Inc.
0	Exp. Cumplida
1	Exp. Mínimamente Sup.
2	Exp. Superada
3	Exp. Ampliamente Sup.
4	Exp. Totalmente Sup.

Tabla 3: Saldo de Cumplimiento

## 7. Resultados de la Investigación

### 7.1 Evaluación General de la Muestra

Al analizar el género de las personas encuestadas, se observa que de un total de 50 personas, 39 fueron hombres, esto representa un 78%, mientras que el 22% restante fueron mujeres.

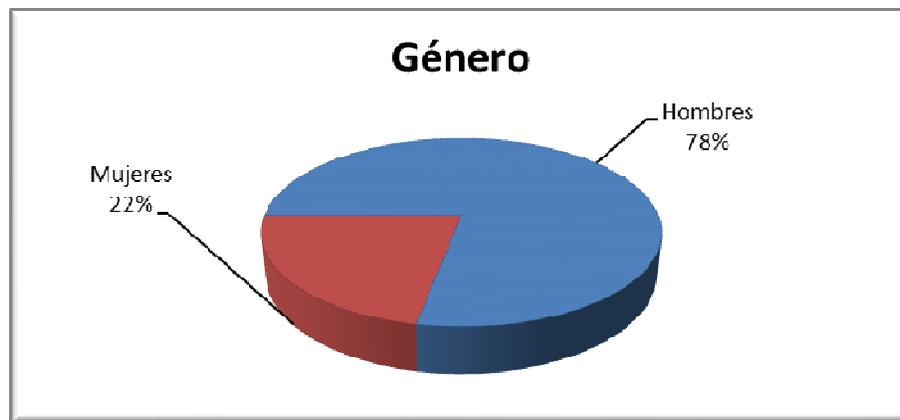


Gráfico 1: Distribución de Género. Fuente: Elaboración Propia

Según las edades, la mayor frecuencia la muestra el grupo etario de entre 30 y 40 años, representando un 40% del total de los encuestados, seguidos con un 36% por personas entre 20 y 30 años. De esta forma se observa que el 76% de los encuestados se encuentran en el rango entre 20 y 40 años.

Grupo	Rango Etario	%	Q
1	Hasta 20 años	0%	0
2	De 20 a 30 años	36%	18
3	De 30 a 40 años	40%	20
4	De 40 a 50 años	18%	9
5	De 50 a 60 años	4%	2
6	Más de 60 años	2%	1
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>50</b>

Tabla 4: Rango Etario

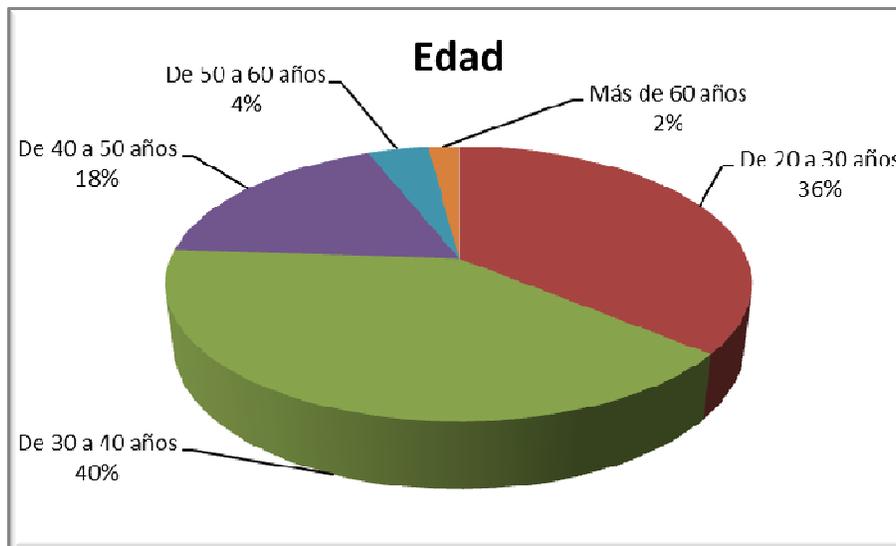


Gráfico 2: Distribución de Edad. Fuente: Elaboración Propia

Al evaluar la ocupación de la muestra, se observa que la mayor parte son individuos en relación de dependencia, seguidos por trabajadores independientes con un 56% y 36% respectivamente. Solo 2 encuestados han respondido ser jubilados, lo cual es consistente con el análisis realizado para las edades.

Grupo	Ocupación	%	Q
1	Independiente	36%	18
2	Empleado	56%	28
3	Jubilado	4%	2
4	Desempleado	0%	0
5	Otro	4%	2
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>50</b>

Tabla 5: Ocupación



Gráfico 3: Distribución de Ocupación. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la frecuencia de utilización del servicio se observa que el 34% de los encuestados lo hace una vez al mes, mientras que el 32% lo utiliza a diario, seguidos por quienes hacen uso del servicio “varias veces a la semana” con un 18%. Estos datos muestran que las personas vuelven en repetidas ocasiones a utilizar el servicio del Departamento de Recaudaciones y Cobranzas, se identifica entonces la existencia de una relación estrecha entre el Departamento y los consumidores, quienes se verían muy interesados en que el servicio recibido sea de calidad y/o pueda mejorarla.

Grupo	Frecuencia de Uso	%	Q
1	A diario	32%	16
2	Varias veces a la semana	18%	9
3	Una vez al mes	34%	17
4	Una vez cada seis meses	0%	0
5	Una vez al año	6%	3

6	Cada varios años	10%	5
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>50</b>

Tabla 6: Frecuencia de Uso

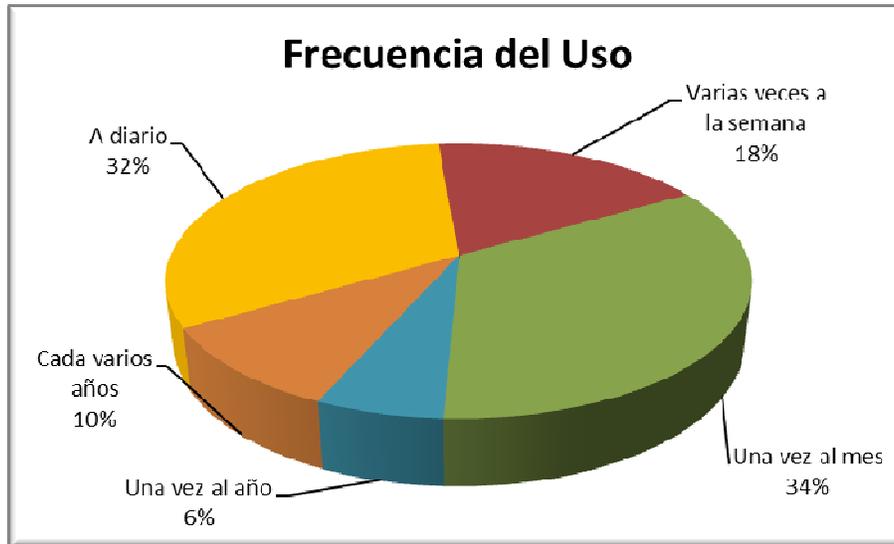


Gráfico 4: Distribución de Frecuencia de Uso. Fuente: Elaboración Propia

Más allá del análisis de cada una de las dimensiones que se expondrá posteriormente, se consultó a los encuestados cómo calificaría a la organización del servicio, existiendo 5 respuestas posibles desde “Excelente” hasta “Pésimo” y los resultados fueron los siguientes:

Orden	Calificación	%	Q
1	Excelente	56%	28
2	Bueno	42%	21
3	Regular	2%	1
4	Malo	0%	0
5	Pésimo	0%	0
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>50</b>

Tabla 7: Calificación

Ningún encuestado calificó al servicio como “Malo” o “Pésimo”, mientras que el 98% lo calificó como “Bueno” o “Excelente”. Solo el 2% le asignó la categoría de “Regular”. De esta forma, se identifica que existe un alto grado de aceptación del

servicio en general aunque se debería continuar el análisis en detalle para poder identificar las debilidades del mismo y poder proponer alternativas para mejorarlo.



**Gráfico 5: Calificación del Servicio. Fuente: Elaboración Propia**

De esta evaluación general se puede decir que el usuario promedio de los servicios del Departamento de recaudaciones y cobranzas es hombre de entre 30 y 40 años de edad, empleado, que concurre a la misma una vez al mes y califica el servicio como “Excelente”.

En comparación con lo ocurrido en la Agencia Platense de Recaudación, se observa que en Ensenada existe un mayor grado de conformidad con el servicio ya que en La Plata solo el 78% de los encuestados lo consideró como “Excelente” o “Bueno” con un 16% y un 62% respectivamente. Por su parte, el 20% consideró que el servicio era regular, comparado con el 2% mencionado en Ensenada.

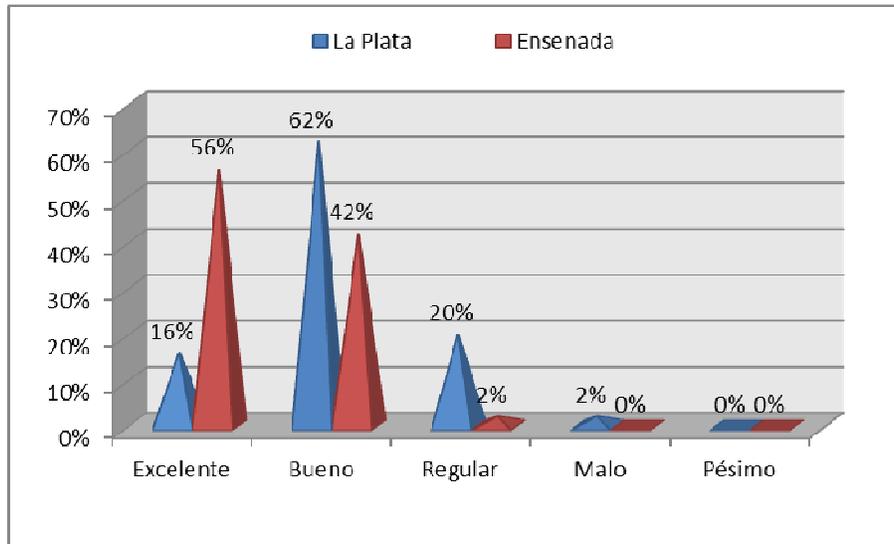


Gráfico 7: Comparación La Plata. Fuente: Elaboración Propia

## 7.2 Dimensión I: Elementos Tangibles

Para la evaluación de los elementos tangibles, se analizará la opinión de los encuestados en relación a los equipos, instalaciones físicas, personal de atención y apariencia visual. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron al Departamento Administrativo, como así también la percepción que obtuvieron una vez recibido el servicio. A partir de esto se determinará la diferencia entre expectativa y percepción y se analizará el grado de cumplimiento de las mismas.

Por último se proceden a comparar los resultados obtenidos en Ensenada con la evaluación realizada en la Agencia Platense de Recaudación.

### 7.2.1 Equipos

En el caso de la evaluación de los equipos, las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Equipos
1	Modernos
2	Bastante Modernos
3	Regulares
4	Casi Obsoleto

Tabla 8: Parámetro Equipos

Para analizar los resultados de manera más simple, se expondrá un gráfico que muestra que porcentaje de personas esperaba equipos de cada una de las opciones mencionadas y, que porcentaje de encuestados percibió cada una de esas opciones:

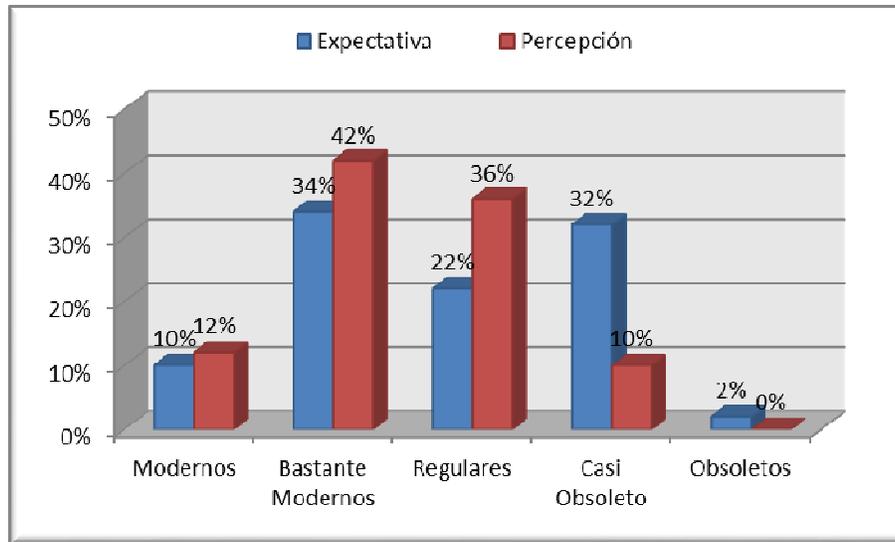


Gráfico 8: Expectativa vs Percepción (Equipos). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Equipos “Bastante Modernos” 34%
- **Percepción de la Mayoría:** Equipos “Bastante Modernos” 42%
- **Expectativa de la Minoría:** Equipos “Obsoletos” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Equipos “Obsoletos” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,82
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,44

El 34% de las personas esperaba que los equipos sean “Bastante Modernos”, mientras que el 32% esperaba que sean “Casi Obsoletos”; sin embargo, una vez recibido el servicio las respuestas fueron “Bastante Moderno” para el 42% y en segundo lugar “Regulares” para el 36%, desplazando la opción “Casi Obsoletos” al cuarto lugar con solo un 10%.

Esto también puede analizarse a partir de los resultados del saldo de respuesta donde se ve que las expectativas eran de 2,82, lo que sería entre “Bastante Modernos” y “Regulares” aunque más cercanos a este último, mientras que la percepción general fue de 2,44 que si bien esta entre “Bastante Modernos” y “Regulares”, ahora se aproxima más a “Bastante Modernos”. Ha habido entonces una experiencia positiva en general, en el sentido de que en promedio los consumidores salen con una mejor imagen de la que esperaban encontrar.

Por otro lado, se analizó la brecha de cumplimiento de expectativas de la calidad del servicio, lo cual determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban respecto a los equipos y el resultado fue el siguiente:



Gráfico 9: Brecha de Cumplimiento (Equipos). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 34%
- Expectativas “Cumplidas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,38 – “Expectativa Cumplida”

En relación a la comparación de los resultados con los obtenidos en La Plata, se observa lo siguiente:

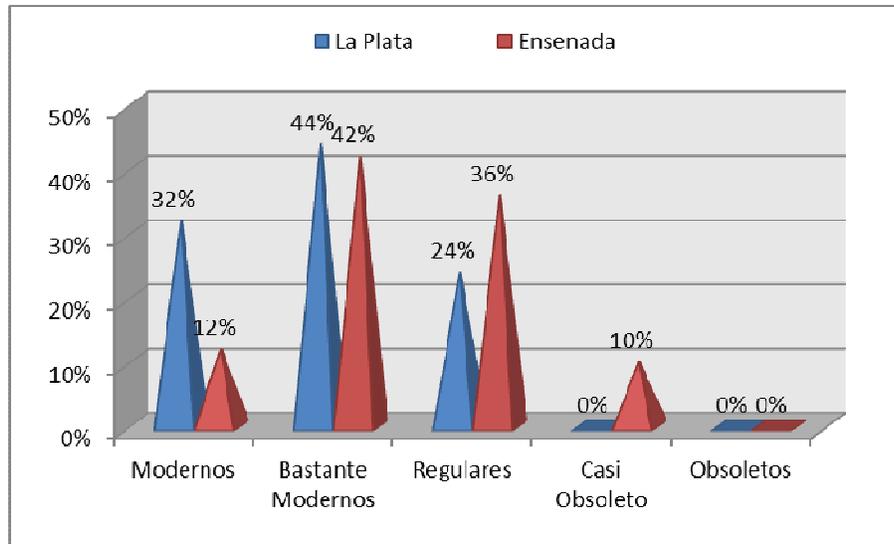


Gráfico 10: Comparación La Plata (Equipos). Fuente: Elaboración Propia

### 7.2.2 Instalaciones Físicas

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Instalaciones Físicas
1	Atractivas
2	Bastante Atractivas
3	Agradables
4	Poco Agradables
5	Desagradables

Tabla 9: Parámetro Instalaciones Físicas

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes tanto para las expectativas como para las percepciones:

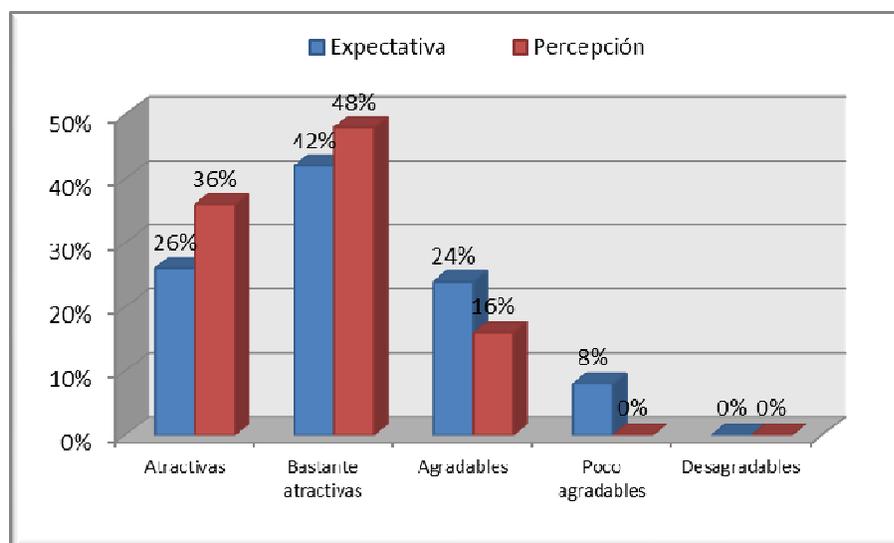


Gráfico 11: Expectativa vs Percepción (Instalaciones Físicas). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Instalaciones Físicas “Bastante Atractivas” 42%
- **Percepción de la Mayoría:** Instalaciones Físicas “Bastante Atractivas” 48%
- **Expectativa de la Minoría:** Instalaciones Físicas “Desagradables” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Instalaciones Físicas “Desagradables” 0% y “Poco Agradables” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,14
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,80

