



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Administración de barrios privados: Evaluación de la calidad de servicios desde la perspectiva del usuario”

Autor: Lic. Leandro G. Nicola

Tutor: Mgter. Gerardo Heckmann

Córdoba

2016



Administración de barrios privados: Evaluación de la calidad de servicios desde la perspectiva del usuario por Leandro G. Nicola se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

Todo trayecto de formación profesional deja huellas, experiencias de las que aprendemos y amigos. El cursado de esta maestría no ha sido una excepción en este sentido y hoy, una vez más, es momento de agradecer la generosidad de quienes me acompañaron por los momentos compartidos, tanto al cuerpo docente, como al personal administrativo de la Escuela de Graduados y a mis compañeros de curso, algunos de los cuales se transformaron en grandes amigos porque lo que comenzó en las aulas se proyectó a otros ámbitos de nuestras vidas. Sin dudas en este espacio dedicado agradecer tiene un merecido lugar mi familia por el apoyo constante que también fue vital para alcanzar este objetivo. Por último, y no por ello menos importante, quiero resaltar el acompañamiento y la motivación permanente transmitida por el Magister Gerardo Heckmann, quien desempeñó el oficio de tutor arrojando claridad para la elaboración del presente trabajo.

Índice de contenidos.

Sección I

Introducción.....	Pág.8
Planteamiento del problema.....	Pág.9

Sección II – Marco Teórico

Enfoque de las dos brechas.....	Pág.10
Modelo Servqual.....	Pág.10
Bases del Modelo Servqual.....	Pág.11
Criterios de Medición del modelo Servqual:.....	Pág.12
Preponderancia relativa de los criterios de Servqual.....	Pág.12
Deficiencias internas que condicionan la calidad de los servicios.....	Pág.13
Clientes insatisfechos como consecuencia de las deficiencias internas.....	Pág.17
Diseño Muestral.....	Pág.18

Sección III – Conclusiones y Plan de Acción

Conociendo la distancia entre lo que esperan y perciben los clientes.....	Pág.18
Análisis deficiencia internas y antecedentes de la empresa.....	Pág.20
Plan de acción.....	Pág.27

Apéndice 1

Instrumentos para la medición de la deficiencia 5.....	Pág.31
--	--------

Apéndice 2

Instrumentos para la medición de las deficiencia 1 a 4.....	Pág.41
Bibliografía.....	Pág.55

Índice de gráficos

Gráfico 1.A: Deficiencia 1.....	Pág.14
Gráfico 1.B: Deficiencia 2.....	Pág.15
Gráfico 1.C: Deficiencia 3.....	Pág.16
Gráfico 1.D: Deficiencia 4.....	Pág.17
<i>Gráfico 1.E: Modelo conceptual de la calidad de servicios.....</i>	<i>Pág.18</i>

Índice de tablas.

Tabla 1 - Valores promedio de expectativas y percepciones de los clientes para cada criterio Servqual - Deficiencia 5.....	Pág.19
Tabla 2 - Criterios Servqual ordenados según la preferencia de los clientes.....	Pág.20
Tabla 3 - Discrepancias entre las expectativas objetivas de los clientes y las creencias de los directivos de la empresa.....	Pág.21
Tabla 4 - Discrepancias entre directivos de la empresa y clientes respecto del ordenamiento de los criterios Servqual.....	Pág.22
Tabla 5 - Antecedentes de la empresa – Deficiencia 1.....	Pág.23
Tabla 6 - Antecedentes de la empresa – Deficiencia 2.....	Pág.24
Tabla 7 - Antecedentes de la empresa – Deficiencia 3.....	Pág.25
Tabla 8 – Antecedentes de la empresa – Deficiencia 4.....	Pág.26

El presente trabajo consta de 3 secciones. En la sección 1 se realiza una introducción en la que se describe el nacimiento de las urbanizaciones privadas en Argentina y se fundamenta la importancia de la evaluación de la calidad de servicios que se prestan en las mismas y de poseer información técnica para la toma de decisiones por parte de los administradores. En la sección 2 incluye el desarrollo integral del marco teórico del trabajo que comprende la descripción del MODELO SERVQUAL dedicado a la medición de la calidad de servicios. Posteriormente, en la sección 3 se aborda el análisis de la brecha entre expectativas y percepciones de los clientes respecto de la calidad del servicio de vigilancia en un barrio privado de la ciudad de Córdoba y las deficiencias internas de la empresa que generan dicha brecha. Además el trabajo posee los apéndices A y B en los que se incluyen los instrumentos utilizados para el relevamiento de los datos necesarios para el análisis.

Introducción

En Argentina el fenómeno de las urbanizaciones privadas ha ido mutando y expandiéndose progresivamente. Dicho fenómeno tiene su génesis a comienzo de los años '30 con la aparición de los country clubs. En la mayoría de los casos, estos se constituían sobre la base de clubes deportivos ya existentes, cercanos a la ciudad de Buenos Aires y dedicados a la práctica de golf. En esta primera época el club de campo combinaba instalaciones específicamente deportivas con habitaciones para alojamiento temporal, club house y un anexo en el que se construían casas individuales de fin de semana pertenecientes a particulares.

A mediados de la década del ochenta, se produce un cambio trascendental en el uso del club de campo, ya que las viviendas destinadas a fin de semana se transformaron en viviendas de uso permanente, con un perfil social predominante de matrimonios jóvenes con hijos pequeños. Comienza a perfilarse así una nueva imagen del country como una comunidad cerrada, que intenta reducir al mínimo sus lazos con el exterior.

Hacia la década del '90, surgió otra tipología denominada "barrio cerrado", que se diferenciaba de los countries porque el equipamiento comunitario era reducido a los efectos de disminuir sus costos de mantenimiento. La seguridad y la recreación eran dos aspectos esenciales que signaban la creación de estos emprendimientos inmobiliarios de segunda generación. Así, el fenómeno del country dejó de ser un complemento de la vida urbana para convertirse en una alternativa ante una ciudad en la que el aumento de la conflictividad, la violencia y la contaminación se hacían cada vez más notorias. Paulatinamente, cada vez más ciudadanos comenzaron a buscar una organización privada y eficiente de su vecindario que les provea de los servicios que antes eran públicos. El abandono relativo de la gestión y control del desarrollo urbano por parte del Estado y su apropiación por parte de actores privados dio como resultado la aparición de estas nuevas formas urbanas que requieren de un aparato administrativo permanente y cada día más eficiente al

momento de proveer servicios que satisfagan de modo creciente a quienes habitan en ellas.

La búsqueda permanente de mejor calidad de vida por parte de los habitantes de las urbanizaciones privadas genera la necesidad, desde la perspectiva del órgano de administración, de conocer los distintos perfiles de vecinos que residen en el barrio, el nivel de servicios que desean y los índices de satisfacción respecto de los servicios que la urbanización posee.

Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este trabajo es construir un modelo ad hoc, basado en modelos existentes de calidad de servicio, que permita indagar las expectativas y percepciones que tienen los propietarios de un barrio privado, situado en el distrito Malagueño, sobre la calidad de servicios prestados.

Se espera que los datos recabados a partir de la evaluación de los servicios por parte de los usuarios, sean de utilidad para la realización de correcciones en las rutinas de gestión administrativa con el objetivo de incrementar la calidad de los servicios, y para la planificación de obras de mantenimiento e infraestructura en el corto y mediano plazo.