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

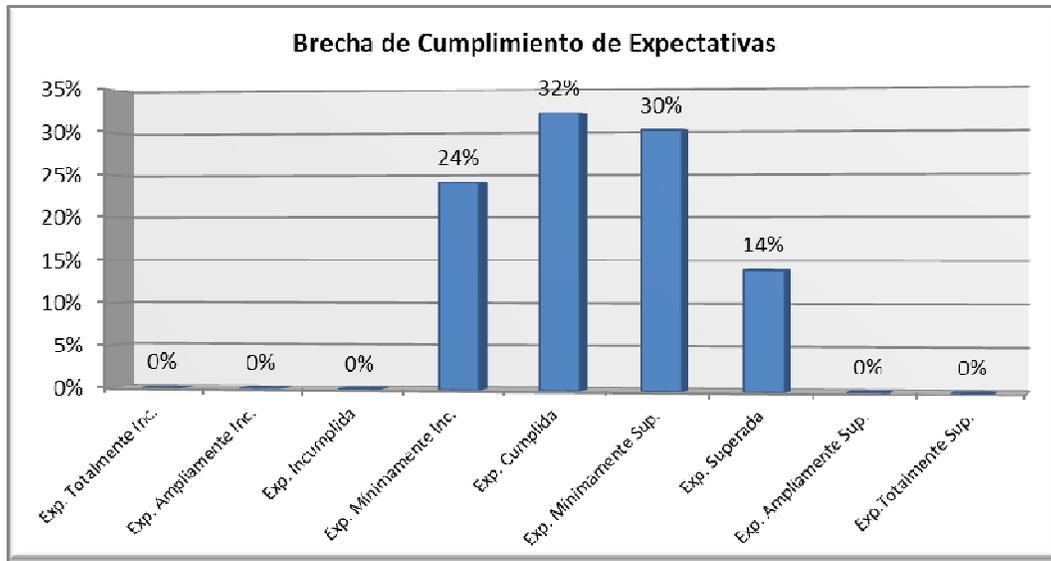


Gráfico 12: Brecha de Cumplimiento (Instalaciones Físicas). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 32%
- Expectativas “Mínimamente Superadas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,34 – “Expectativa Cumplida”

Al comparar los resultados obtenidos en Ensenada con los encontrados en La Plata, se observa lo siguiente:

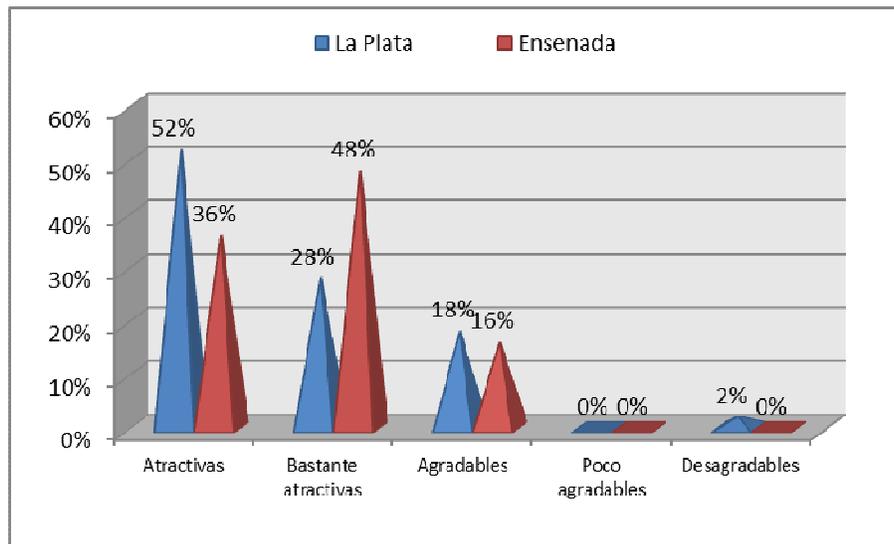


Gráfico 13: Comparación La Plata (Instalaciones Físicas). Fuente: Elaboración Propia

### 7.2.3 Apariencia Física del Personal de Atención

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Apariencia Personal
1	Pulcra
2	Correcta
3	Normales
4	Regulares
5	Desaseada

Tabla 10: Parámetro Apariencia del Personal

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes tanto para las expectativas como para las percepciones:

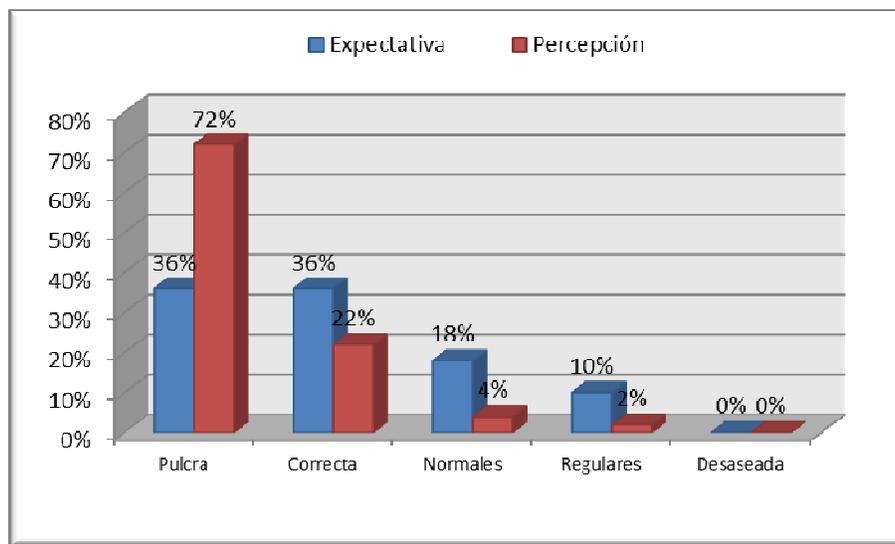
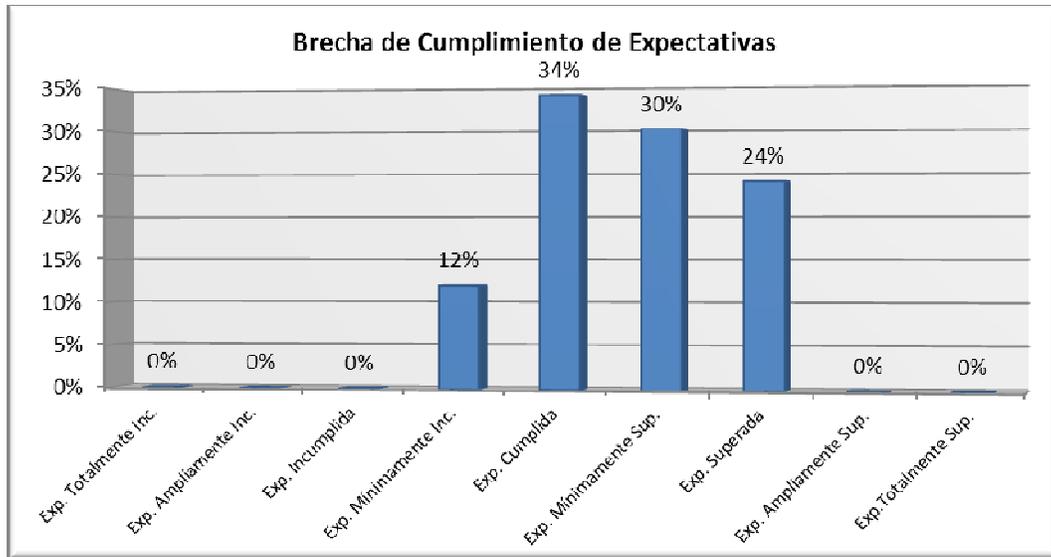


Gráfico 14: Expectativas vs Percepción (Apariencia del Personal). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Apariencia Física del Personal “Correcta” y “Pulcra” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Apariencia Física del Personal “Pulcra” 72%
- **Expectativa de la Minoría:** Apariencia Física del Personal “Desaseada” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Apariencia Física del Personal “Desaseada” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,02

- **Percepción - Saldo de Respuesta: 1,36**

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



**Gráfico 15: Brecha de Cumplimiento (Apariencia del Personal). Fuente: Elaboración Propia**

- Expectativas "Cumplidas" 34%
- Expectativas "Mínimamente Superadas" 30%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,66** – "Expectativa Mínimamente Superada"

De la comparación con La Plata se obtienen los siguientes resultados:

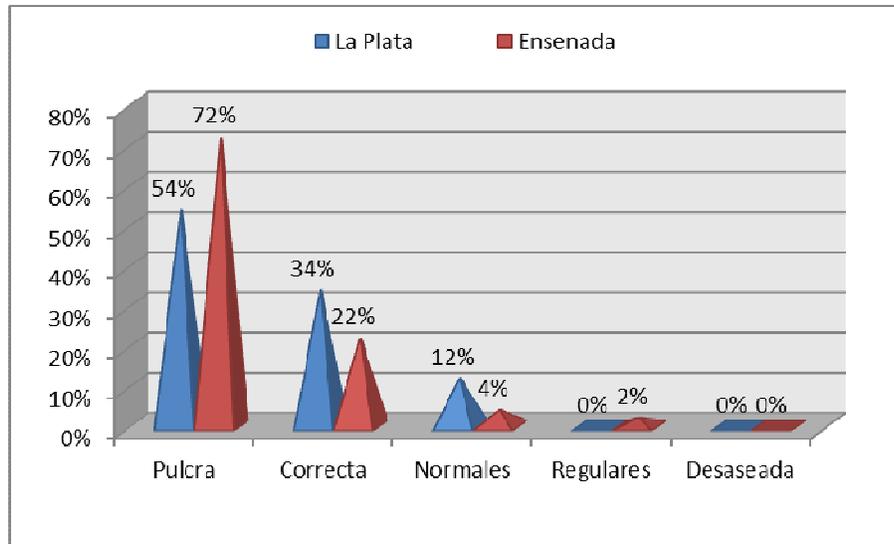


Gráfico 16: Comparación La Plata (Apariencia del Personal). Fuente: Elaboración Propia

#### 7.2.4 Apariencia Visual de Elementos Materiales de Comunicación

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Apariencia Visual
1	Pulcra
2	Correcta
3	Normales
4	Regulares
5	Desaseada

Tabla 11: Parámetro Apariencia Visual

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

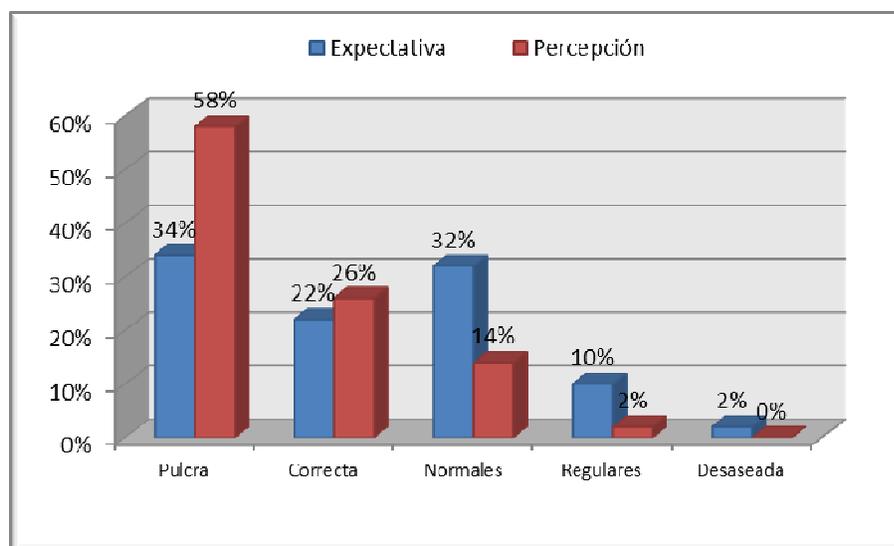


Gráfico 17: Expectativa vs Percepción (Apariencia Visual). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación “Pulcra” 34%
- **Percepción de la Mayoría:** Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación “Pulcra” 58%
- **Expectativa de la Minoría:** Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación “Desaseada” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Apariencia Visual de los Elementos de Comunicación “Desaseada” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,24
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,60

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

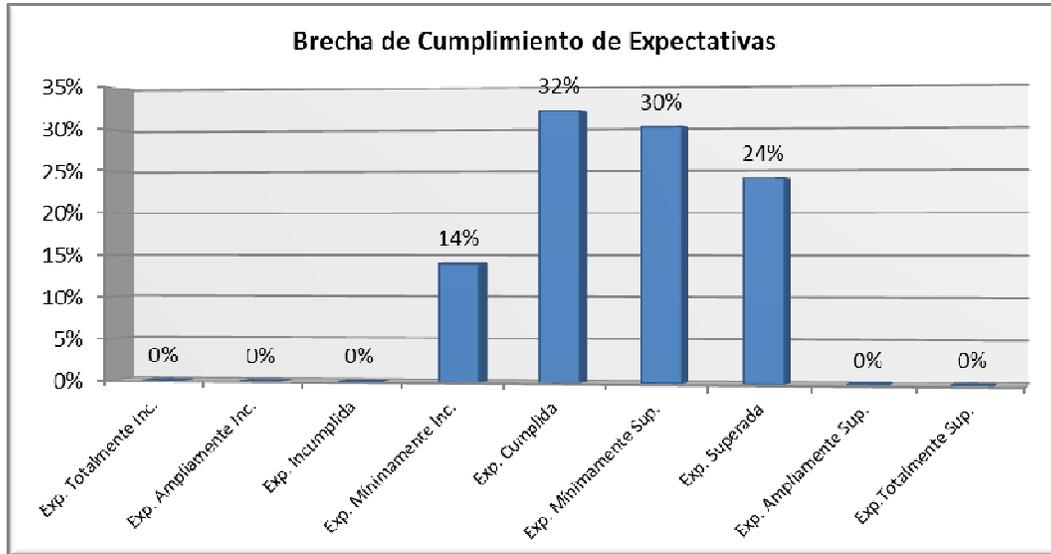


Gráfico 18: Brecha de Cumplimiento (Apariencia Visual). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 32%
- Expectativas “Mínimamente Superadas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,64 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados con los obtenidos en la ciudad de La Plata, se observa lo siguiente:

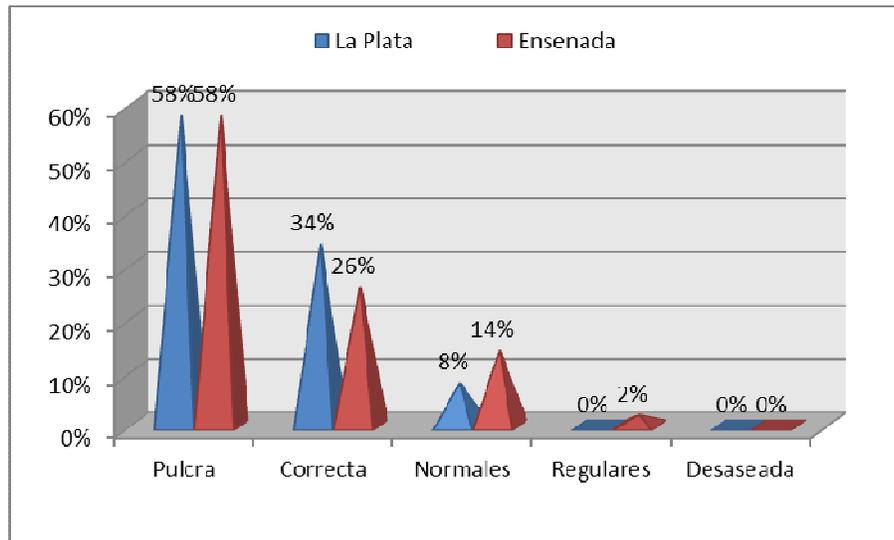


Gráfico 19: Comparación La Plata (Apariencia Visual). Fuente: Elaboración Propia

### 7.3 Dimensión II: Confiabilidad

En esta parte se analiza la habilidad para ejecutar el servicio de manera confiable y cuidadosa. Se evaluará la opinión de los encuestados en relación a si los empleados cumplen o no con lo que prometen, al interés de los empleados por solucionar los problemas de los clientes, a la eficacia del servicio, al tiempo que se tarda en dar el servicio y a la eficiencia de dicho servicio. Para cada uno de esos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron, como así también la percepción que obtuvieron una vez recibido el servicio. A partir de esto se determinará la diferencia entre expectativa y percepción y se analizará el grado de cumplimiento de las mismas.

Por último se proceden a comparar los resultados obtenidos en Ensenada con la evaluación realizada en la Agencia Platense de Recaudación.

#### 7.3.1 Cumplimiento de los Empleados

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Empleados Cumplen
1	Siempre Cumplen
2	Generalmente Cumplen
3	Normalmente Cumplen
4	Raramente Cumplen
5	Nunca Cumplen

Tabla 12: Parámetro Cumplimiento de los Empleados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

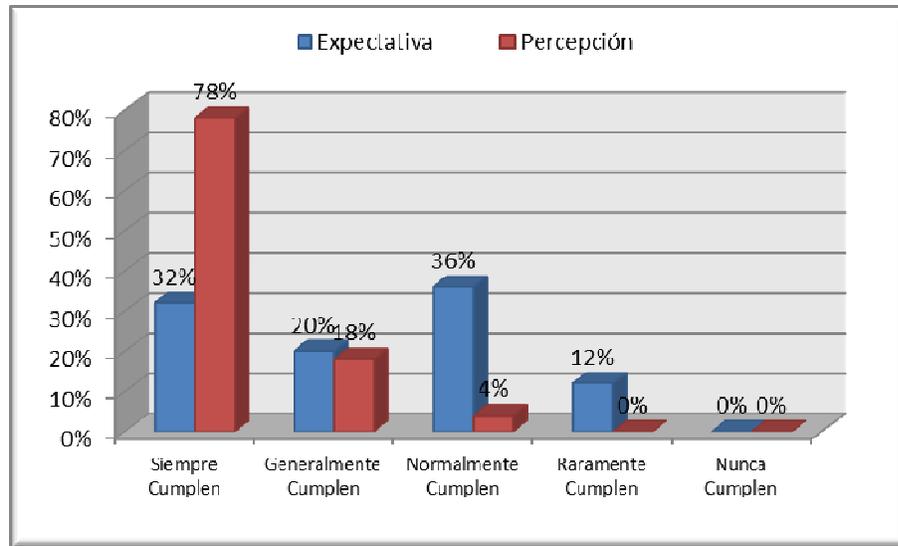


Gráfico 20: Expectativa vs Percepción (Cumplimiento de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Cumplimiento de los Empleados “Normalmente Cumplen” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Cumplimiento de los Empleados “Siempre Cumplen” 78%
- **Expectativa de la Minoría:** Cumplimiento de los Empleados “Nunca Cumplen” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Cumplimiento de los Empleados “Nunca Cumplen” y “Raramente Cumplen” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,28
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,26

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



Gráfico 21: Brecha de Cumplimiento (Cumplimiento de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Superadas” 44%
- Expectativas “Cumplidas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 1,02 – “Expectativa Mínimamente Superada”

De la comparación con los resultados de La Plata, se obtiene lo siguiente:

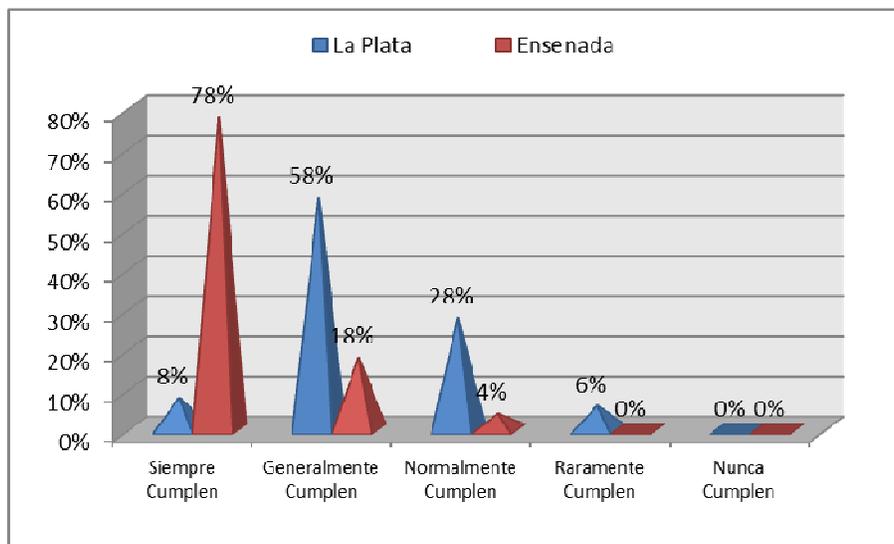


Gráfico 22: Comparación La Plata (Cumplimiento de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.2 Interés de los Empleados