Planteamiento del Problema

Este trabajo parte de la situación de escasez de información, por parte de la administración de la urbanización, relativa a las expectativas y percepciones que los vecinos del barrio poseen respecto de la calidad de servicios que la urbanización les ofrece. Al mismo tiempo se revela necesario poseer un instrumento de evaluación periódica de la calidad de servicios para observar su evolución y poder realizar los ajustes pertinentes con sustento técnico.

Marco Teórico

“Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes. Solo los usuarios juzgan la calidad, el resto de los juicios son de menor relevancia. Específicamente, la percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.”¹

Enfoque de las dos brechas

El enfoque propuesto por el presente trabajo para abordar la medición de la calidad de servicio corresponde al llamado modelo de dos brechas. Estas brechas se definen del siguiente modo:

Brecha 1: No saber lo que el cliente espera

Brecha 2: No seleccionar el diseño ni los estándares de servicio correctos.

Modelo Servqual

Siguiendo a Zeithaml, Parasuraman y Berry, la calidad de servicio puede definirse como la amplitud de la discrepancia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto del servicio que efectivamente reciben.

Para la ejecución del presente trabajo se apelará a la aplicación del modelo para la medición de calidad denominado SERVQUAL. El mencionado modelo de medición de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. El mismo es reconocido por su capacidad para medir la calidad de servicio ofrecida por una organización cualquiera sea el sector en el que se desempeñe. Para ello, el modelo utiliza un instrumento tipo que evalúa la calidad de servicio a través de cinco criterios: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos

¹ Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios, 18.

tangibles. A través de este instrumento, con 22 afirmaciones, en los que el usuario debe expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de 7 puntos, el modelo SERVQUAL mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas. Posteriormente el modelo contrasta las expectativas del cliente con lo que el cliente efectivamente percibe del servicio prestado utilizando las mismas dimensiones. Dichas percepciones son relevadas a través de la aplicación de un instrumento similar al de expectativas pero enfocado ya no en las expectativas sino en las percepciones acerca del desempeño de la empresa que objetivamente presta el servicio.

¿Qué es el servicio esperado?

Es la calidad de servicio que el cliente supone que recibirá al momento de contratarlo. Podríamos decir que el servicio esperado es el conjunto de expectativas que el cliente posee antes de recibir el servicio.

Bases del Modelo Servqual.

El modelo SERVQUAL está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define a la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones, de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio, y alta satisfacción con el mismo y viceversa.

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

- a) Comunicación “boca a boca”, u opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- b) Necesidades personales.
- c) Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.

- d) Comunicaciones externas, que la propia empresa realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el vecino tiene sobre las mismas.

3. Identifica, en base a un estudio cuantitativo previo realizado en empresas que proveen distintos tipos de servicios, cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Criterios de Medición del modelo Servqual:

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

En el apartado A del apéndice 1 de este trabajo se incluye el instrumento para el relevamiento de expectativas y percepciones de los clientes operacionalizando estos 5 criterios en 22 declaraciones.

Preponderancia relativa de los criterios de SERVQUAL

El modelo SERVQUAL interroga también al cliente/usuario del servicio sobre la relevancia relativa de las cinco dimensiones, de manera que los prestadores de servicios puedan conocer cuál es el orden de valoración de las dimensiones según el usuario al momento de evaluar la calidad de un servicio. Para ello se le pide al cliente que distribuya un total de 100 puntos entre las 5 dimensiones, asignando la puntuación de manera proporcional a la importancia. Esta tarea se operacionaliza en el cuestionario que se aplica al usuario a través de la puntuación de cinco ítems, cada uno direccionado a medir una dimensión específicamente.

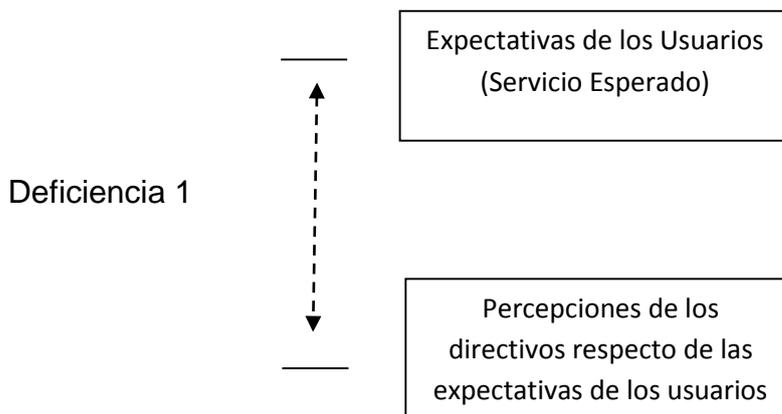
Deficiencias internas que condicionan la calidad en los servicios.

Los administradores que están realmente interesados en la calidad de los servicios que prestan deben poner en práctica un proceso continuo para controlar y verificar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de sus servicios, identificar las causas de las deficiencias en la calidad de los servicios y tomar medidas apropiadas para mejorar la calidad de los servicios.

Según el modelo SERVQUAL existen 4 tipos de deficiencias internas a la organización que pueden originar una inadecuada calidad de servicios. A continuación se describe a cada deficiencia:

Deficiencia 1: Falta de comprensión de los directivos respecto de las expectativas de los clientes.

Gráfico 1.A: Discrepancia entre lo que esperan los usuarios y lo que perciben los directivos respecto a esas expectativas.



Fuente: Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. P.44

Las razones por la que se produce la deficiencia 1 pueden ser:

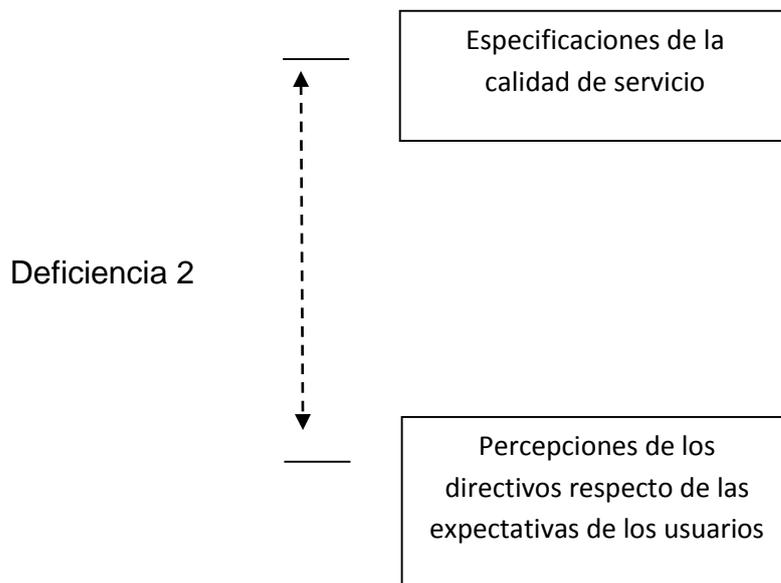
a) Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing

- Insuficiente investigación de marketing
- Uso inadecuado de los resultados de las investigaciones
- Falta de interacción entre los directivos y usuarios

- b) Inadecuada comunicación vertical ascendente
- c) Excesivos niveles jerárquicos de mando

Deficiencia 2: Falla de los niveles de dirección en el establecimiento de normas y especificaciones adecuadas para la prestación del servicio.