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Interés del Empleado
1	Total Interés
2	Buen Interés
3	Tienen Interés
4	Poco Interés
5	Completo Desinterés

Tabla 13: Parámetro Interés de los Empleados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

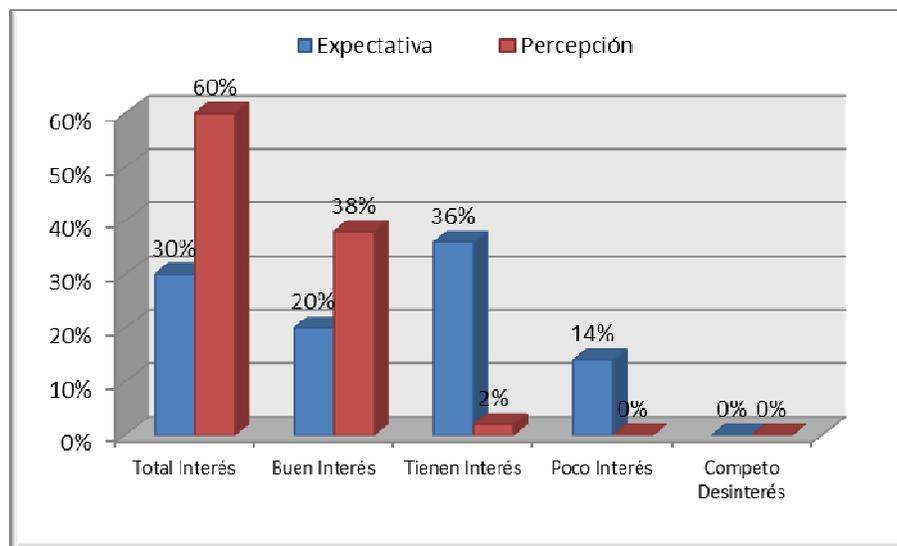


Gráfico 23: Expectativa vs Percepción (Interés de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Interés de los Empleados “Tienen Interés” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Interés de los Empleados “Total Interés” 60%
- **Expectativa de la Minoría:** Interés de los Empleados “Completo Desinterés” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Interés de los Empleados “Completo Desinterés” y “Poco Interés” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,34

- **Percepción - Saldo de Respuesta: 1,42**

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

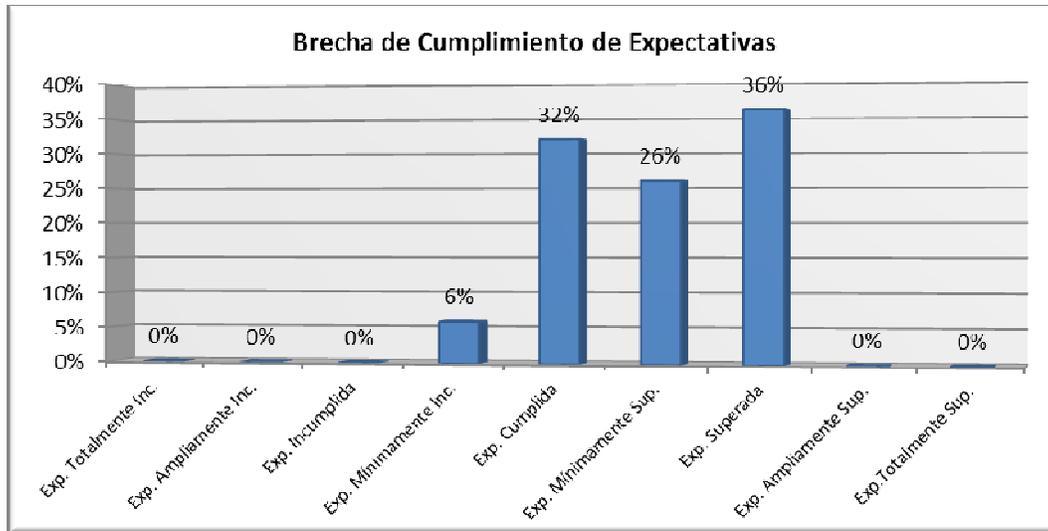


Gráfico 24: Brecha de Cumplimiento (Interés de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas "Superadas" 36%
- Expectativas "Cumplidas" 32%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,92** – "Expectativa Mínimamente Superada"

De la comparación con los resultados obtenidos en la Agencia Platense de Recaudación, se observa lo siguiente:

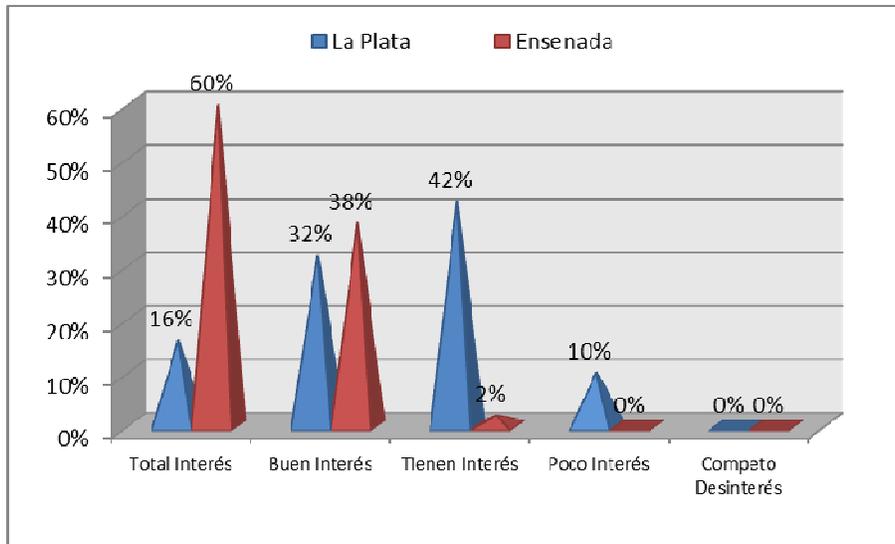


Gráfico 25: Comparación La Plata (Interés de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.3 Eficacia en el Servicio

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Eficacia del Servicio
1	Realiza Trabajo Bien 1ra Vez
2	Rara Vez se Equivocan
3	Normalmente lo Hacen Bien
4	Algunas Veces lo Hacen Bien
5	Nunca lo Hacen Bien

Tabla 14: Parámetro Eficacia del Servicio

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

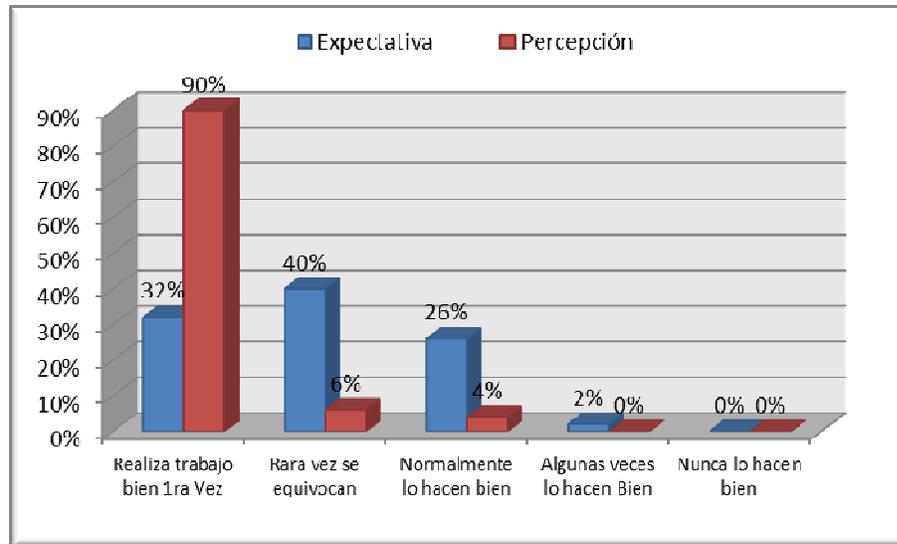


Gráfico 26: Expectativas vs Percepción (Eficacia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Eficacia en el Servicio “Rara Vez se Equivocan” 40%
- **Percepción de la Mayoría:** Eficacia en el Servicio “Realizan el Trabajo Bien en la Primera Vez” 90%
- **Expectativa de la Minoría:** Eficacia en el Servicio “Nunca lo Hacen Bien” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Eficacia en el Servicio “Nunca lo Hacen Bien” y “Algunas Veces lo Hacen Bien” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,98
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,14

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

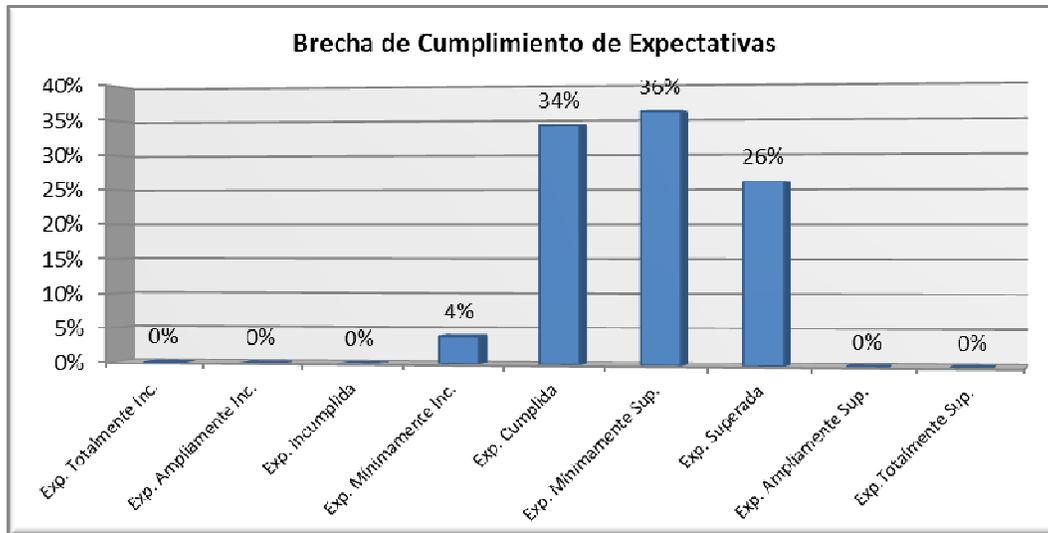


Gráfico 27: Brecha de Cumplimiento (Eficacia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 36%
- Expectativas “Cumplidas” 34%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,84** – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados con lo obtenido en La Plata, se ve lo siguiente:

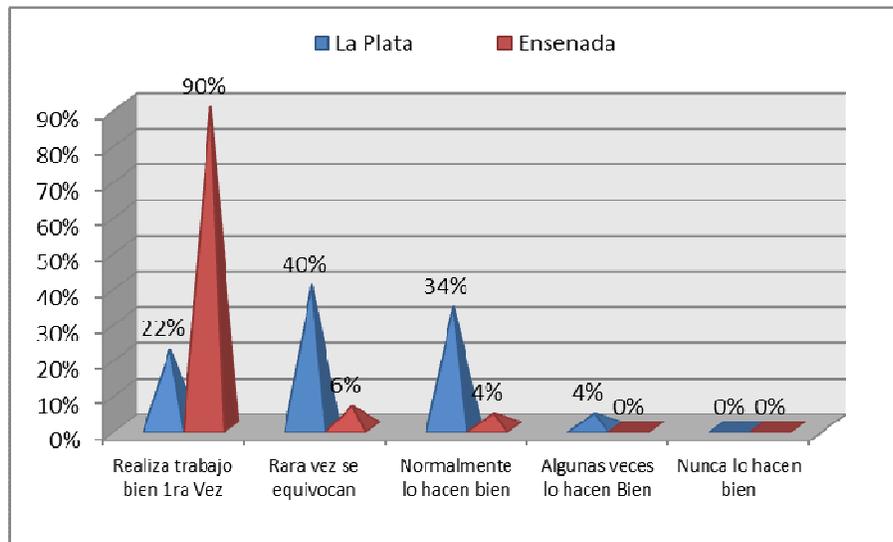


Gráfico 28: Comparación La Plata (Eficacia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.4 Tiempo de Cumplimiento del Trabajo

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Tiempo de Cumplimiento
1	Siempre a Tiempo
2	Generalmente a Tiempo
3	Normalmente a Tiempo
4	Pocas veces a Tiempo
5	Nunca a Tiempo

Tabla 15: Parámetro Tiempo de Cumplimiento

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

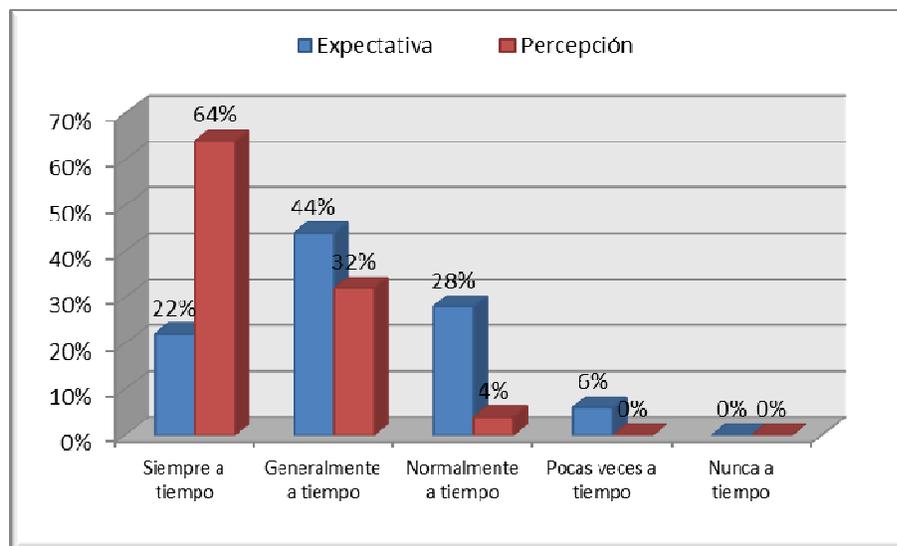


Gráfico 29: Expectativa vs Percepción (Tiempo de Cumplimiento). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Tiempo de Cumplimiento del Trabajo “Generalmente a Tiempo” 44%
- **Percepción de la Mayoría:** Tiempo de Cumplimiento del Trabajo “Siempre a Tiempo” 64%
- **Expectativa de la Minoría:** Tiempo de Cumplimiento del Trabajo “Nunca a Tiempo” 0%

- **Percepción de la Minoría:** Tiempo de Cumplimiento del Trabajo “Nunca a Tiempo” y “Pocas Veces a Tiempo” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,18
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,40

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

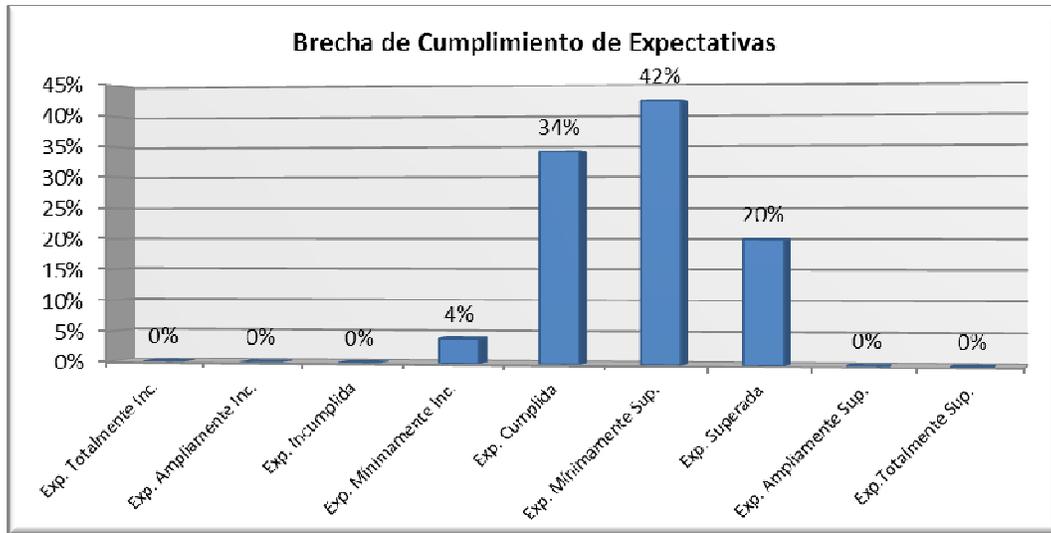


Gráfico 30: Brecha de Cumplimiento (Tiempo de Cumplimiento). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 42%
- Expectativas “Cumplidas” 34%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,78 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados con La Plata, se observa lo siguiente:

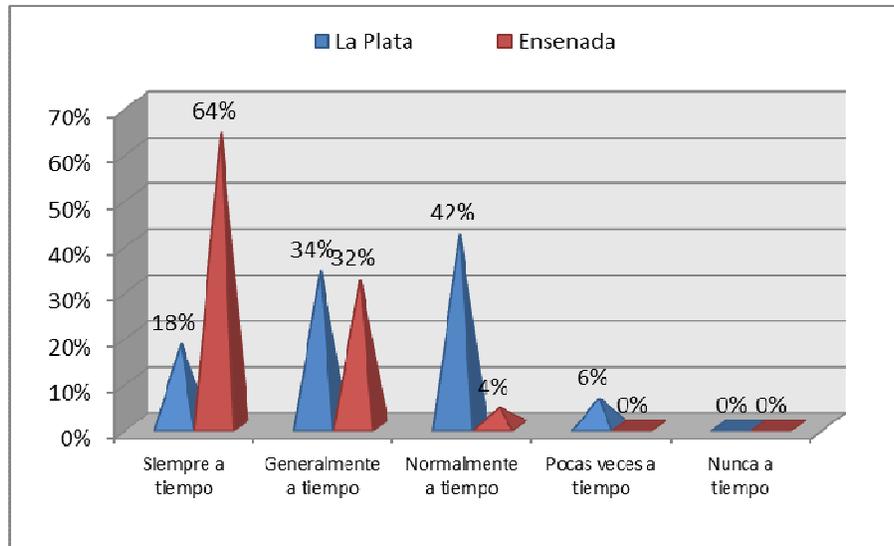


Gráfico 31: Comparación La Plata (Tiempo de Cumplimiento). Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.5 Eficiencia del Servicio

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Eficiencia del Servicio
1	Exento de Errores
2	Muy Eficiente
3	Eficiente
4	Deficiente
5	Muy Deficiente

Tabla 16: Parámetro Eficiencia del Servicio

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

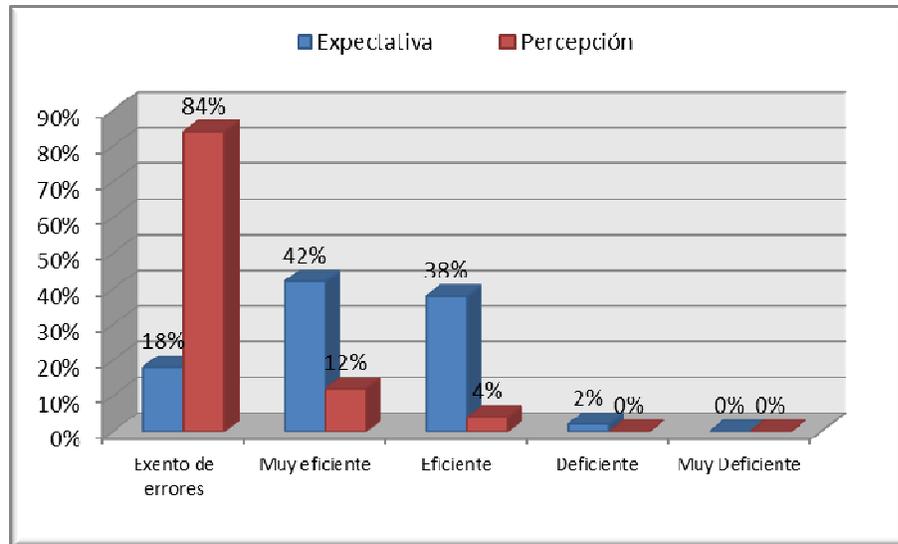


Gráfico 32: Expectativa vs Percepción (Eficiencia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Eficiencia del Servicio “Muy Eficiente” 42%
- **Percepción de la Mayoría:** Eficiencia del Servicio “Exento de Errores” 84%
- **Expectativa de la Minoría:** Eficiencia del Servicio “Muy Deficiente” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Eficiencia del Servicio “Muy Deficiente” y “Deficiente” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,42
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,20

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

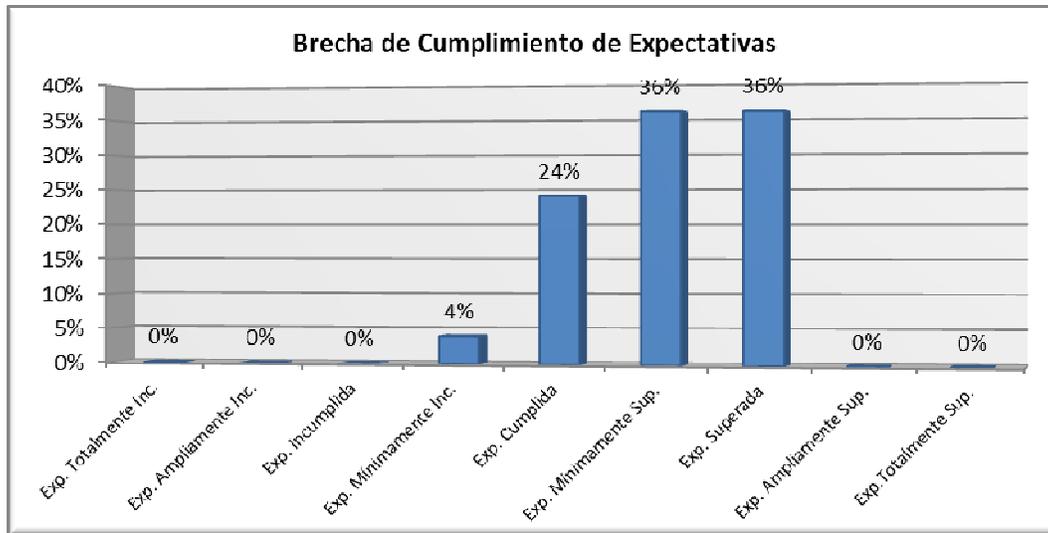


Gráfico 33: Brecha de Cumplimiento (Eficiencia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 36%
- Expectativas “Superada” 36%
- **Saldo de Cumplimiento:** 1,04 – “Expectativa Mínimamente Superada”

De la comparación con La Plata, surgen los siguientes resultados:

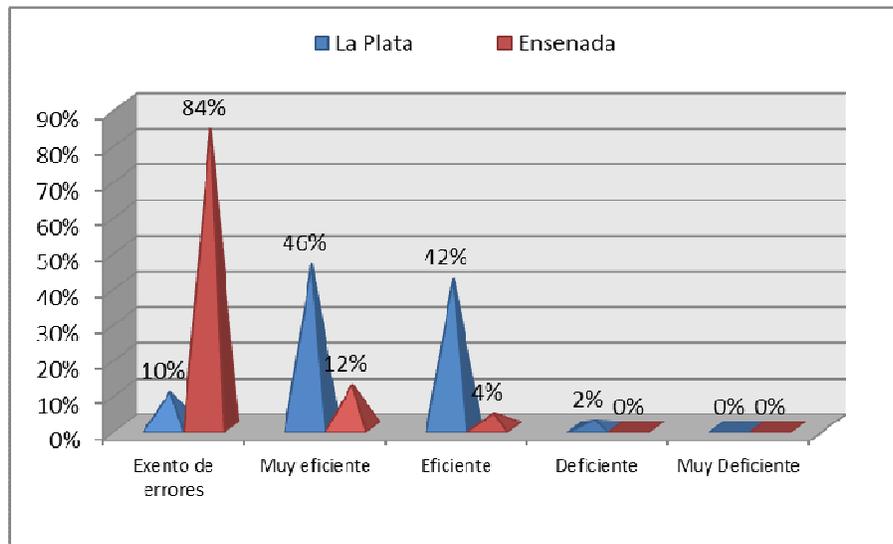


Gráfico 34: Comparación La Plata (Eficiencia del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

### **7.4 Dimensión III: Capacidad de Respuesta**

Esta dimensión evalúa la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y brindarle el servicio correspondiente. Se analizará la opinión de los encuestados en relación al nivel de comunicación que existe con los empleados, a la velocidad del servicio, a la disponibilidad de atención y a la inmediatez en la atención. Para cada uno de esos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron, como así también la percepción que obtuvieron una vez recibido el servicio. A partir de esto se determinará la diferencia entre expectativa y percepción y se analizará el grado de cumplimiento de las mismas.

Por último se proceden a comparar los resultados obtenidos en Ensenada con la evaluación realizada en la Agencia Platense de Recaudación.

#### **7.4.1 Nivel de Comunicación con los Empleados**

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

<b>Parámetro</b>	<b>Comunicación</b>
1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

**Tabla 16: Parámetro Comunicación**

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

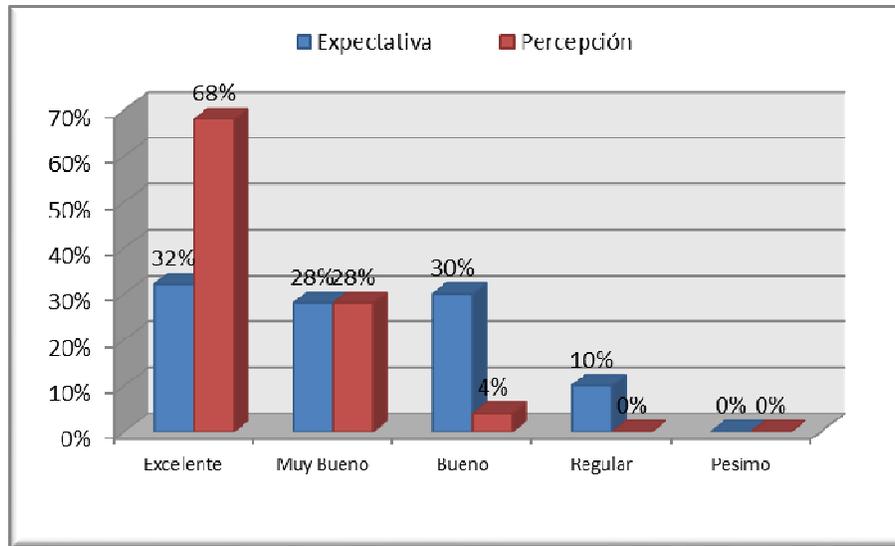


Gráfico 35: Expectativa vs Percepción (Comunicación). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de Comunicación con los Empleados “Excelente” 32%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de Comunicación con los Empleados “Excelente” 68%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de Comunicación con os Empleados “Pésimo” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de Comunicación con os Empleados “Pésimo” y “Regular” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,18
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,36

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

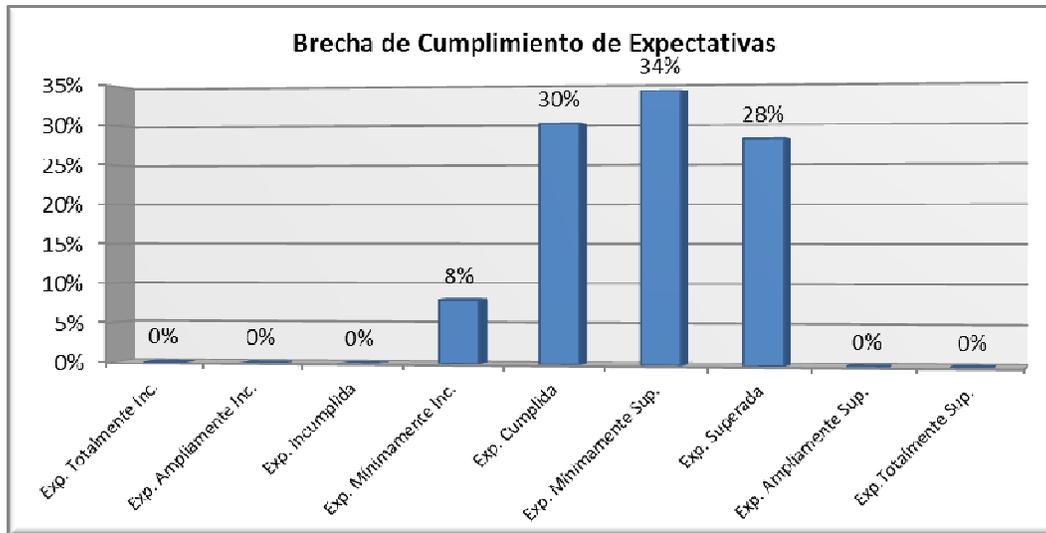


Gráfico 36: Brecha de Cumplimiento (Comunicación). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 34%
- Expectativas “Cumplidas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,82** – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados con los obtenidos en La Plata, se observa lo siguiente:

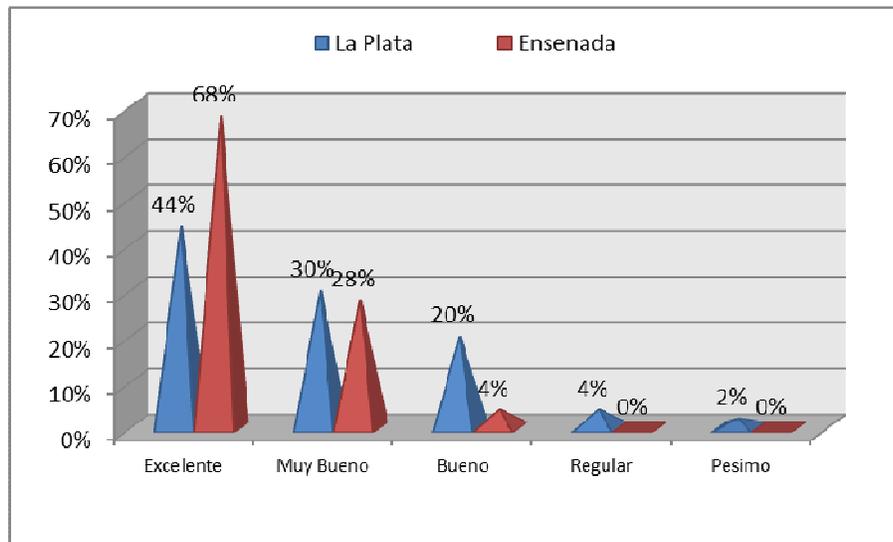


Gráfico 37: Comparación La Plata (Comunicación). Fuente: Elaboración Propia

### 7.4.2 Velocidad del Servicio

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Velocidad
1	Muy Rápido
2	Rápido
3	Normal
4	Lento
5	Muy Lento

Tabla 17: Parámetro Velocidad del Servicio

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

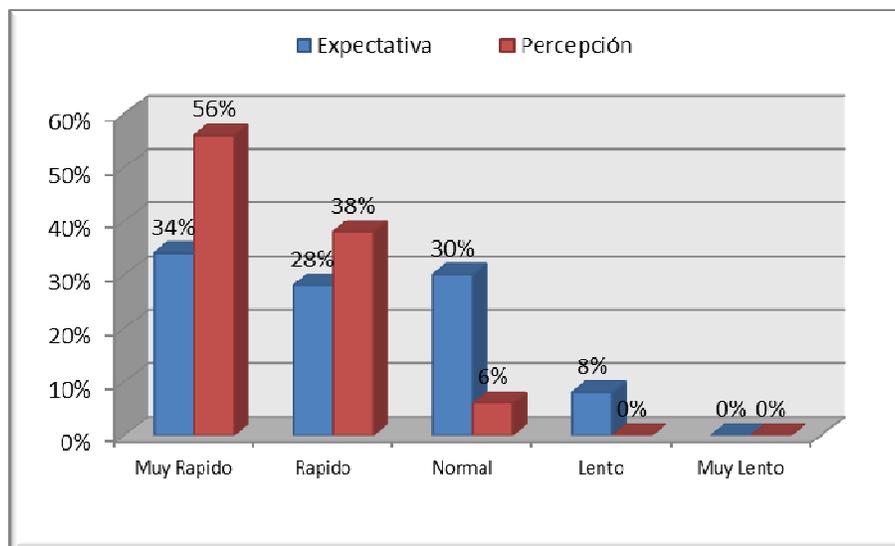


Gráfico 38: Expectativa vs Percepción (Velocidad del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Velocidad del Servicio “Muy Rápido” 34%
- **Percepción de la Mayoría:** Velocidad del Servicio “Muy Rápido” 56%
- **Expectativa de la Minoría:** Velocidad del Servicio “Muy Lento” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Velocidad del Servicio “Muy Rápido” y “Lento” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,12
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,50

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



Gráfico 39: Brecha de Cumplimiento (Velocidad del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 32%
- Expectativas “Mínimamente Superadas” y “Superadas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,62 – “Expectativa Mínimamente Superada”

De la comparación con los resultados de La Plata se observa lo siguiente:

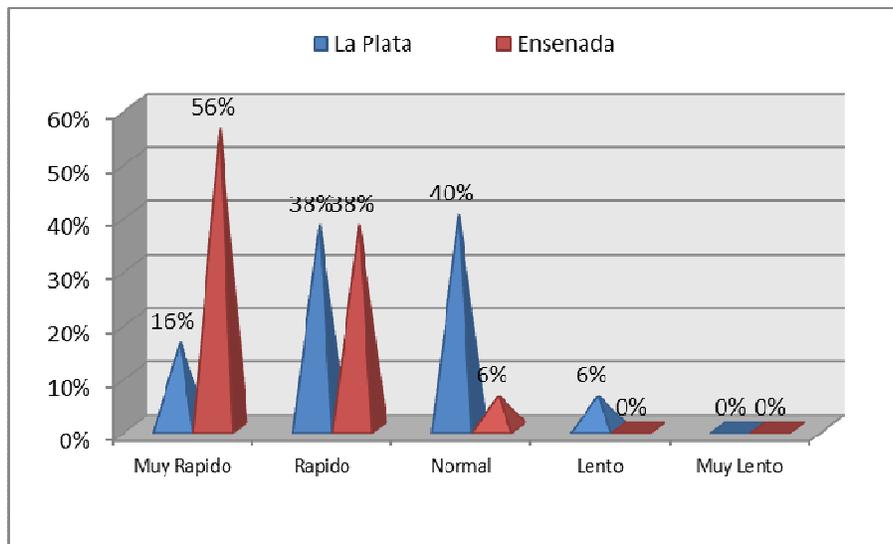


Gráfico 40: Comparación La Plata (Velocidad del Servicio). Fuente: Elaboración Propia

### 7.4.3 Disponibilidad de Atención

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Disponibilidad
1	Siempre Disponible
2	Generalmente Disponible
3	Normalmente Disponible
4	Poco Disponible
5	Nunca Disponible

Tabla 18: Parámetro Disponibilidad de Atención

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

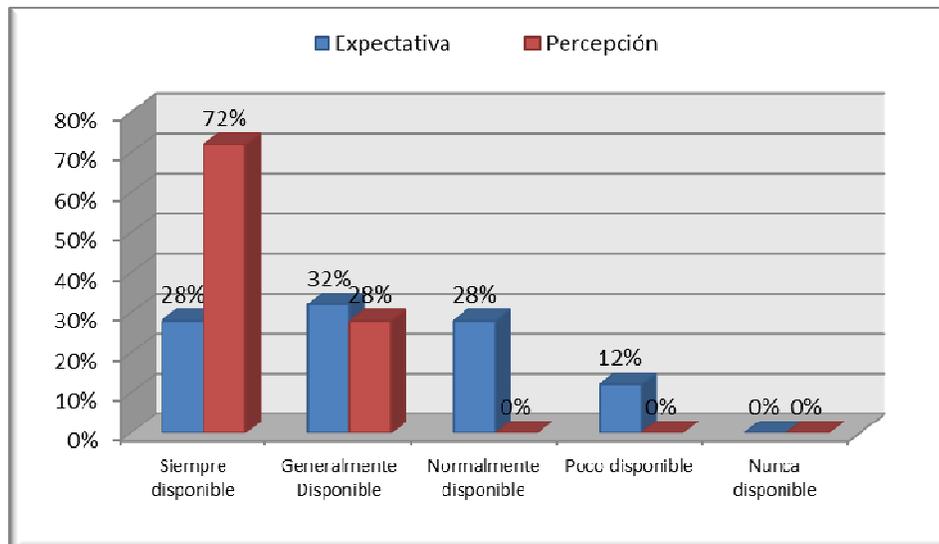


Gráfico 41: Expectativa vs Percepción (Disponibilidad de Atención). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Disponibilidad de Atención “Generalmente Disponible” 32%
- **Percepción de la Mayoría:** Disponibilidad de Atención “Siempre Disponible” 72%
- **Expectativa de la Minoría:** Disponibilidad de Atención “Nunca Disponible” 0%

- **Percepción de la Minoría:** Disponibilidad de Atención “Nunca Disponible”, “Poco Disponible” y “Normalmente Disponible” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,24
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,28

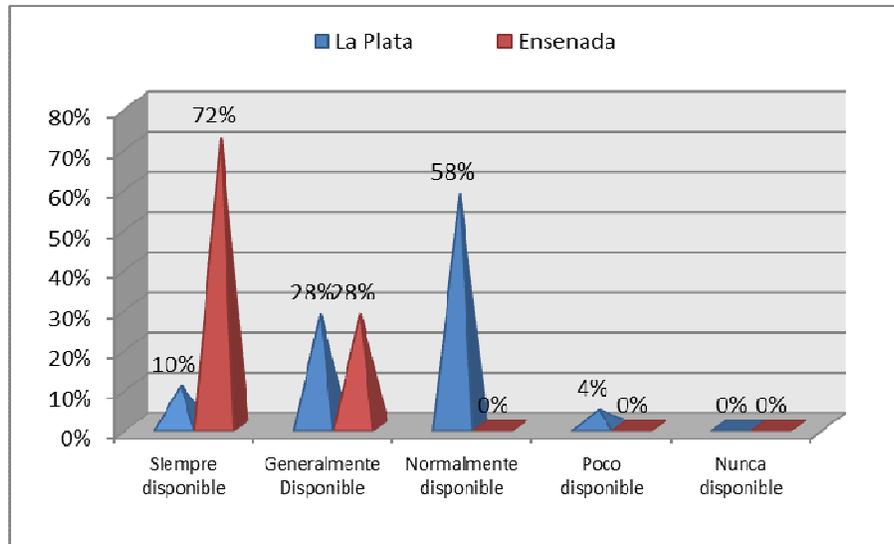
Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