Gráfico 1.B: Discrepancia entre la percepción de los directivos sobre las expectativas del usuario y las especificaciones de calidad



Fuente: Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. P.46

Las razones por la que se produce la deficiencia 2 pueden ser:

- a) Deficiente compromiso que asume la dirección con la calidad del servicio
- b) Percepción de inviabilidad
- c) Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas.
- d) Ausencia de objetivos.

Deficiencia 3: Incumplimiento por parte de los empleados, de las normas y especificaciones para la prestación del servicio.

Gráfico 1.C: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación real del servicio.



Fuente: Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. P.48

Las razones por las que puede producirse la deficiencia 3 son las siguientes:

- a) Ambigüedad de funciones
- b) Conflictos funcionales
- c) Desajuste entre los empleados y sus funciones
- d) Desajuste entre la tecnología y las funciones
- e) Sistemas inadecuados de supervisión y control
- f) falta de control percibido
- g) Falta de sentido de trabajo en equipo

Deficiencia 4: Promesas que se le han hecho a los clientes a través de comunicaciones externas realizadas por la empresa.

Gráfico 1.D: Discrepancias entre la prestación del servicio y el contenido de la comunicación externa a clientes sobre las características de la prestación.



Fuente: Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. P.49

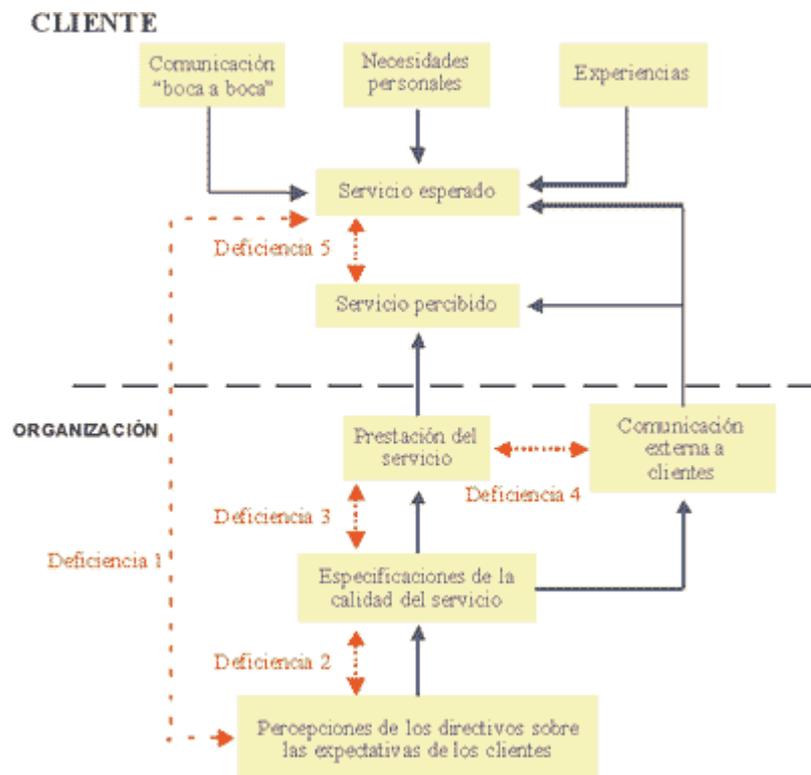
Las razones por las que puede producirse la deficiencia 4 son las siguientes:

- a) Deficiencias en la comunicación horizontal
- b) Deficiencias en la comunicación entre publicidad y operaciones
- c) Deficiencias en la comunicación entre ventas y operaciones
- d) Deficiencias en la comunicación entre recursos humanos, marketing y operaciones
- e) Diferencias en la política y procedimientos que se siguen en las diferentes sucursales o departamentos
- f) Tendencia a prometer en exceso.

Cientes insatisfechos como consecuencia de las deficiencias Internas

Las 4 deficiencias anteriormente descritas son las que originan la **deficiencia 5**, la cual se define como la brecha o discrepancia entre el servicio esperado por el cliente y el servicio percibido por el mismo. Los factores claves que determinan las expectativas de servicio de los clientes son las comunicaciones boca a boca, las necesidades personales, las experiencias del cliente y las comunicaciones externas de los proveedores del servicio.

Gráfico 1.E: Modelo conceptual de la calidad de servicios



Fuente: Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. P.52

A modo de conclusión conclusión, para disminuir la deficiencia 5 y alcanzar una mayor calidad de servicio es necesario trabajar en la disminución de las discrepancias que puedan producirse en las deficiencias 1 a 4.

El modelo SERVQUAL nos permite medir las cuatro posibles deficiencias descritas con anterioridad a través del relevamiento de datos internos a la empresa en los que deben ser indagados tanto los directivos como el personal que tiene contacto directo con el usuario del servicio. De modo similar al caso de la

recolección de datos de clientes externos, se aplicarán instrumentos sobre el que deberán responder tanto los directivos como el personal de contacto de la organización. Dichos cuestionarios se encuentra en los apartados D del Apéndice A del presente trabajo.

Diseño Muestral

La ejecución del trabajo de campo implicó aplicar tres cuestionarios diferentes adecuados a las necesidades de información a relevar en cada área. Dichos cuestionarios se encuentran en los apéndices del presente trabajo. En el caso del relevamiento de información para indagar en la deficiencia 5, se encuestó a una muestra del 10 % de los vecinos que habitan en la urbanización. En lo referente a los directivos de la empresa (deficiencias 1 y 2), fue encuestado el gerente general como así también los gerentes de operaciones y de ventas. Finalmente, en cuanto al relevamiento de la información que debía aportar el personal de contacto (deficiencias 3 y 4), fue encuestada la totalidad de los mismos.

Sección III – Conclusiones y Plan de Acción

Conociendo la distancia entre lo que esperan y perciben los clientes

Comenzamos por analizar lo que ocurre con las expectativas y las percepciones de los clientes respecto de la calidad del servicio de vigilancia.

Deficiencia 5: Brecha o discrepancia entre el servicio esperado por el cliente externo y el servicio percibido por el mismo.

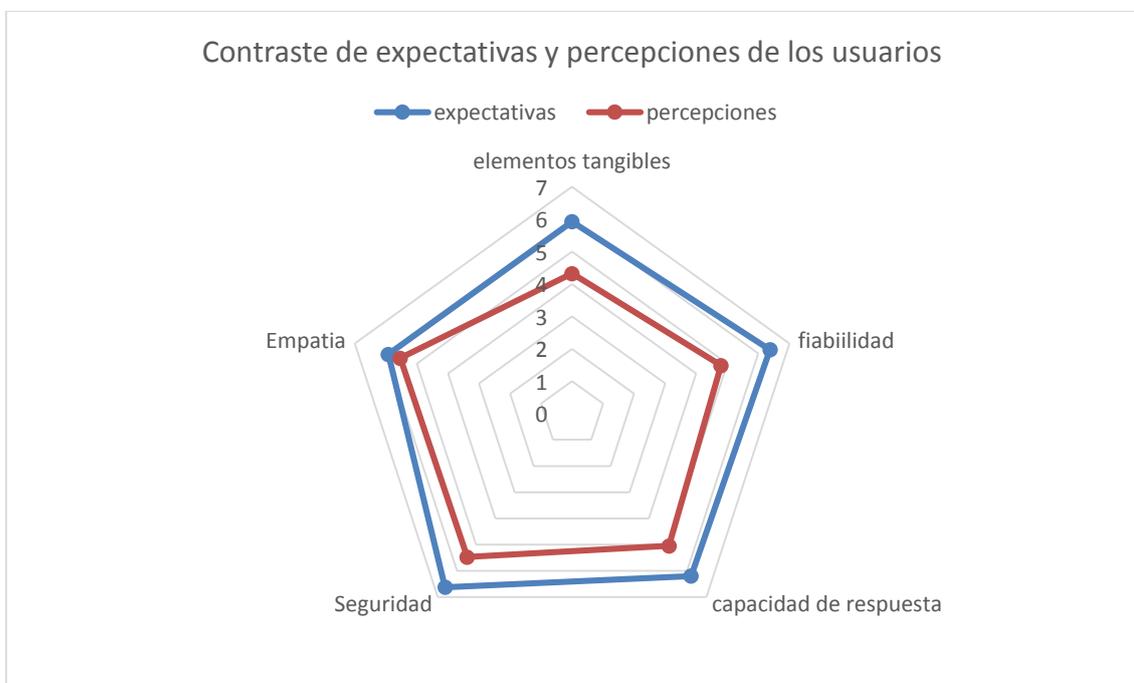
Para alcanzar los resultados que se encuentra en la tabla siguiente realizamos los siguientes calculos:

1. Para cada cliente se sumaron las puntuaciones que se dieron a las declaraciones que corresponden al criterio y se dividieron por el total de de claraciones que correspondían al criterio (media del cliente por criterio).

2. Se sumaron las puntuaciones individuales de los clientes y se dividieron por la cantidad de clientes (media del criterio para N clientes).

Valores promedio de expectativas y percepciones de los clientes para cada criterio Servqual. (Tabla 1)

Criterios	expectativas	percepciones	Deficiencia 5	% satisfacción
Elementos tangibles	5,925	4,325	-1,6	73,00%
Fiabilidad	6,38	4,8	-1,58	75,24%
Capacidad de respuesta	6,2	5,05	-1,15	81,45%
Seguridad	6,625	5,475	-1,15	82,64%
Empatía	5,92	5,54	-0,38	93,58%
Brecha global	6,21	5,038	-1,172	81,13%



Fuente: elaboración propia

Criterios Servqual ordenados según la preferencia de los clientes (Tabla 2)

Criterios	Puntuación	Prioridad
elementos tangibles	400	3
fiabilidad	550	1
capacidad de respuesta	370	4
Seguridad	420	2
Empatía	240	5

Fuente: elaboración propia

Sobre la base de los resultados expuestos en las tablas 1 y 2, los cuales surgen del análisis de los datos recolectados a partir de la encuesta realizada, podemos decir que los clientes evalúan el servicio como aceptable, alcanzando niveles de satisfacción superiores al 75% de las expectativas en prácticamente todos los criterios, excepto el caso puntual de elementos tangibles. Sin embargo existe una brecha para cada criterio susceptible de ser analizada en base a las deficiencias internas de la empresa con el objetivo de elevar la calidad de servicio a los niveles esperados por los usuarios. Específicamente la tabla 2 nos indica la priorización que hacen los usuarios de los criterios que definen la calidad de un servicio, siendo el más importante la fiabilidad y el de menor relevancia la empatía. Dicha priorización será contrastada con las creencias de los directivos de la empresa en el capítulo siguiente.

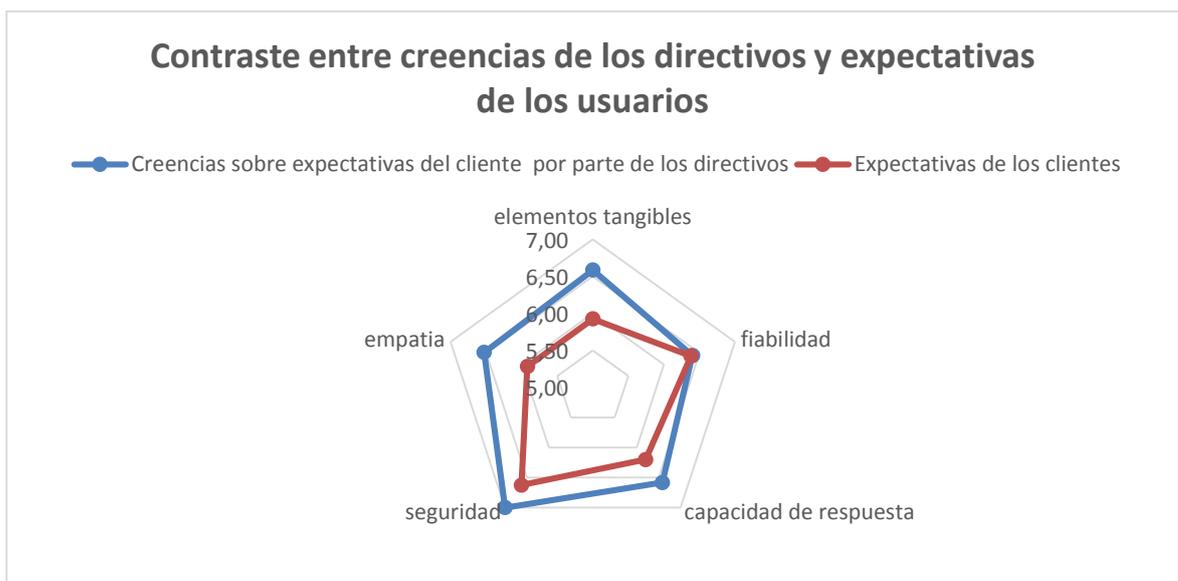
Análisis de las deficiencias internas de la empresa

Una vez conocida la discrepancia entre la calidad de servicio que los clientes esperan y la que perciben recibir, se revela importante conocer las razones de la brecha. Las causas pueden ser encontradas al analizar el comportamiento de la empresa al analizar la existencia de potencia las deficiencias 1, 2, 3 y 4.

Deficiencia 1: Falta de comprensión de los directivos respecto de las expectativas de los clientes.

Discrepancias entre las expectativas objetivas de los clientes y las creencias de los directivos de la empresa. (Tabla 3)

Criterios	Creencias sobre expectativas de los clientes por parte de los directivos	Expectativas de los clientes	Brecha
Elementos tangibles	6,58	5,925	0,66
Fiabilidad	6,4	6,38	0,02
Capacidad de respuesta	6,58	6,2	0,38
Seguridad	7	6,63	0,38
Empatía	6,53	5,92	0,61
Medición Global	6,62	6,21	+0,41



Fuente: elaboración propia

Discrepancias entre directivos de la empresa y clientes respecto del ordenamiento de los criterios Servqual. (Tabla 4)

Criterios	Puntuación por criterio (directivos)	Creencias de los directivos acerca del orden de prioridad de los clientes	Puntuación por criterio (clientes)	Orden de prioridad según clientes
Elementos tangibles	75	1	400	3
Fiabilidad	70	2	550	1
Capacidad de respuesta	50	4	370	4
Seguridad	65	3	420	2
Empatía	40	5	240	5

Fuente: elaboración propia

En relación a la deficiencia 1 el diagnóstico revela, en primera instancia (tabla 1) un sobredimensionamiento de las expectativas de los clientes por parte de los directivos, y simultáneamente (tabla 2) una apreciación disímil entre clientes y directivos de la empresa, en cuanto a la priorización de los criterios que definen la calidad de servicios.