Gráfico 42: Brecha de Cumplimiento (Disponibilidad de Atención). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Superadas” 36%
- Expectativas “Cumplidas” 32%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,96 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados obtenidos con los observados en La Plata, se tiene lo siguiente:



**Gráfico 43: Comparación La Plata (Disponibilidad de Atención). Fuente: Elaboración Propia**

#### 7.4.4 Inmediatez en la Atención

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Inmediatez
1	Siempre Disponible
2	Generalmente Disponible
3	Normalmente Disponible
4	Poco Disponible
5	Nunca Disponible

**Tabla 19: Parámetro Inmediatez en la Atención**

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

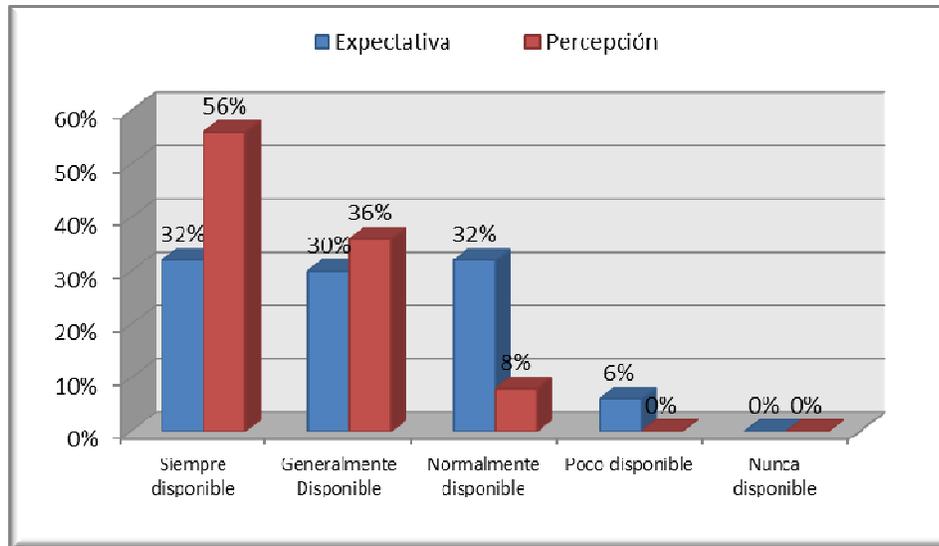


Gráfico 44: Expectativa vs Percepción (Inmediatez en la Atención). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Inmediatez en la Atención “Siempre Disponible” y “Normalmente Disponible” 32%
- **Percepción de la Mayoría:** Inmediatez en la Atención “Siempre Disponible” 56%
- **Expectativa de la Minoría:** Inmediatez en la Atención “Nunca Disponible” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Inmediatez en la Atención “Nunca Disponible”, “Poco Disponible” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,12
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,52

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

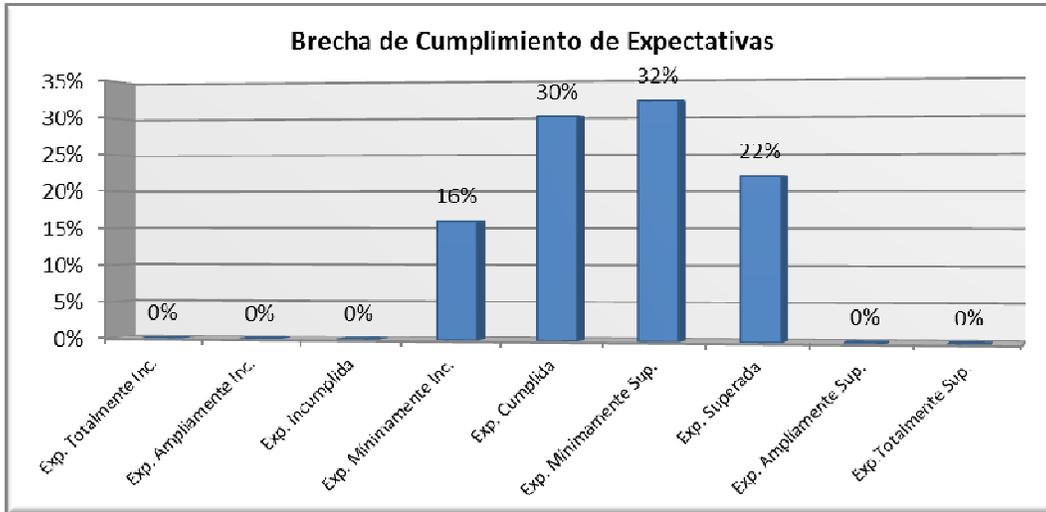


Gráfico 45: Brecha de Cumplimiento (Inmediatez en la Atención). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 32%
- Expectativas “Cumplidas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,60 – “Expectativa Mínimamente Superada”

De la comparación con La Plata se observa lo siguiente:

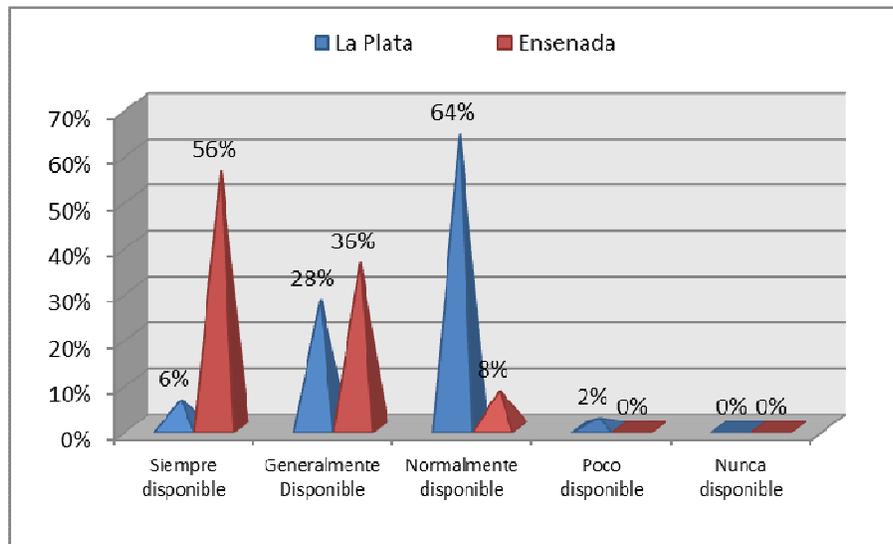


Gráfico 46: Comparación La Plata (Inmediatez en la Atención). Fuente: Elaboración Propia

### 7.5 Dimensión IV: Seguridad

Esta dimensión evalúa el conocimiento y la atención de los empleados, como también sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Se analizará la opinión de los encuestados en relación a la confianza que brinda el comportamiento de los empleados, a la seguridad que sienten en las transacciones, a la amabilidad que muestran los empleados y al grado de conocimiento que los mismos tienen para resolver inquietudes de los clientes. Para cada uno de esos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron, como así también la percepción que obtuvieron una vez recibido el servicio. A partir de esto se determinará la diferencia entre expectativa y percepción y se analizará el grado de cumplimiento de las mismas.

Por último se proceden a comparar los resultados obtenidos en Ensenada con la evaluación realizada en la Agencia Platense de Recaudación.

#### 7.5.1 Confianza en el Comportamiento de los Empleados

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Confianza
1	Completa Confianza
2	Muy Confiable
3	Confiable
4	Poco Confiable
5	Absoluta Desconfianza

Tabla 20: Parámetro Confianza en el Cumplimiento

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

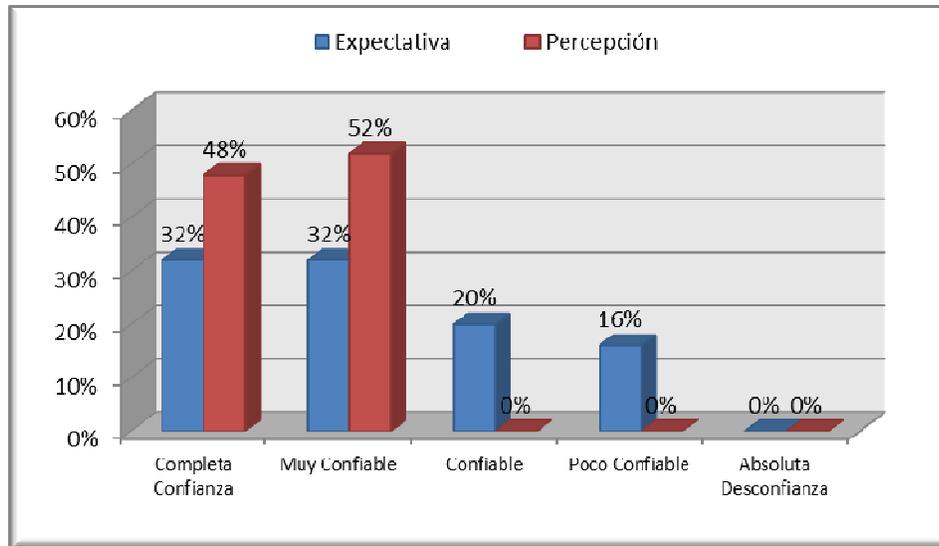


Gráfico 47: Expectativa vs Percepción (Confianza). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Confianza en el Comportamiento de los Empleados “Completa Confianza” y “Muy Confiable” 32%
- **Percepción de la Mayoría:** Confianza en el Comportamiento de los Empleados “Muy Confiable” 52%
- **Expectativa de la Minoría:** Confianza en el Comportamiento de los Empleados “Absoluta Desconfianza” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Confianza en el Comportamiento de los Empleados “Absoluta Desconfianza”, “Poco Confiable” y “Confiable” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,20
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,52

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



Gráfico 48: Brecha de Cumplimiento (Confianza). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 38%
- Expectativas “Mínimamente Superadas” y “Superadas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,68 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Se procede a comparar los resultados obtenidos con La Plata:

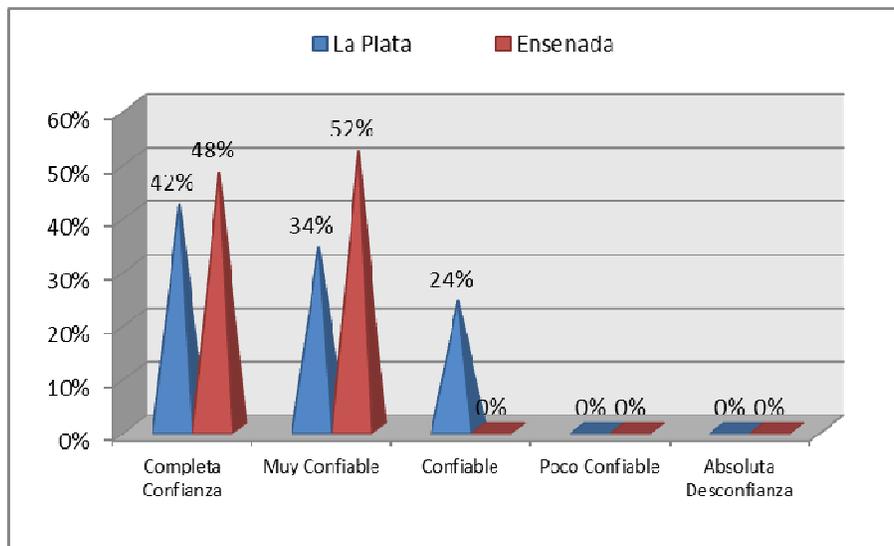


Gráfico 49: Comparación La Plata (Confianza). Fuente: Elaboración Propia

### 7.5.2 Seguridad en las Transacciones

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Seguridad
1	Muy Seguro
2	Altamente Seguro
3	Seguro
4	Inseguro
5	Muy Inseguro

Tabla 21: Parámetro Seguridad en las Transacciones

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

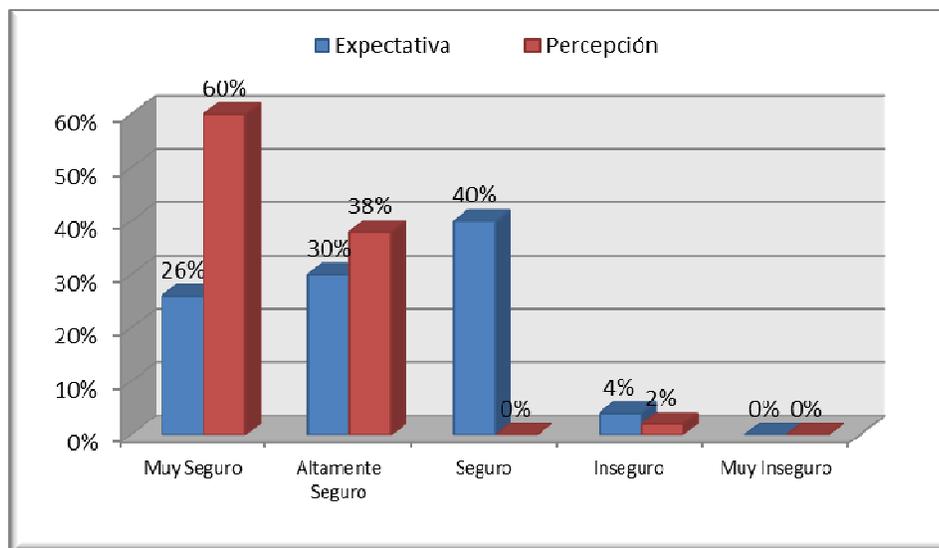
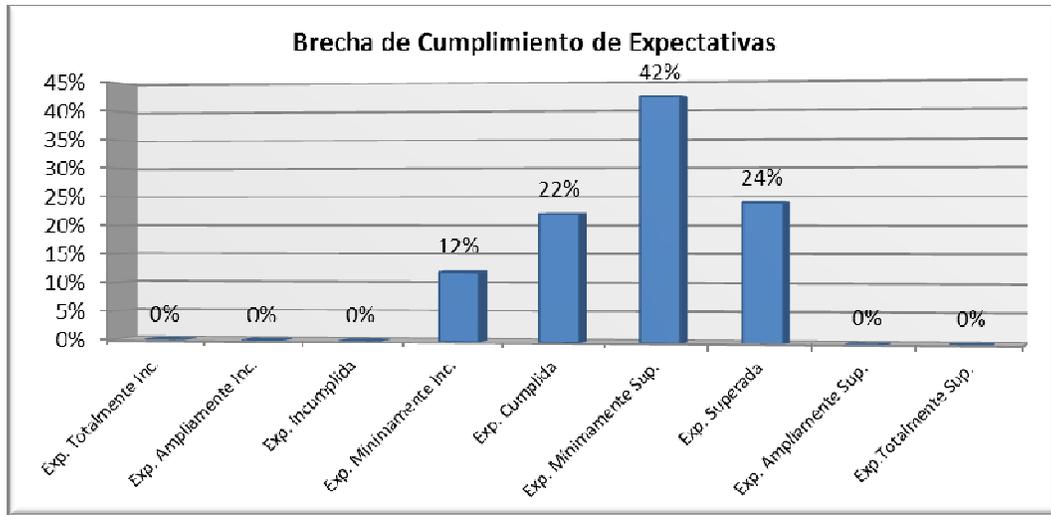


Gráfico 50: Expectativas vs Percepción (Seguridad). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Seguridad en las Transacciones “Seguro” 40%
- **Percepción de la Mayoría:** Seguridad en las Transacciones “Muy Seguro” 60%
- **Expectativa de la Minoría:** Seguridad en las Transacciones “Muy Inseguro” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Seguridad en las Transacciones “Muy Inseguro” y “Seguro” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,22

- **Percepción - Saldo de Respuesta: 1,44**

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



**Gráfico 51: Brecha de Cumplimiento (Seguridad). Fuente: Elaboración Propia**

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 42%
- Expectativas “Superadas” 24%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,78** – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar con La Plata se observa lo siguiente:

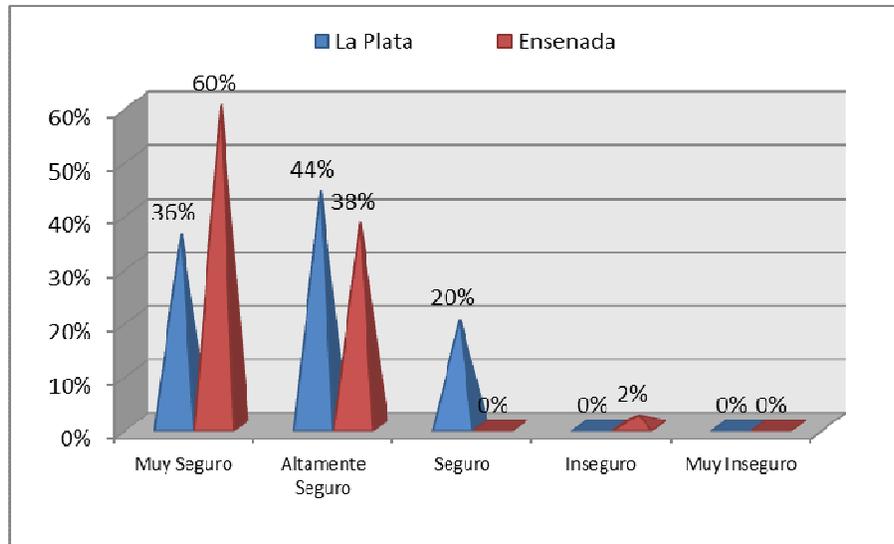


Gráfico 52: Comparación La Plata (Seguridad). Fuente: Elaboración Propia

### 7.5.3 Amabilidad de los Empleados

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Amabilidad
1	Muy Amable
2	Amable
3	Aceptable
4	Descortés
5	Muy Descortés

Tabla 22: Parámetro Amabilidad de los Empleados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

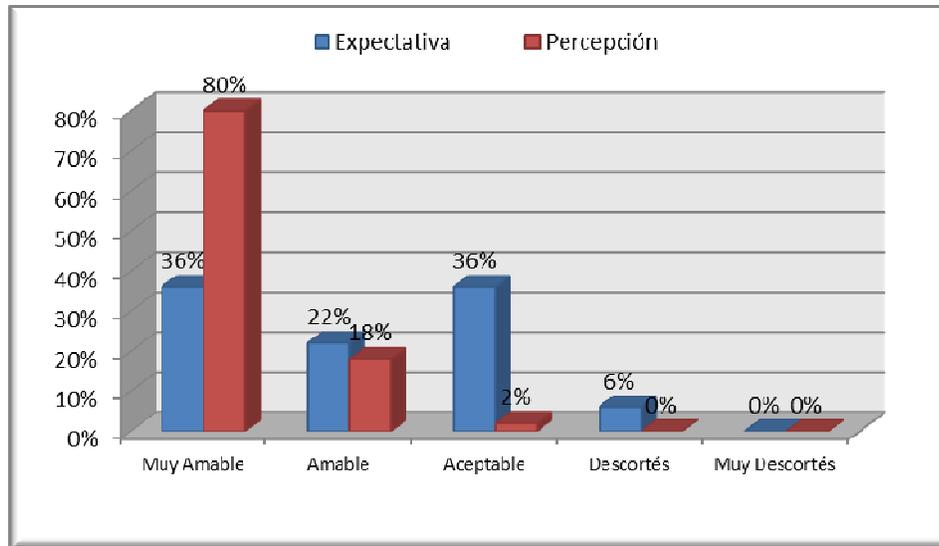


Gráfico 53: Expectativa vs Percepción (Amabilidad). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Amabilidad de los Empleados “Aceptable” y “Muy Amable” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Amabilidad de los Empleados “Muy Amable” 80%
- **Expectativa de la Minoría:** Amabilidad de los Empleados “Muy Descortés” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Seguridad en las Transacciones “Muy Descortés” y “Descortés” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,12
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,22