A continuación se describen los valores obtenidos para los antecedentes de la empresa que explican las razones por las que se produce la deficiencia 1. Es oportuno aclarar que aunque en ninguna declaración relativa a los antecedentes de la empresa, tanto en la deficiencia 1 como en las restantes, se alcanzó una puntuación ideal por parte de los encuestados, se decidió enfocar el análisis de las deficiencias en aquellos antecedentes que lograron una puntuación menor a 5 puntos, ya que se considera que es allí en donde radican los mayores inconvenientes que limitan la calidad de servicio. Se adopta este criterio de análisis

al considerar que cualquier proceso destinado a mejorar la satisfacción del cliente debe partir por remover los principales obstáculos que limitan la calidad de servicios para luego proceder con los inconvenientes que afectan a la calidad en menor medida. **(Tabla 5):**

Antecedente de la empresa (DEFICIENCIA 1)	puntuación
Cultura orientada a la investigación de marketing	3,83
Comunicación Ascendente	3,5
Niveles Jerárquicos de mando	6,3

Fuente: elaboración propia

Es pertinente aclarar que la puntuación de los antecedentes de las deficiencias 1 a 4 se realiza sobre una escala de Likert de 7 puntos y cuanto más se acerca el valor promedio de puntuación a 1 es mayor el peso causal que posee el antecedente para explicar la deficiencia que afecta a la prestación del servicio. Al analizar las puntuaciones se observa con claridad que la empresa no tiene un problema de exceso de niveles jerárquicos de mando entre los directivos y el personal de contacto, pero al mismo tiempo, los índices reflejan con claridad un déficit de cultura orientada hacia el marketing, fundado puntualmente en la carencia o no utilización de investigaciones de mercado, y al mismo tiempo, problemas en la comunicación ascendente, es decir desde el personal de contacto hacia los directivos, lo que impide que la empresa pueda conocer con solvencia las expectativas y necesidades de los clientes. En principio, de cualquier modo, para este caso particular, la sobredimensión de creencias de los directivos respecto de las expectativas de los usuarios no constituiría un obstáculo para alcanzar el nivel de servicio esperado por los clientes ya que el standard de servicio que la dirección de la empresa se pone como objetivo para diseñar sus procesos y normas están por encima de lo que el cliente espera. De cualquier modo esto podría traducirse en una utilización de recursos por encima de la necesaria por parte de la empresa. Finalizado este análisis podemos concluir que las causas de la brecha 5 no es explicada por los antecedentes de la empresa relacionados con la deficiencia 1, aunque de todos modos es aconsejable que la empresa trabaje en relevar mejor las expectativas y necesidades de sus clientes, fundamentalmente en conocer

mejor, a través de investigaciones de marketing, el modo en que los clientes priorizan los criterios que definen la calidad del servicio que la empresa ofrece.

Deficiencia 2: Falla de los niveles de dirección en el establecimiento de normas y especificaciones adecuadas para la prestación del servicio. (Tabla 6).

Antecedentes de la empresa (DEFICIENCIA 2)	valor
Compromiso de la dirección con la calidad de servicio	3,5
Establecimiento de objetivos	5,5
Establecimiento de normas estándar	4,83
Percepción de inviabilidad	5

Fuente: elaboración propia

Al interpretar los valores o puntuaciones promedios asignadas por los directivos a los antecedentes correspondientes a la deficiencia 2 se observa que el principal inconveniente que posee la empresa es el escaso compromiso de la dirección con la calidad de servicios. Sus directivos no tienen dudas en señalar la carencia de programas apuntados al estudio y rediseño de normas para elevar la calidad en el sector de operaciones de la empresa, que es el encargado de elaborar normas y especificaciones para la prestación del servicio. También se advierte una política empresarial deficitaria en cuanto a la asignación de recompensas para aquellos directivos preocupados por mejorar la calidad. Siguiendo con el análisis de antecedentes para la deficiencia 2, se advierten problemas por parte de la empresa para automatizar procedimientos y una posición ambigua por parte de la dirección en cuanto a la mejora de procedimientos operativos que permitan dar regularidad a la calidad del servicio. Por último, no se observan mayores inconvenientes, desde la perspectiva de los directivos al momento de establecer los objetivos de calidad de servicio ni tampoco al momento de evaluar la capacidad de la empresa para conocer los requerimientos de los clientes y disponer de los sistemas necesarios para prestar el servicio que los clientes demandan. En ningún momento sus directivos expresan una señal de inviabilidad en cuanto a lograr prestar el servicio esperado.

Deficiencia 3: Incumplimiento por parte de los empleados, de las normas y especificaciones para la prestación del servicio. (Tabla 7)

Antecedentes de la empresa (DEFICIENCIA 3)	valor
Trabajo en equipo	5,42
Ajuste empleado-función	5,69
Ajuste tecnología-función	4,38
Control percibido	3,85
Sistemas de supervisión y control	4,15
Conflictos funcionales	4,60
Ambigüedad de las funciones	5,08

Fuente: elaboración propia

En la evaluación de antecedentes de la deficiencia 3 nos ocupamos de indagar en las fallas que pueden producirse a nivel de las tareas que desarrolla el personal de contacto de la empresa. Los empleados que desarrollan las tareas operativas de la empresa no aducen inconvenientes en lo relativo a la capacidad de trabajar en equipo y ni a la idoneidad del personal de contacto para desarrollar las tareas. Tampoco revelan problemas en lo atinente a la ambigüedad de funciones. Las mayores carencias se observan en cuanto al déficit tecnológico para la prestación del servicio, la percepción de falta de control por parte de los empleados al momento de resolver problemas relacionados con la prestación del servicio, también encienden una luz amarilla los indicadores relativos a la existencia de conflictos funcionales, principalmente en cuanto a la falta de coincidencia entre lo que los vecinos, los directivos y los empleados en cuanto a la forma de realizar el servicio. Por último, en lo relativo al sistema de supervisión del servicio, que arroja una puntuación promedio intermedia a través de sus indicadores, el personal de contacto expresa a través de su opinión la falta de una política motivacional tanto desde el liderazgo como desde el aspecto remunerativo ya que el sistema de supervisión no incluye habitualmente en sus evaluaciones lo que los empleados hacen bien ni establece recompensas para quienes se destacan al realizar sus trabajos.

Deficiencia 4: Promesas que se le han hecho a los clientes a través de comunicaciones externas realizadas por la empresa. (Tabla 8)

Antecedentes de la empresa (DEFICIENCIA 4)	valor
Comunicación Horizontal	3,44
Tendencia a prometer en exceso	3,19

Fuente: elaboración propia

Tal como se mencionó en el capítulo II, el modelo SERVQUAL considera que la comunicación externa que efectúan las empresas respecto de las características del servicio moldean las expectativas de los clientes. Desde la perspectiva del personal de contacto de la empresa se observan inconvenientes en el plano de la comunicación interna y externa, con una tendencia a no informar a los empleados respecto de lo que la empresa promete a sus clientes y al mismo tiempo a no tener en cuenta las sugerencias de los empleados al momento de realizar promesas a los usuarios (comunicación horizontal). Además el estudio relevó una tendencia a prometer en exceso por parte de la empresa. Promesas que luego los empleados no pueden cumplir por razones relacionadas con lo analizado en la deficiencia 3.

Plan de acción:

Luego del análisis realizado, estamos en condiciones de afirmar que la brecha entre lo que el cliente espera y lo que percibe es la consecuencia de múltiples deficiencias internas de la empresa y no el producto de una sola causa. Ante ello, el primer paso siempre debe ser el diagnóstico objetivo de dichas deficiencias para luego poder operar con eficacia sobre las mismas, ahorrando recursos y generando genuinamente una mayor calidad de servicio al atacar las causas reales que impiden la satisfacción exigida por el usuario.

A través del presente estudio se ha podido acceder a información relevante para la toma de decisiones y la aplicación de nuevos lineamientos de acción por parte de los directivos de la empresa de vigilancia con el objetivo de acercar las percepciones de los clientes a las expectativas que estos tienen respecto de la calidad de servicio. En principio, hemos detectado una calidad de servicio que, en promedio y dependiendo del criterio analizado, se encuentra 20% por debajo de las expectativas de los usuarios. Los valores encontrados al evaluar la deficiencia 5 generan la necesidad de trabajar sobre las deficiencias internas de la empresa.

El plan de acción deberá estar orientado a conocer mejor lo que el cliente espera, mejorar los procesos que involucra la prestación de servicio, trabajar sobre el desempeño del personal de contacto y rediseñar la comunicación con los empleados y los clientes.

A continuación se enumeran tareas que la empresa deberá realizar con el objetivo de elevar la calidad de servicios:

1. En particular, para elevar la satisfacción y lograr una mayor fidelización de los usuarios, basándonos en el análisis de la deficiencia 1, la empresa prestadora debe comenzar por indagar más y mejor en las expectativas y necesidades de quienes reciben el servicio. Para ello se hace necesario la ejecución de estudios de mercado con cierta periodicidad (como mínimo una vez al año) que permita conocer con el mayor detalle posible en que aspectos de la prestación de servicio ponen el foco los clientes. Un punto de partida es el presente trabajo que aporta información relevante acerca de la

forma en que los clientes ordenan los criterios Servqual y sobre las expectativas de los usuarios respecto de los distintos atributos que componen la prestación del servicio de vigilancia.

2. Al mismo tiempo es necesario intensificar la comunicación ascendente, poniendo mayor atención a los aportes de información sobre preferencias de los usuarios que puede hacer el personal de contacto que se encuentra en comunicación permanente con los clientes y que generalmente es receptor de quejas y sugerencias de los clientes.
3. Lo plasmado en la evaluación de la deficiencia 2 muestra la discrepancia entre las expectativas de los clientes y la creencia de los directivos en cuanto a la forma en que se debe programar la prestación del servicio. La empresa debe rediseñar las normas y procesos de prestación del servicio sobre la base de las expectativas y preferencias de los clientes y no de los directivos. Todos los esfuerzos de marketing deben comenzar en el cliente, como lo establece una clásica regla del mercadeo de servicios que expresa que el cliente siempre tiene la razón.
4. A partir de ello, se deberá poner el foco en la creación y aplicación efectiva de programas que demuestren un compromiso real con la calidad de servicios y el establecimiento de normas estándar, lo que necesariamente demandará un fuerte liderazgo de la alta dirección, y de los mandos medios, comprometiéndose con escuchar, entender al cliente y finalmente con realizar los cambios necesarios.
5. Deben establecerse incentivos que motiven la participación y el perfeccionamiento por parte de los directivos y al mismo tiempo programas de capacitación para que la alta dirección y los mandos medios interioricen conceptos relativos a la gestión de la calidad de servicios.
6. Simultáneamente, para reducir la deficiencia 2, es fundamental establecer objetivos de calidad de servicio, que deben estar basados en las expectativas de los clientes, deben ser específicos y aceptados por los empleados. Dichos objetivos, al mismo tiempo deben cubrir los principales

criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio y deben ser medibles.

7. El análisis de los antecedentes de la deficiencia 3 demuestra claramente una serie de dificultades a nivel de la administración del personal de contacto que revela la necesidad de:

- Dotar de más tecnología al proceso operativo, principalmente en lo que respecta a sistemas informáticos de gestión que logren automatizar la mayor cantidad de tareas posibles con el objetivo de incrementar la velocidad de prestación y al mismo tiempo liberar al personal de contacto de tareas operativas rutinarias de modo que este pueda enfocarse en la resolución de los problemas emergentes prestando mayor atención a las contingencias planteadas por los usuarios.
- Revisar el sistema de supervisión, formando supervisores que pongan esfuerzos en motivar e instruir al personal de contacto. Es de vital importancia que el personal encargado de supervisar el servicio sea un nexo eficaz entre el personal de contacto y la alta dirección, ya que constituye un segmento fundamental en el canal de comunicación por el que debe fluir con rapidez y de manera ascendente y descendente la información.
- Del análisis también se desprende la necesidad de solucionar problemas referentes a conflictos funcionales, para lo que se recomienda informar mejor a los empleados acerca de cuáles son sus límites, las tareas específicas que deben realizar y los protocolos de actuación, de modo que el personal logre un mayor control de las situaciones al momento de servir a los usuarios.
- Se recomienda también implementar un sistema de evaluación de desempeño horizontal y vertical del personal de contacto que permita recompensar a los empleados en base a los esfuerzos que realizan para ejecutar las tareas.

8. Lo expresado por el personal de contacto sobre la deficiencia 4, hace necesario rediseñar la comunicación interna y externa de la empresa enfocando los esfuerzos en:

- Incrementar la comunicación horizontal en dos sentidos. Por una parte teniendo en cuenta la opinión de los empleados al momento de realizar promesas a los clientes y de modo paralelo informando a los empleados sobre lo que se promete a los usuarios.
- De modo paralelo resulta necesario balancear las promesas con la calidad real de servicio que la empresa objetivamente puede alcanzar, ya que la realización de promesas eleva las expectativas de los usuarios y el incumplimiento de las mismas incrementa la brecha de insatisfacción. Por ello, antes de hacer promesas al usuario es necesario capacitar e informar al personal de contacto acerca del modo en que se cumplirá lo que se prometerá al cliente.
- Establecer un sistema de comunicación formal de “ida y vuelta” entre el cliente y los mandos medios, el cual puede implementarse a través de una cuenta de correo electrónico de modo de tener la posibilidad de informar con rapidez los cambios o inconvenientes que puedan presentarse en la prestación del servicio. Este mecanismo permitirá también que el usuario pueda evacuar eficazmente sus dudas sobre temas que exceden al personal de contacto o sobre comunicaciones descendentes de la empresa.

Apéndice 1 – Instrumento para la medición de la deficiencia 5

Calculo de puntuación SERVQUAL – Deficiencia 5

Las declaraciones de SERVQUAL (tanto en las secciones sobre las expectativas como en la de las percepciones) se agrupan en función de los cinco criterios del siguiente modo:

Criterio	Declaraciones correspondientes
Elementos Tangibles	Declaraciones 1 a 4
Fiabilidad	Declaraciones 5 a 9
Capacidad de respuesta	Declaraciones 10 a 13
Seguridad	Declaraciones 14 a 17
Empatía	Declaraciones 18 a 22

Cálculo de puntuación SERVQUAL para cada criterio

Para evaluar la calidad de servicio es necesario calcular la diferencia entre las puntuaciones que asignen los clientes a las distintas parejas de declaraciones (expectativas – percepciones). Es decir:

Puntuación SERVQUAL= Puntuación de las percepciones – Puntuación de las expectativas

Instrumento para el relevamiento de expectativas y percepciones.