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

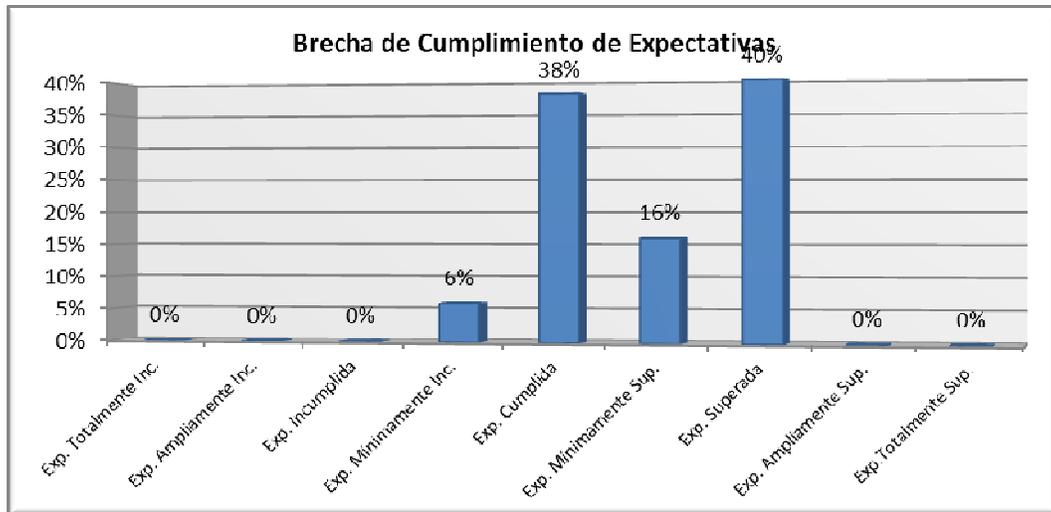


Gráfico 54: Brecha de Cumplimiento (Amabilidad). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Superadas” 40%
- Expectativas “Cumplidas” 38%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,90 – “Expectativa Mínimamente Superada”

De la comparación con La Plata, se tienen los siguientes resultados:

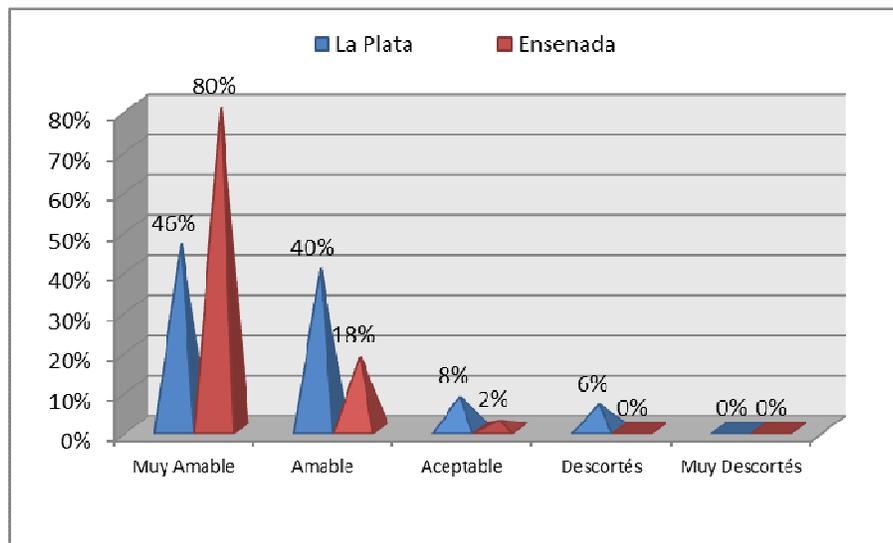


Gráfico 55: Comparación La Plata (Amabilidad). Fuente: Elaboración Propia

#### 7.5.4 Conocimiento de los Empleados para Resolver Inquietudes

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Conocimiento
1	Totalmente Conocedor
2	Muy Conocedor
3	Conocedor
4	Poco Conocedor
5	No Conoce Nada

Tabla 23: Parámetro Conocimiento de los Empleados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

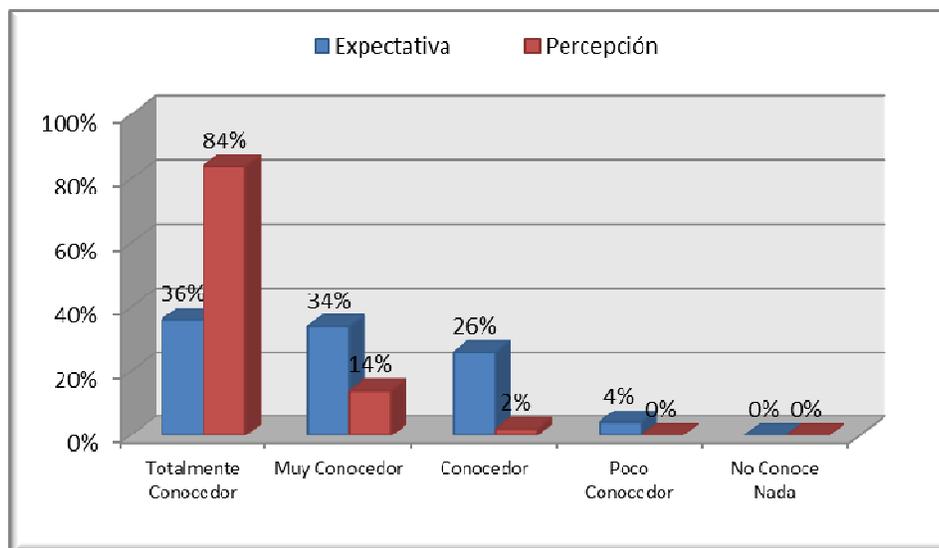
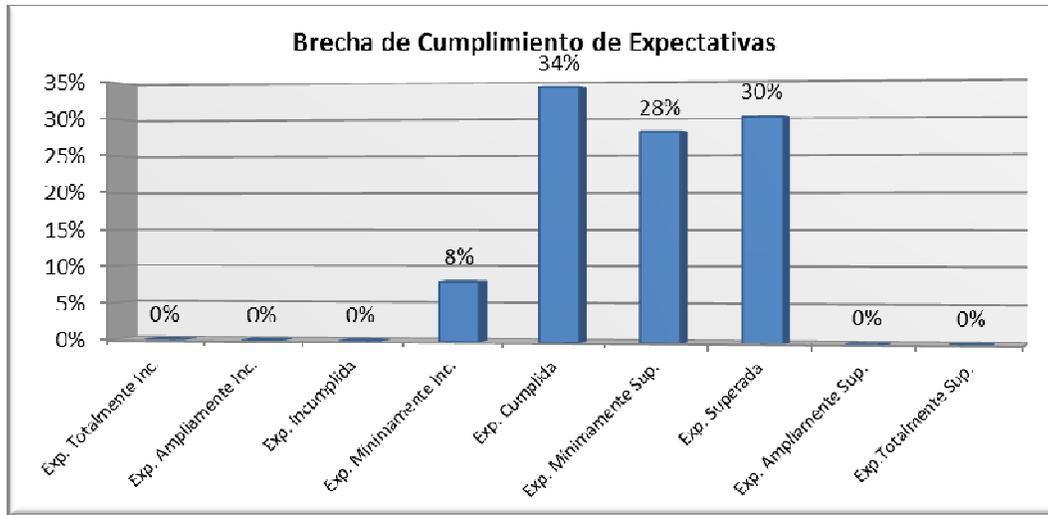


Gráfico 56: Expectativas vs Percepción (Conocimiento). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Conocimiento de los Empleados “Totalmente Conocedor” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Conocimiento de los Empleados “Totalmente Conocedor” 84%
- **Expectativa de la Minoría:** Conocimiento de los Empleados “No Conoce Nada” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Conocimiento de los Empleados “No Conoce Nada” y “Poco Conocedor” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,98

- **Percepción - Saldo de Respuesta: 1,18**

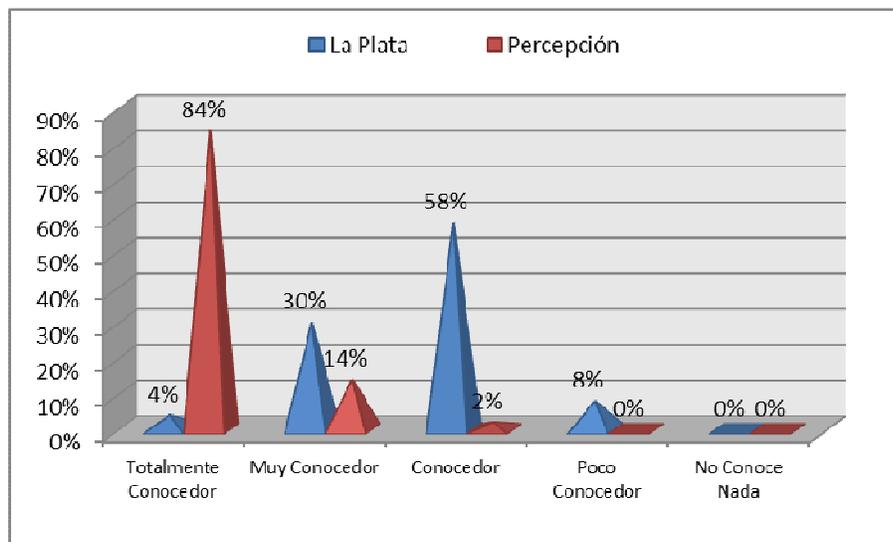
Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



**Gráfico 57: Brecha de Cumplimiento (Conocimiento). Fuente: Elaboración Propia**

- Expectativas “Cumplidas” 34%
- Expectativas “Superadas” 30%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,80** – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar con La Plata, se observan los siguientes resultados:



**Gráfico 58: Comparación La Plata (Conocimiento). Fuente: Elaboración Propia**

**7.6 Dimensión V: Empatía**

Esta dimensión evalúa la individualización que la organización ofrece a los clientes. Se analizará la opinión de los encuestados en relación al nivel de individualización en la prestación del servicio, a la conveniencia de los horarios de prestación del mismo, al grado de personalización en la atención, a la preocupación de los empleados por los intereses de los clientes y al grado de comprensión de las necesidades de los mismos. Para cada uno de esos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron, como así también la percepción que obtuvieron una vez recibido el servicio. A partir de esto se determinará la diferencia entre expectativa y percepción y se analizará el grado de cumplimiento de las mismas.

Por último se proceden a comparar los resultados obtenidos en Ensenada con la evaluación realizada en la Agencia Platense de Recaudación.

**7.6.1 Individualización en la Prestación del Servicio**

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Individualización
1	Individualizada
2	Bastante Individualizada
3	Atenta
4	Despersonalizada
5	Colectiva

**Tabla 24: Parámetro Individualización en la Prestación**

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

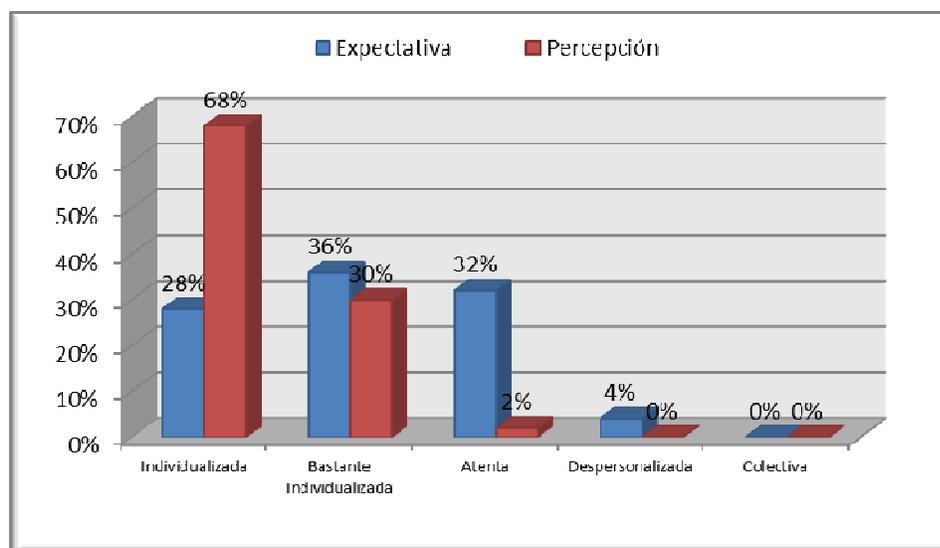


Gráfico 59: Expectativa vs percepción (Individualización). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Individualización en la Prestación del Servicio “Bastante Individualizada” 36%
- **Percepción de la Mayoría:** Individualización en la Prestación del Servicio “Individualizada” 68%
- **Expectativa de la Minoría:** Individualización en la Prestación del Servicio “Colectiva” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Individualización en la Prestación del Servicio “Colectiva” y “Despersonalizada” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,12
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,34

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

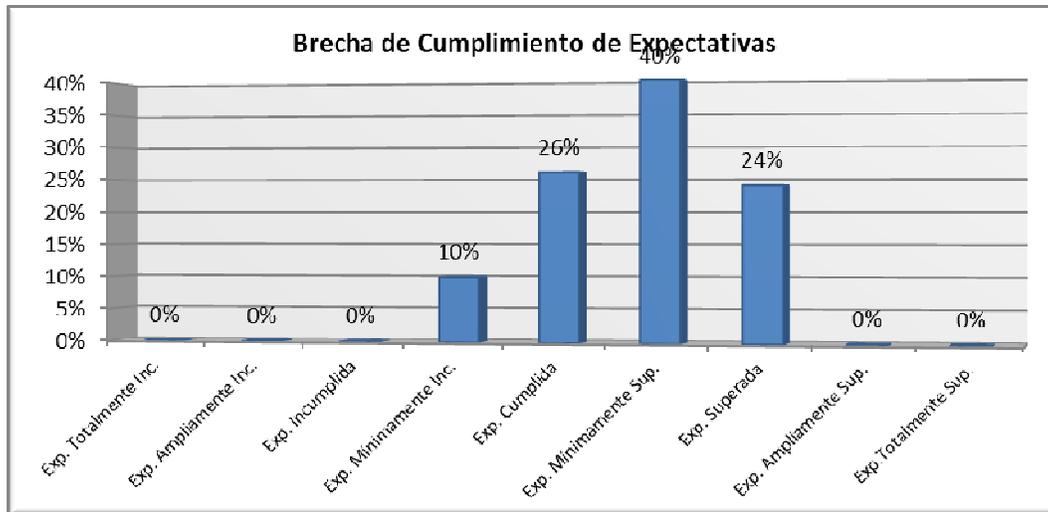


Gráfico 60: Brecha de Cumplimiento (Individualización). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 40%
- Expectativas “Cumplidas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento: 0,78** – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar los resultados con La Plata, surge lo siguiente:

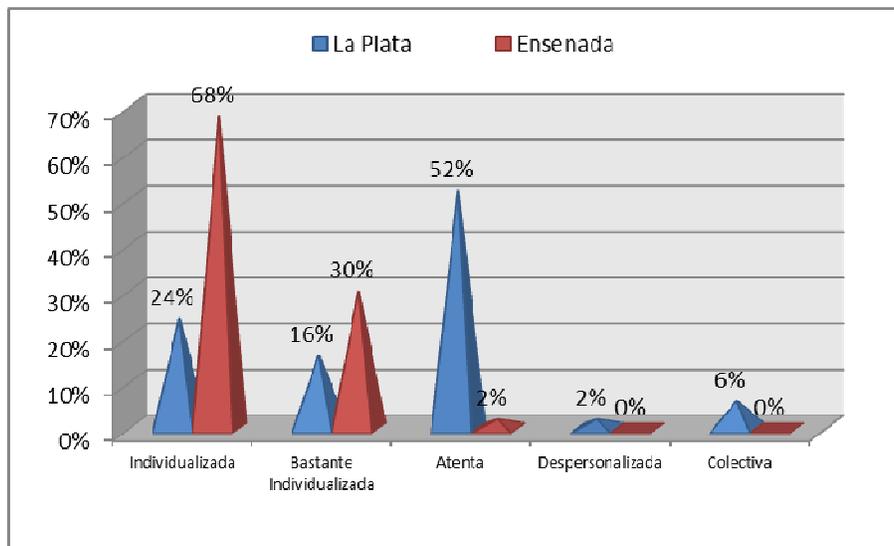


Gráfico 61: Comparación La Plata (Individualización). Fuente: Elaboración Propia

### 7.6.2 Conveniencia de los Horarios de Atención

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Conveniencia Horaria
1	Muy Convenientes
2	Bastante Convenientes
3	Convenientes
4	Poco Convenientes
5	Muy Inconvenientes

Tabla 25: Parámetro Conveniencia de los Horarios

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

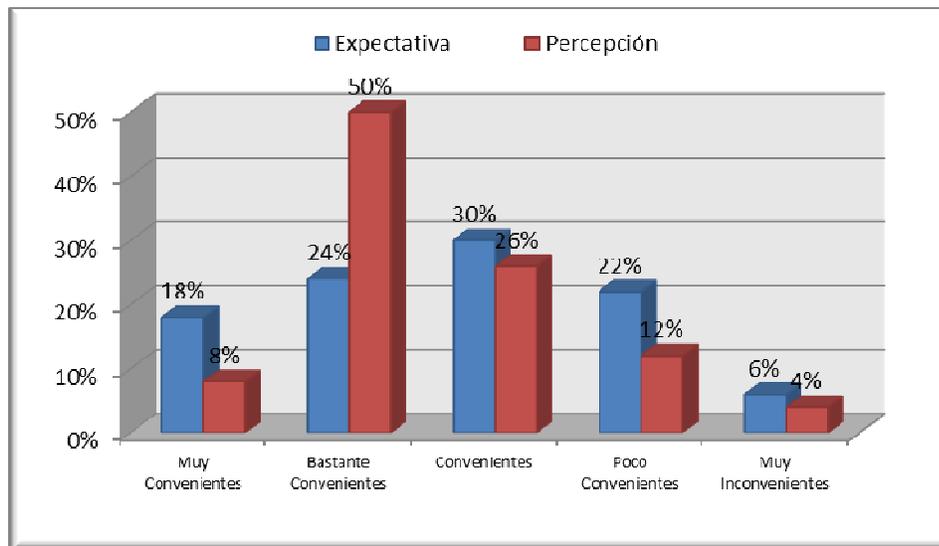


Gráfico 62: Expectativas vs Percepción (Horarios). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Conveniencia de los Horarios de Atención “Convenientes” 30%
- **Percepción de la Mayoría:** Conveniencia de los Horarios de Atención “Bastante Convenientes” 50%
- **Expectativa de la Minoría:** Conveniencia de los Horarios de Atención “Muy Inconvenientes” 6%

- **Percepción de la Minoría:** Conveniencia de los Horarios de Atención “Muy Inconvenientes” 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,74
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,54

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

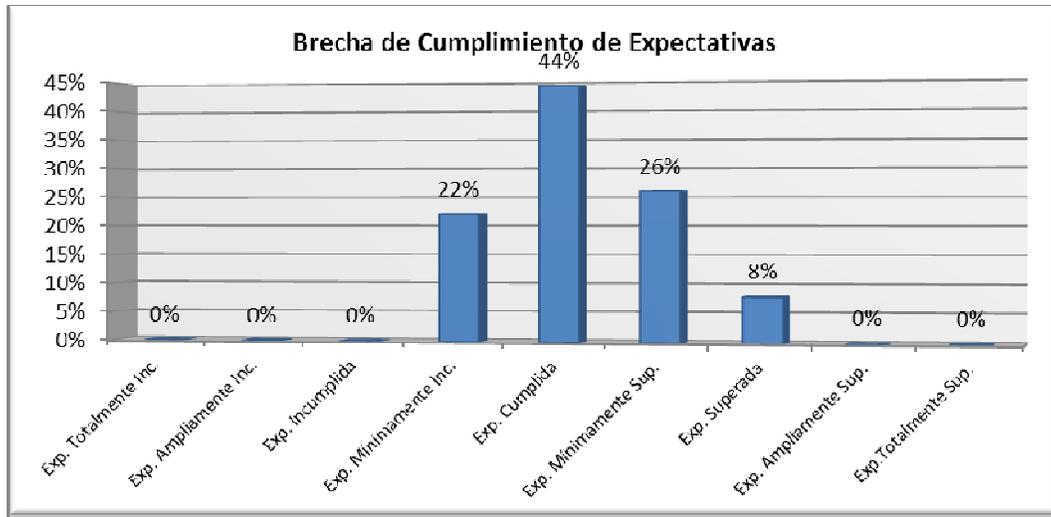


Gráfico 63: Brecha de Percepción (Horarios). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 44%
- Expectativas “Mínimamente Superadas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,20 – “Expectativa Cumplida”

De la comparación con La Plata se obtiene lo siguiente:

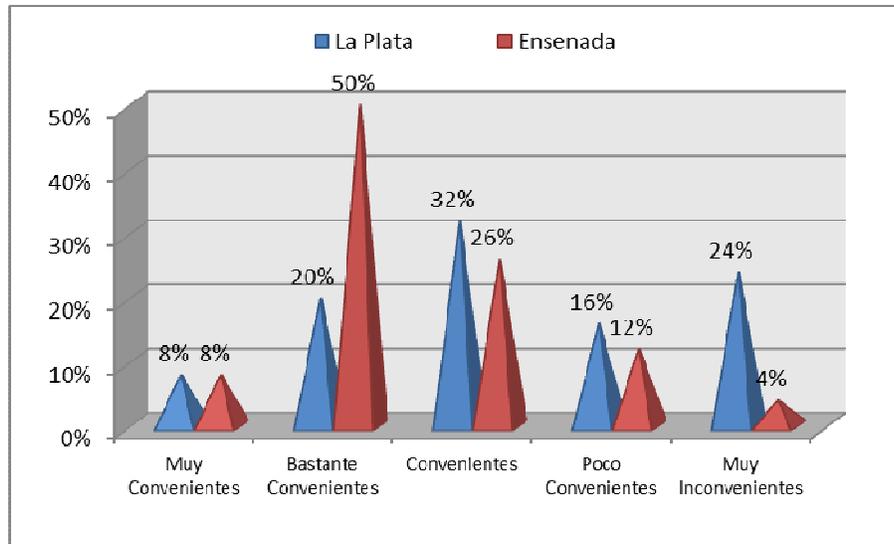


Gráfico 64: Comparación La Plata (Horarios). Fuente: Elaboración Propia

### 7.6.3 Nivel de Personalización en la Atención

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Personalización
1	Personalizada
2	Algo Personalizada
3	Despersonalizada
4	Muy Despersonalizada
5	Común

Tabla 26: Parámetro Personalización

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

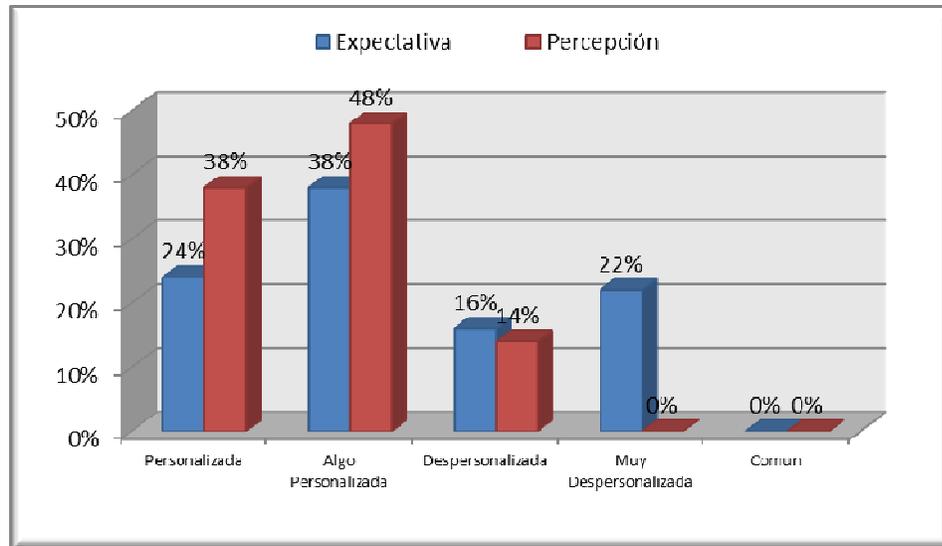


Gráfico 65: Expectativas vs Percepción (Personalización). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de Personalización en la Atención “Algo Personalizada” 38%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de Personalización en la Atención “Algo Personalizada” 48%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de Personalización en la Atención “Común” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de Personalización en la Atención “Común” y “Muy Despersonalizada” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,36
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,76

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

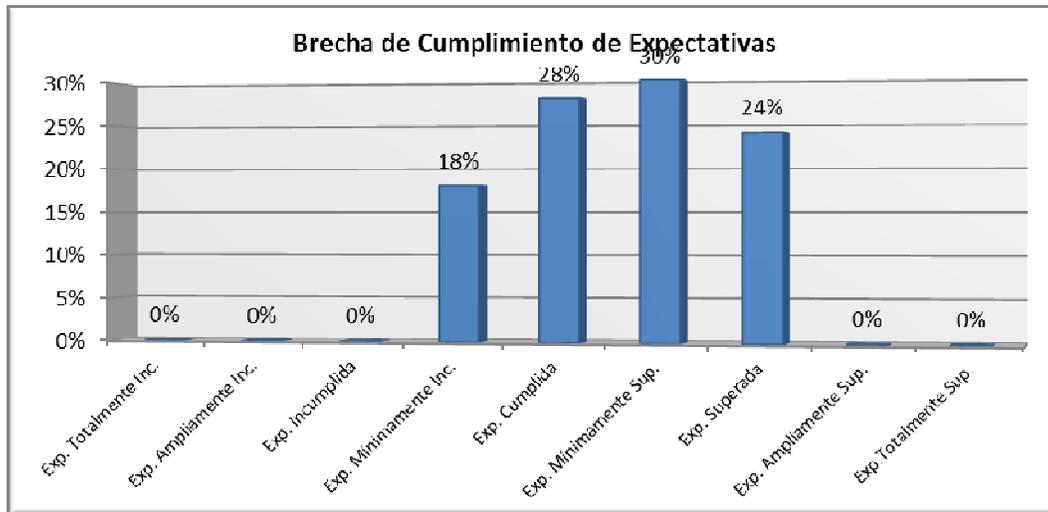


Gráfico 66: Brecha de Cumplimiento (Personalización). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Mínimamente Superadas” 30%
- Expectativas “Cumplidas” 28%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,60 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar con los resultados de la Agencia Platense de Recaudación, se observa lo siguiente:

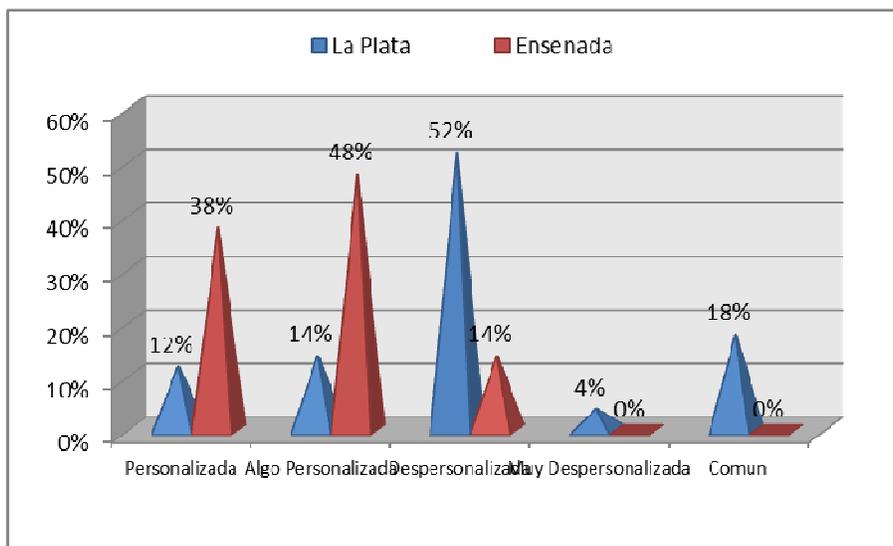


Gráfico 67: Comparación La Plata (Personalización). Fuente: Elaboración Propia

#### 7.6.4 Grado de Preocupación de los Empleados por los Intereses del Cliente

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Preocupación
1	Mucha Preocupación
2	Preocupación
3	Alguna Preocupación
4	Poca Preocupación
5	Despreocupación

Tabla 27: Parámetro Preocupación de los Empleados

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

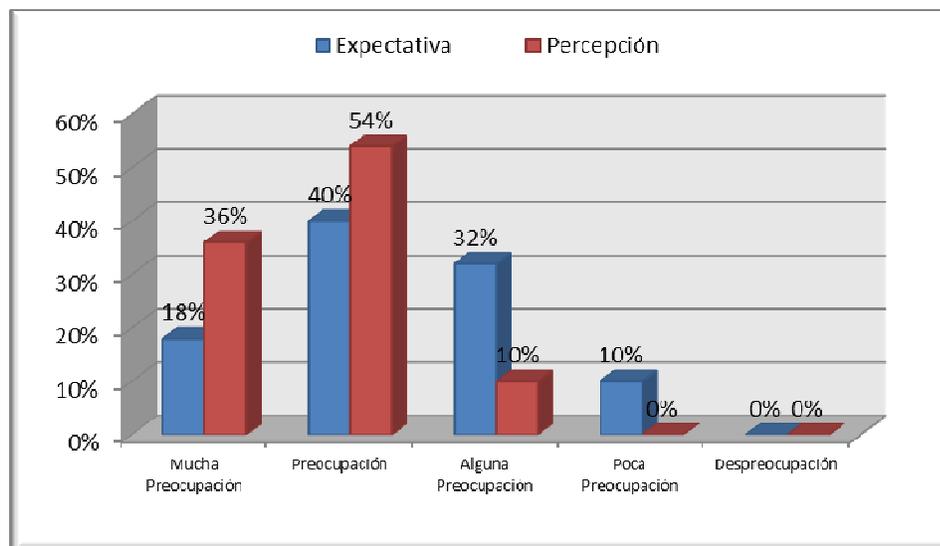


Gráfico 68: Expectativas vs Percepción (Preocupación de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Grado de Preocupación de los Empleados “Preocupación” 40%
- **Percepción de la Mayoría:** Grado de Preocupación de los Empleados “Preocupación” 54%

- **Expectativa de la Minoría:** Grado de Preocupación de los Empleados “Despreocupación” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Grado de Preocupación de los Empleados “Despreocupación” y “Poca Preocupación” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,34
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,74

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:



Gráfico 69: Brecha de Cumplimiento (Preocupación de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Cumplidas” 38%
- Expectativas “Superadas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 0,60 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Al comparar con La Plata, se observa lo siguiente:

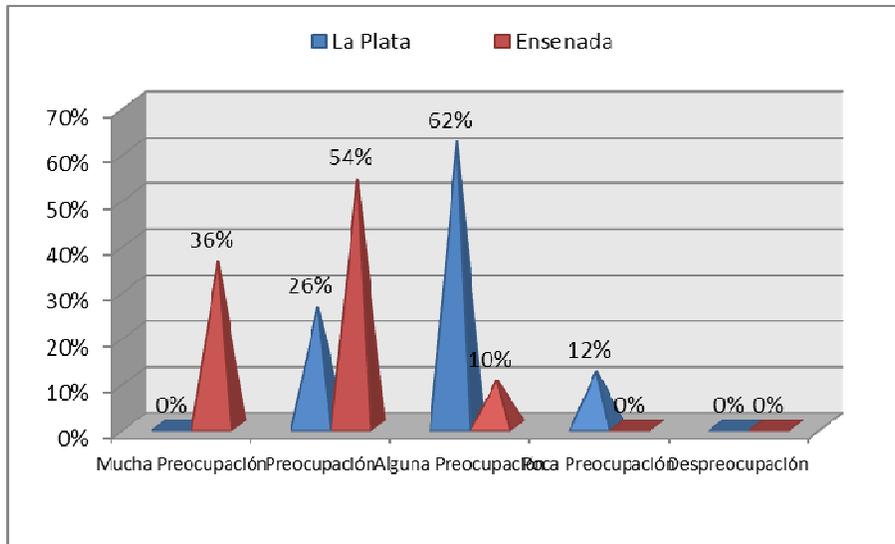


Gráfico 70: Comparación La Plata (Preocupación de los Empleados). Fuente: Elaboración Propia

#### 7.6.5 Grado de Comprension de las Necesidades del Cliente

Las posibles respuestas para evaluar expectativas y percepción fueron las siguientes:

Parámetro	Comprensión
1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

Tabla 28: Parámetro Comprensión de las Necesidades

Los resultados obtenidos a partir de las encuestas realizadas fueron los siguientes, tanto para las expectativas como para las percepciones:

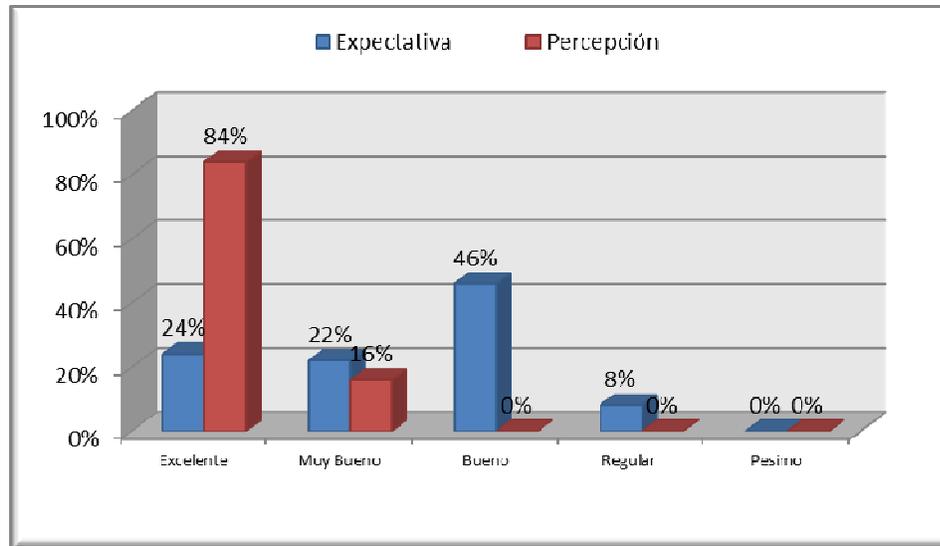


Gráfico 71: Expectativas vs Percepción (Comprensión de las Necesidades). Fuente: Elaboración Propia

- **Expectativa de la Mayoría:** Grado de Comprensión de las Necesidades “Bueno” 46%
- **Percepción de la Mayoría:** Grado de Comprensión de las Necesidades “Excelente” 84%
- **Expectativa de la Minoría:** Grado de Comprensión de las Necesidades “Pésimo” 0%
- **Percepción de la Minoría:** Grado de Comprensión de las Necesidades “Pésimo”, “Regular” y “Bueno” 0%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 2,38
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,16

Del análisis del cumplimiento de expectativas, que determina si los individuos se encontraron o no con lo que esperaban surge el siguiente resultado:

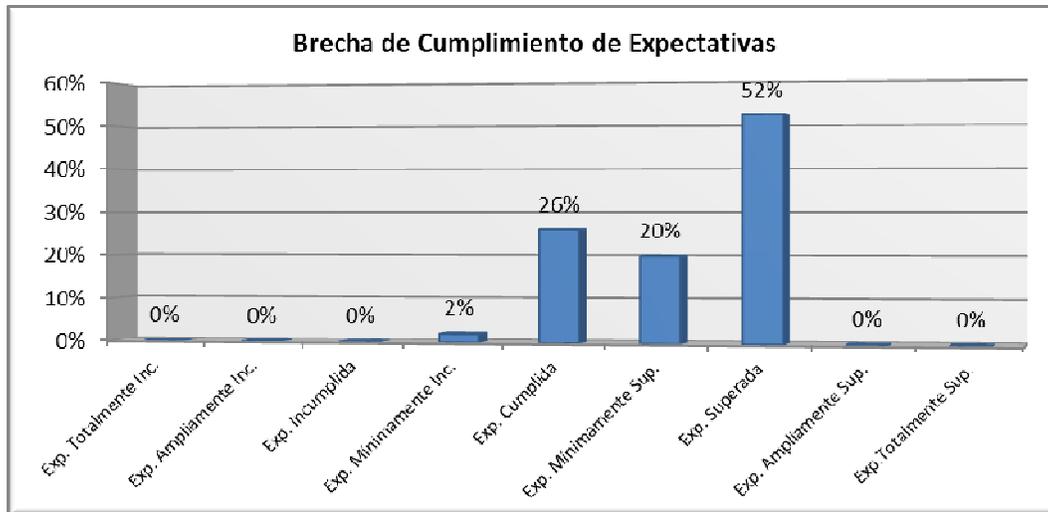


Gráfico 72: Brecha de Cumplimiento (Comprensión de las Necesidades). Fuente: Elaboración Propia

- Expectativas “Superadas” 52%
- Expectativas “Cumplidas” 26%
- **Saldo de Cumplimiento:** 1,22 – “Expectativa Mínimamente Superada”

Finalmente, al comparar los resultados con los obtenidos en La Plata, se observa lo siguiente:

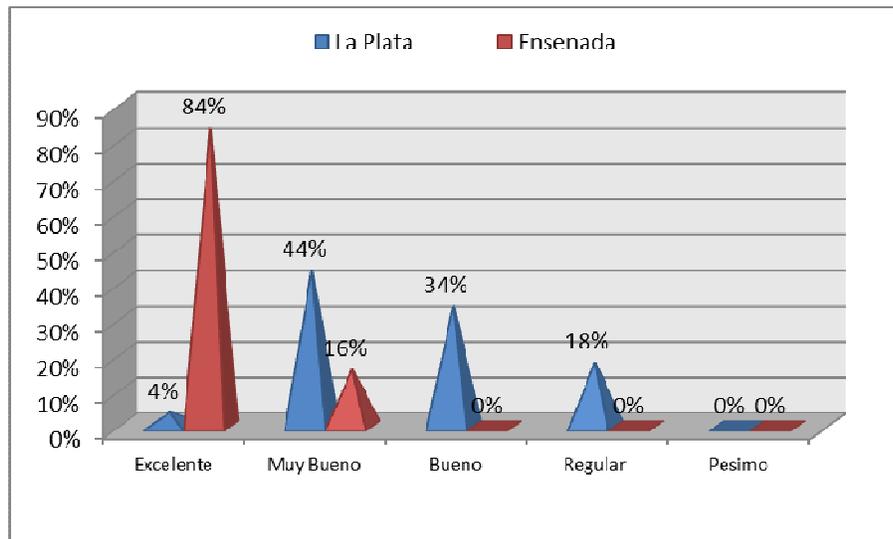


Gráfico 73: Comparación La Plata (Comprensión de las Necesidades). Fuente: Elaboración Propia

### 7.7 Dimensión de Mayor Importancia para el Cliente

Además de las preguntas realizadas en las encuestas, se le solicitó a los encuestados que establezcan un orden prioritario de las dimensiones que han sido estudiadas, dando el valor "1" para la dimensión más importante y "5" a la que consideraban de menor importancia. Los resultados fueron analizados de dos maneras diferentes.