A) Instrumento SERVQUAL para relevamiento de expectativas de clientes:

Introducción al cuestionario:

Basado en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las empresas que operan en el sector de Vigilancia para Barrios Privados piense, por favor, en el tipo de empresa de vigilancia ideal por la que usted desearía estar protegido. Por favor indíquenos hasta que punto piensa que una empresa de vigilancia debería

tener las características descipitas en cada una de las siguientes declaraciones. Si considera, en ralación con la idea que usted tiene en mente, que una aracteristica no es esencial para calificar como excelente a una empresa de vigilancia privada, seleccione el valor 1. Si considera que una caracteristica es absolutamente esencial para calificar como excelente a una empresa de vigilancia privada, seleccione el valor 7. Si sus convicciones al respecto no tan definitivas seleccione el valor intermedio que considere adecuado. A través de esta encuesta no intentamos evaluar si sus respuestas son correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique un número que refleje con la mayor precisión posible lo que Usted piensa respecto de las características que una empresa de vigilancia debería poseer paara ofrecer un servicio de excelente calidad.

Declaraciones:

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo			
1. Las empresas de vigilancia excelentes tienen equipos de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Las instalaciones físicas de las empresas de vigilancia excelentes son visualmente atráctivas.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Los empleados de las empresas de vigilancia excelentes tienen apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	
4. En una empresa de vigilancia excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (formularios, tarjetas de ingreso, registros) son visualmente atractivos.		1	2	3	4	5	6	7

5. Cuando las empresas de vigilancia excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen. 1 2 3 4 5 6 7
6. Cuando un usuario tiene un problema, las empresas de vigilancia excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo. 1 2 3 4 5 6 7
7. Las empresas de vigilancia excelente no necesitan hacer dos veces la cosas para hacerlas bien. 1 2 3 4 5 6 7
8. Las empresas de vigilancia excelente concluyen los trabajos en el tiempo prometido. 1 2 3 4 5 6 7
9. Las empresas de vigilancia excelentes trabajan para mantener sus registros libres de errores. 1 2 3 4 5 6 7
10. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados comunican a los usuarios cuando concluirán la realización de un trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
11. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
12. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7

13. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de las empresas de vigilancia excelentes transmite confianza a los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
15. Los usuarios de una empresa de vigilancia excelente se sienten seguros al realizar operaciones o trámites con la organización. 1 2 3 4 5 6 7
16. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados son siempre amables con los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
17. En una empresa de vigilancia excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
18. Las empresas de vigilancia excelentes dan a sus usuarios una atención individualizada. 1 2 3 4 5 6 7
19. Las empresas de vigilancia excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios. 1 2 3 4 5 6 7

20. Una empresa de vigilancia excelente tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
21. Las empresas de vigilancia excelentes se preocupan por los intereses de sus usuarios. 1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de las empresas de vigilancia excelentes comprenden las necesidades específicas de sus usuarios. 1 2 3 4 5 6 7

B) Instrumento SERVQUAL para relevamiento de percepciones del cliente sobre el servicio evaluado:

Instrucciones: El siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa que actualmente presta el servicio de vigilancia en nuestro barrio. Para cada declaración indíquenos, por favor, hasta que punto considera que la empresa que presta el servicio de vigilancia en la actualidad posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, seleccione 1 si está fuertemente en desacuerdo con que la empresa prestadora del servicio de vigilancia tiene esa característica o selecciones 7 si Usted está fuertemente de acuerdo con la declaración. También puede elegir el valor intermedio que mejor represente su opinión al respecto. No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique un número que refleje con la mayor precisión la percepción que Usted tiene sobre la empresa que actualmente presta el servicio de vigilancia.

Declaraciones:

	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Los equipos de la empresa que presta el servicio de vigilancia tienen apariencia de ser modernos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las instalaciones del servicio de vigilancia son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Los empleados de la empresa que presta servicio de vigilancia tienen una excelente apariencia.	1	2	3	4	5	6	7
4. Los materiales relacionados con la empresa que presta el servicio de vigilancia son visualmente atractivos (formularios, tarjetas de ingreso, planillas de registro, circulares de comunicación) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuando la empresa que presta el servicio de vigilancia promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5	6	7
6. Cuando usted tiene un problema, la empresa que presta el servicio de vigilancia muestra un sincero interés en solucionárselo.	1	2	3	4	5	6	7
7. La empresa que presta de vigilancia excelente no necesita hacer dos veces la cosas para hacerlas bien.	1	2	3	4	5	6	7

8. La empresa que presta el servicio de vigilancia termina el servicio en el tiempo que promete hacerlo. 1 2 3 4 5 6 7
9. La empresa que presta el servicio de vigilancia insiste en mantener sus registros libres de errores. 1 2 3 4 5 6 7
10. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia comunican a los usuarios cuando concluirán la realización de un trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
11. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia hacen su trabajo con rapidez. 1 2 3 4 5 6 7
12. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia siempre se muestran dispuestos a ayudarlo. 1 2 3 4 5 6 7
13. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas. 1 2 3 4 5 6 7
14. El comportamiento de los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia le transmiten confianza. 1 2 3 4 5 6 7
15. Usted se siente seguro al realizar trámites frente a la empresa que presta el servicio de vigilancia. 1 2 3 4 5 6 7

16. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia son siempre amables con usted. 1 2 3 4 5 6 7
17. Los empleados de la empresa que presta el servicio de vigilancia tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas. 1 2 3 4 5 6 7
18. En la empresa que presta el servicio de vigilancia le dan una atención individualizada. 1 2 3 4 5 6 7
19. La empresa que presta el servicio de vigilancia tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7
20. Los empleados de la empresa a cargo del servicio de vigilancia le dan una atención personalizada. 1 2 3 4 5 6 7
21. La empresa que presta el servicio de vigilancia se preocupa por sus mejores intereses. 1 2 3 4 5 6 7
22. Los empleados de la empresa a cargo del servicio de vigilancia excelentes comprenden las necesidades específicas que usted tiene. 1 2 3 4 5 6 7

C) Instrumento SERVQUAL para el relevamiento de dimensiones preponderantes según el cliente externo

Instrucciones: En la lista que aparece a continuación incluimos cinco características que corresponden a empresas que prestan servicio de vigilancia privada. Nos gustaría conocer que nivel de importancia le atribuye usted a cada una de esas características cuando evalúa la calidad del servicio de una empresa de vigilancia. Por favor distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada característica (cuanto más importante sea para usted una característica, mas punta deberá asignarle). Por favor asegurese de que los puntos que asigne a las cinco características sumen un total 100 puntos exactos.

1. Apariencia de instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación que utiliza una empresa de vigilancia para comunicarse con sus usuarios.

2. Habilidad de una empresa de vigilancia para realizar el servicio prometido en forma segura y precisa.

3. Disposición de una empresa de vigilancia para ayudar a los vecinos y darles un servicio rápido.

4. Conocimientos y trato amable de los empleados de una empresa de vigilancia y su habilidad para generar un sentimiento de confianza en Usted.

5. Cuidado y atención personalizada que una empresa de vigilancia le da a sus clientes.



Apéndice 2 – Instrumentos para la medición de las deficiencias 1 a 4

Instrumentos SERVQUAL para medir las deficiencias 1 a 4

Como se expuso con anterioridad, las deficiencias internas de la empresa que inciden en la calidad del servicio pueden ocurrir en los niveles directivos de la organización o a nivel del personal de contacto. En el apartado A se desarrollará el instrumento para medir potenciales fallas en niveles directivos y de personal de contacto, mientras que en el apartado B se expondrá el instrumento para evaluar los antecedentes de las deficiencias 1 a 4.