Por un lado se consideró la cantidad de personas que dieron la mayor prioridad a cada una de las dimensiones, siendo la más importante la Capacidad de Respuesta ya que un 70% la puso en primer orden, seguida por Confiabilidad, a la cual un 14% la estableció como la más importante y en tercer lugar aparece Seguridad con un 12% de personas que la establecieron como la dimensión de mayor importancia.

Dimensión	Frecuencia	Porcentaje	Importancia
Elementos Tangibles	1,00	2%	4°
Confiabilidad	7,00	14%	2°
Capacidad de Respuesta	35,00	70%	1°
Seguridad	6,00	12%	3°
Empatía	1,00	2%	5°
	50,00	100%	

**Tabla 29: Importancia de las Dimensiones según Dimensión de Mayor Importancia**

El análisis anterior, si bien es real, solo considera lo que las personas respondieron como la dimensión de mayor importancia, pero también debería considerarse el orden prioritario del resto de las dimensiones que no fueron puestas en primer término. Para incluir esto en el análisis se calculó un promedio simple del orden dado por cada encuestado y el resultado igualmente fue que la dimensión de mayor importancia es la Capacidad de Respuesta. Lo que se modifica en los resultados es el segundo y tercer lugar ya que ahora la Seguridad pasa el segundo lugar de importancia y la Confiabilidad al tercero:

Dimensión	Promedio	Importancia
Elementos Tangibles	3,92	4°
Confiabilidad	3,06	3°
Capacidad de Respuesta	1,36	1°

Seguridad	2,70	2°
Empatía	3,96	5°

**Tabla 30: Importancia de las Dimensiones según Orden Prioritario**

### 7.8 Calificación Global de los Usuarios

Con el objeto de analizar la globalidad del servicio, se procedió a determinar de manera agregada todas las respuestas dadas por los encuestados, categorizándolas del siguiente modo:

Orden	Calificación
1	Excelente
2	Bueno
3	Regular
4	Malo
5	Pésimo

**Tabla 31: Calificación Global de los Usuarios**

Una vez hecho esto se calculó la frecuencia de cada una para todas las dimensiones, las cuales fueron las siguientes en el análisis de las expectativas:

Orden	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	304	28%
2	Bueno	348	32%
3	Regular	329	30%
4	Malo	114	10%
5	Pésimo	5	0%
Total		1100	100%

**Tabla 32: Frecuencia de cada Dimensión según Expectativas**

El saldo de respuesta por su parte fue de 2,24 “Bueno”, aunque cercano a “Regular”

Paralelamente, se realizó el mismo análisis pero para el caso de las percepciones, y los resultados encontrados fueron los siguientes:

Orden	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
1	Excelente	656	60%
2	Bueno	347	32%
3	Regular	81	7%

4	Malo	14	1%
5	Pésimo	2	0%
Total		1100	100%

**Tabla 33: Frecuencia de cada Dimensión según Percepción**

El saldo de respuesta en este caso fue de 1,51 “Bueno”, aunque cercano a “Excelente”

El mismo procedimiento fue utilizado para calcular el grado de cumplimiento de las expectativas de los clientes, para lo cual se calculó la frecuencia de cada una de las brechas de respuesta y los resultados fueron los siguientes:

Brecha	Calificación	Frecuencia	Porcentaje
4	Exp. Totalmente Sup.	0	0%
3	Exp. Ampliamente Sup.	0	0%
2	Exp. Superada	302	27%
1	Exp. Mínimamente Sup.	328	30%
0	Exp. Cumplida	348	32%
-1	Exp. Mínimamente Inc.	121	11%
-2	Exp. Incumplida	1	0%
-3	Exp. Ampliamente Inc.	0	0%
-4	Exp. Totalmente Inc.	0	0%
<b>Total</b>		1100	100%

**Tabla 34: Frecuencia de cada Brecha de Respuesta**

A partir de lo cual se observa que el 32% de los encuestados se fue con sus expectativas cumplidas, mientras que para un 30% el servicio supero mínimamente las expectativas.

El saldo de respuesta en este caso fue de 0,74, lo que implica que las expectativas del conjunto fueron mínimamente superadas.

### **8. Conclusiones Generales**

En un contexto de mejora continua, se debe ser consciente de la importancia de la calidad percibida por el cliente y para esto se necesita definir qué es lo que representa un servicio de calidad para el mismo. A partir de ello habrá que cuantificar las

expectativas y percepciones para luego trabajar en consecuencia. Citando a William Thomson, “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar”.

A lo largo del trabajo se han analizado diferentes dimensiones y se encontró que la de mayor importancia para los individuos es la “**Capacidad de Respuesta**”, lo que implica que los usuarios del servicio ponderan la disposición y voluntad de los empleados para ayudarlo y brindarle el servicio correspondiente por sobre todas las demás dimensiones. En los cuatro elementos evaluados en esta dimensión, la percepción de los individuos fue mejor que lo que esperaban y evaluando de manera agregada, la dimensión tuvo un saldo de respuesta de percepción de 1,41 estando entre “Excelente” y “Muy Bueno” pero más cercano al primero. La expectativa en este caso era de 2,16 en el agregado de la dimensión, lo que implica esperar una capacidad de respuesta entre “Muy Buena” y “Buena” aunque más cercano a muy buena. En conjunto las expectativas de los usuarios fueron mínimamente superadas. Para esta dimensión los resultados fueron positivos, lo cual es de suma importancia por tratarse de la dimensión más relevante para ellos. La característica a mejorar es la inmediatez en la atención, ya que la misma obtuvo la menor calificación dentro de la dimensión.

En segundo término, siguiendo a la importancia dada por los usuarios, encontramos la dimensión “**Seguridad**”, mostrando que existe gran valoración al conocimiento y habilidades de los empleados que inspirará credibilidad y confianza en los clientes. Al igual que en la capacidad de respuesta, en los cuatro elementos evaluados en esta dimensión, la percepción de los individuos fue mejor que lo que esperaban. En conjunto, la dimensión tuvo un saldo de respuesta percibido de 1,07 “Excelente”, mientras que la expectativa había sido de 1,71 cercano a “Muy Bueno”. En conjunto las expectativas de los usuarios fueron mínimamente superadas. Para esta dimensión los resultados también fueron positivos. La característica a mejorar es la confianza que brinda el comportamiento de los empleados, ya que la misma obtuvo la menor calificación dentro de la dimensión siendo igualmente de 1,52 “Muy Confiable”.

Esta dimensión es la que mejor valoración logró entre las cinco que se han analizado, ya que muestra el menor saldo de respuesta en percepción, siendo este de 1,07 “Excelente”.

En tercer lugar en términos de relevancia dada por los usuarios, se encuentra la dimensión **“Confiabilidad”**, la cual refiere a la habilidad para ejecutar el servicio de manera confiable y cuidadosa. En este caso, en los cinco elementos evaluados, la percepción de los individuos también fue mejor que lo que esperaban. En conjunto, la dimensión tuvo un saldo de respuesta percibido de 1,28 “Excelente”, mientras que la expectativa había sido de 2,20 cercana a “Muy Bueno”. En conjunto las expectativas de los usuarios fueron mínimamente superadas. Para esta dimensión los resultados también fueron buenos. La característica a mejorar es el interés que muestran los empleados por solucionar los problemas de los usuarios, ya que la misma obtuvo la menor calificación dentro de la dimensión aunque igualmente el valor recibido es de 1,42, entre “Buen Interés” y “Total Interés”.

Aunque no hay una diferencia significativa en cuanto a la valoración de los usuarios de las dos dimensiones restantes, se encuentra **“Elementos Tangibles”** como cuarta dimensión en orden prioritario; la cual hace análisis de equipos, instalaciones físicas, personal de atención y apariencia visual. La percepción de los individuos también fue mejor que lo que esperaban para los cuatro ítems analizados. En conjunto, la dimensión tuvo un saldo de respuesta percibido de 1,80 “Muy Bueno”, mientras que la expectativa había sido de 2,31 entre “Bueno” y “Muy Bueno”. En conjunto las expectativas de los usuarios fueron cumplidas, mostrando que a diferencia de las otras dimensiones, las personas encuestadas se encontraron en promedio con lo que esperaban. La característica a mejorar en este punto son los equipos utilizados, ya que obtuvieron una puntuación promedio de 2,44 entre “Regulares” y “Bastante Modernos”.

Finalmente se halla la dimensión **“Empatía”** como última en relevancia. La percepción de los individuos también fue mejor que lo que esperaban para los cinco ítems bajo análisis. En conjunto, la dimensión tuvo un saldo de respuesta percibido de

1,71 “Muy Bueno”, mientras que la expectativa había sido de 2,38 entre “Bueno” y “Muy Bueno”. En conjunto las expectativas de los usuarios fueron mínimamente superadas. La característica a mejorar en este punto son los horarios de trabajo promedio de 2,54 entre “Convenientes” y “Bastante Convenientes”.

Al analizar cada una de las preguntas que se realizaron, se observa que debería hacerse hincapié en los siguientes aspectos ya que han sido los de menor percepción recibida:

- Conveniencia de los Horarios de Trabajo (2,54) “Convenientes”
- Equipos (2,44) “Regulares”
- Instalaciones Físicas (1,80) “Bastante Atractivas”
- Nivel de Personalización (1,76) “Algo Personalizada”
- Preocupación por el Cliente (1,74) “Preocupación”

Finalmente, concentrando el análisis en el resultado global, se observa que el 60% de los entrevistados calificó al servicio como “Excelente”, mientras que el 32% lo calificó como “Bueno”. Así, se puede concluir que el 92% se lleva una imagen positiva del servicio prestado, estando esto por encima de las expectativas, ya que solo el 28% esperaba encontrar un servicio “Excelente” y el 32% esperaba un servicio “Bueno”.

## **9. Bibliografía**

- Armand V. Feigenbaum. Control total de la calidad; tr. Ma. Ascención G. de la Campa Pérez -- Editorial CECSA, c1994 Título original: Total Quality Control.
- Asensio, P. (2008). Marketing municipal. Madrid: Díaz de Santos.
- Béranger, Pierre (1994). En busca de la excelencia industrial. Ed. Limusa.
- Bernillón, A.; Cerutti, O. (1989): Implantar y gestionar la calidad total. Barcelona: Gestión 2.000.
- Deming WE. (1989): Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos.
- Drummond, H. (1995): Qué es hoy la calidad total: el movimiento de la calidad. Bilbao: Deusto D.L.
- Galgano, A. (1995): Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid: Díaz de Santos.
- Gaster, L. (1996). Quality Services in Local Government: a Bottom-Up Approach. Journal of Management Development, 15(2).
- Grima Cintas, P; Tort-Martorell, J (1995): Técnicas para la gestión de la calidad. Madrid: Díaz de Santos. Ishikawa K.
- Gutiérrez, Mario (1989) Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad / -- Editorial Limusa.
- Gutiérrez, P. & Jorge, M. (2008). El desarrollo de políticas públicas locales como garantes de la satisfacción de los ciudadanos. Madrid: Fundación Alternativas.
- Juran J.M. editor jefe, Frank M. Gryna editor asociado, tr. Josep María Vallhonrat Bou. Manual de control de calidad / -- Editorial McGraw-Hill, 1993.

- Kotler, P. & Lee, N. (2007). Marketing en el sector público. Madrid: Prentice Hall.
- Masaaki Imai (1998). Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. MacGraw Hill
- Masaaki Imai (1989). Kaizen. Ed. CECSA
- Méndez, J. M. (1996). Servicios municipales: análisis de situación y líneas de mejora sugeridas. Barcelona: Diputación de Barcelona, Papers de Formació Municipal.
- Pérez Fernández de Velasco, José A. (1996). Gestión por procesos. Ed. ESIC
- Sancho Royo, D. (1999). Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Madrid: Ed. Tecnos.
- Scott, D. & Shieff, D. (1993). Service Quality Components and Group Criteria in Local Government. International Journal of Service Industry Management, 4(4), 42-53.
- Senllé, A. (1996). Calidad total en los servicios y en la administración pública. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

**10. Anexos**

**10.1 Anexo I: Encuesta**

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida los clientes del servicio de Recaudaciones y Cobranzas de la municipalidad de Ensenada

**Objetivo**

Medir la satisfacción de los clientes del servicio de Recaudaciones y Cobranzas de la municipalidad de Ensenada, para que de esta manera, dicho servicio sea susceptible de mejoras.

**1.- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio?**

1) A diario	
2) Varias veces a la semana	
3) Una vez al mes	
4) Una vez cada seis meses	
5) Una vez al año	
6) Cada varios años	

**2.- ¿Cómo calificaría la organización del servicio?**

1) Excelente	
2) Bueno	
3) Regular	
4) Malo	
5) Pésimo	

**3.- En las siguientes preguntas, califique de 1 a 5 según corresponda**

**Dimensión 1: Elementos Tangibles**

<b>Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Los equipos con que cuenta el servicio son... [1 = Modernos a 5 = Obsoletos]		

Las instalaciones físicas del servicio son [1 = Atractivas a 5 = Desagradables]		
La apariencia física de los empleados es... [1 = Pulcra a 5 = Desaseada]		
La apariencia visual de los elementos materiales de comunicación es... [1 = Atractivos a 5 = Desagradables]		

**Dimensión 2: Confiabilidad**

<b>Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen... [1 = Siempre Cumplen a 5 = Nunca Cumplen]		
El interés que tienen los empleados del servicio en solucionar los problemas de los clientes es... [1 = Total Interés a 5 = Completo Desinterés]		
La eficacia del servicio municipal es... [1 = Realiza el trabajo bien a la primera vez a 5 = nunca lo hace bien]		
El tiempo del cumplimiento del trabajo es... [1 = Siempre a tiempo a 5 = Nunca a tiempo]		
El trabajo que el servicio mantiene según su eficiencia es... [1 = Exento de errores a 5 = Con serias deficiencias]		

**Dimensión 3: Capacidad de Respuesta**

<b>Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
El nivel de comunicación que tiene con los empleados es... [1 = Excelente a 5 = Pésimo]		
La velocidad del servicio es... [1 = Muy Rápido a 5 = Muy Lento]		
El nivel de disponibilidad de atención es... [1 = Siempre Disponible a 5 = Nunca Disponible]		
El grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades es... [1 = Siempre disponible a 5 = Nunca Disponible]		

**Dimensión 4: Seguridad**

<b>Conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
La confianza que brinda el comportamiento de los empleados es... [1 = Completa Confianza a 5 = Absoluta Desconfianza]		
El nivel de seguridad que usted siente en sus transacciones con el servicio es... [1 = Muy seguro a 5 = Muy Inseguro]		
El nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio es... [1 = Muy Amable a 5 = Muy descortés]		
El grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver sus inquietudes es... [1 = Totalmente Conocedor a 5 = Absolutamente Ignorante]		

**Dimensión 5: Empatía**

<b>Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
La atención del servicio según su individualización es... [1 = Individualizada a 5 = Colectiva]		
Los horarios de trabajo –por conveniencia– son... [1 = Muy convenientes o 5 = Muy Inconvenientes]		
La atención del servicio según su personalización es... [1 = Personalizada a 5 = Común]		
El grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses es... [1 = Mucha Preocupación a 5 = Despreocupación]		
El grado en que el servicio comprende sus necesidades específicas es... [1 = Excelente a 5 = Pésima]		

**4.- Distribuya del 1 al 5 según el grado de importancia que las siguientes dimensiones ocupan para usted en este servicio**

Elementos tangibles	
Confiabilidad	
Capacidad de respuesta	
Seguridad	
Empatía	

**5.- Perfil del encuestado**

Sexo 1  Hombre 2  Mujer

Edad 1  Hasta 20 años

- 2  Más de 20 y hasta 30 años
- 3  Más de 30 y hasta 40 años
- 4  Más de 40 y hasta 50 años
- 5  Más de 50 y hasta 60 años
- 6  Más de 60 años

Ocupación    1  Independiente    2  Empleado    3  Jubilado    4  Desempleado  
5  Otros (especifique): \_\_\_\_\_

### 10.2 Anexo II: Matriz de Resultados

Se presentan a continuación las matrices de expectativa, percepción y brecha que muestran las frecuencias de cada una de las valorizaciones de cada uno de los ítems analizados en las diferentes dimensiones.

Expectativas																						
Valoración	Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1	5	13	18	17	16	15	16	11	9	16	17	14	16	16	13	18	18	14	9	12	9	12
2	17	21	18	11	10	10	20	22	21	14	14	16	15	16	15	11	17	18	12	19	20	11
3	11	12	9	16	18	18	13	14	19	15	15	14	16	10	20	18	13	16	15	8	16	23
4	16	4	5	5	6	7	1	3	1	5	4	6	3	8	2	3	2	2	11	11	5	4
5	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Percepciones																						
Valoración	Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía				
	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
1	6	18	36	29	39	30	45	32	42	34	28	36	28	24	30	40	42	34	4	19	18	42
2	21	24	11	13	9	19	3	16	6	14	19	14	18	26	19	9	7	15	25	24	27	8
3	18	8	2	7	2	1	2	2	2	2	3	0	4	0	0	1	1	1	13	7	5	0
4	5	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

Satisfacción del Cliente - Recaudaciones y Cobranzas - Municipalidad de Ensenada

Brecha																							
Valoración		Elementos Tangibles				Confiabilidad				Capacidad de Respuesta				Seguridad				Empatía					
		Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Empleados cumplen	Interés de empleados	Eficacia	Tiempo	Eficiencia	Nivel de comunicación	Velocidad	Disponibilidad	Atención inmediata	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Individualización	Horarios	Personalización	Preocupación	Comprende necesidades
		1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5
4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2		7	7	12	12	22	18	13	10	18	14	13	18	11	13	12	20	15	12	4	12	13	26
1		17	15	15	15	11	13	18	21	18	17	13	14	16	13	21	8	14	20	13	15	11	10
0		15	16	17	16	13	16	17	17	12	15	16	16	15	19	11	19	17	13	22	14	19	13
-1		10	12	6	7	4	3	2	2	2	4	8	2	8	5	6	3	4	5	11	9	7	1
-2		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-3		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-4		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50