A) Medición Deficiencia 1 – Contraste entre las expectativas de los clientes y las de los directivos de la empresa.

Desde un punto de vista de su medición, la deficiencia 1 es distinta a las otras tres deficiencias que se producen en el servicio, ya que, dentro del modelo SERVQUAL, traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores. Específicamente su medición requiere una comparación de las respuestas sobre las expectativas que se obtienen de dos muestras diferentes: clientes y directivos. Para ellos se aplica el cuestionario para el relevamiento de expectativas como así también el instrumento para la medición de la importancia relativa de las cinco dimensiones.

Cuestionario de medición de expectativas de los directivos:

Instrucciones: Esta parte del estudio se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa de vigilancia que, desde el punto de vista de esos clientes, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran que una empresa de vigilancia debe poseer las características descritas en cada declaración, para ser considerada excelente. Si cree que sus clientes piensan que la característica no es esencial para que una empresa de vigilancia sea considerada excelente seleccione el número 1. Si cree que sus clientes consideran que la característica es absolutamente necesaria, seleccione el número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, seleccione un valor intermedio. Recuerde

que no hay respuestas correctas o incorrectas, solo estamos interesados en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa de vigilancia para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo	Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo
1- Las empresas de vigilancia excelentes tienen equipos con apariencia moderna.	1	2 3 4 5 6 7
2- Las instalaciones físicas de las empresas de vigilancia excelentes son visualmente atractivas	1	2 3 4 5 6 7
3- Los empleados de las empresas de vigilancia excelentes tienen una apariencia pulcra.	1	2 3 4 5 6 7
4- En las empresas de vigilancia excelentes, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, registros, planillas, etc.) son visualmente atractivos.	1	2 3 4 5 6 7
5- Cuando las empresas de vigilancia excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2 3 4 5 6 7
6- Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de vigilancia excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2 3 4 5 6 7

- 7- Las empresas de vigilancia excelentes realizan bien el servicio la primera vez que lo hacen. 1 2 3 4 5 6 7
- 8- Las empresas de vigilancia excelentes concluyen sus servicios en el tiempo que lo han prometido. 1 2 3 4 5 6 7
- 9- Las empresas de vigilancia excelentes insisten en mantener registros exentos de errores. 1 2 3 4 5 6 7
- 10-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización de los servicios solicitados. 1 2 3 4 5 6 7
- 11-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes 1 2 3 4 5 6 7
- 12-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes 1 2 3 4 5 6 7
- 13-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7
- 14-El comportamiento de los empleados de las empresas de vigilancia excelentes transmite confianza a sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7
- 15-Los clientes de las empresas de vigilancia excelentes se sienten seguros en sus transacciones. 1 2 3 4 5 6 7

- 16-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados son siempre amables con los clientes. 1 2 3 4 5 6 7
- 17-En una empresa de vigilancia excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7
- 18- Las empresas de vigilancia excelentes dan a sus clientes una atención individualizada. 1 2 3 4 5 6 7
- 19-Las empresas de vigilancia excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes 1 2 3 4 5 6 7
- 20-Una empresa de vigilancia excelente, tiene empleados que le dan una atención personalizada a sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7
- 21-Las empresas de vigilancia excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes 1 2 3 4 5 6 7
- 22-Los empleados de las empresas de vigilancia excelentes comprenden las necesidades específicas de sus clientes. 1 2 3 4 5 6 7

Cuestionarios para medición de Importancia relativa de las dimensiones del servicio desde la perspectiva de los directivos

Instrucciones: La lista que aparece a continuación incluye cinco características que corresponden a empresas de vigilancia y los servicios que ofrecen. Nos gustaría conocer cuanta importancia tiene para sus clientes cada una de esas características cuando evalúan la calidad del servicio de una empresa de vigilancia.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características: cuanto más importante considere que son esas características para sus clientes, más puntos deberá asignarle. Por favor, asegúrese de que los puntos asignados a las cinco características sumen 100.

- | | |
|--|----------------------|
| 1- La apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación de las empresas de vigilancia. | <input type="text"/> |
| 2- La habilidad de las empresas de vigilancia para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa. | <input type="text"/> |
| 3- La disposición de las empresas de vigilancia para ayudar a sus clientes y darles un servicio rápido. | <input type="text"/> |
| 4- El conocimiento y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir fe y confianza. | <input type="text"/> |
| 5- El cuidado y la atención individualizada que las empresas de vigilancia ofrecen a sus clientes. | <input type="text"/> |

B) Instrumento a aplicar a directivos de la organización para medición de antecedentes de las deficiencias 1 y 2

Para evaluar los antecedentes de la **deficiencia 1** el instrumento propone 9 declaraciones que se agrupan de la siguiente manera:

Antecedentes	Declaraciones que le corresponden
- Orientación a la investigación de Marketing	Declaraciones 1 a 4
- Comunicación Ascendente	Declaraciones 5 a 8
- Niveles de Dirección	Declaración 9

Para evaluar los antecedentes de la **deficiencia 2** el instrumento propone otras 11 declaraciones que se agrupan de la siguiente manera:

Antecedentes	-	Declaraciones que le corresponden
- Compromiso de la dirección con la calidad de servicio		Declaraciones 10 a 13
- Establecimiento de objetivos		Declaraciones 14 a 15
- Establecimiento de normas estándar		Declaraciones 16 a 17
- Percepción de inviabilidad		Declaraciones 18 a 20

A continuación se incluyen las 20 declaraciones clasificadas con anterioridad precedidas por una introducción orientada a los directivos que deberán responder a las declaraciones.

Instrucciones: La lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Por favor indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración trazando un círculo alrededor de uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, trace un círculo alrededor del número 1. Si está fuertemente de acuerdo, trázelo alrededor del número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas trace el círculo alrededor de uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor díganos honestamente lo que piensa.

	Fuertemente en desacuerdo						Fuertemente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
1. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.							

- | | |
|--|---------------------------|
| 2. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes. (-) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. El personal de contacto con la clientela de la nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Los directivos de nuestra empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes (-). | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la clientela. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. En nuestra empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce fundamentalmente por medio de memorandos. (-) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección. (-) | 1 2 3 4 5 6 7 |

10. Nuestra empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad (-). 1 2 3 4 5 6 7
11. Nuestra empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio al cliente. 1 2 3 4 5 6 7
12. En nuestra empresa, a los directivos que mejoran la calidad del servicio se les recompensa más que a los otros directivos. 1 2 3 4 5 6 7
13. Nuestra empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela. (-) 1 2 3 4 5 6 7
14. Nuestra empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad de servicio. 1 2 3 4 5 6 7
15. En nuestra empresa tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio. 1 2 3 4 5 6 7
16. Nuestra empresa utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes. 1 2 3 4 5 6 7
17. En nuestra empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio. 1 2 3 4 5 6 7
18. Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes. 1 2 3 4 5 6 7

19. Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren iríamos a la quiebra. (-) 1 2 3 4 5 6 7
20. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan. 1 2 3 4 5 6 7

Instrumento a aplicar al personal de contacto de la organización para medición de antecedentes deficiencias 3 y 4

Declaraciones utilizadas para estudiar al personal de contacto: Estas declaraciones corresponden a los antecedentes potenciales de las dos deficiencias que se relacionan con las realizaciones deficientes del personal de contacto. Las declaraciones que le corresponden en el cuestionario son las siguientes:

Antecedentes de la Deficiencia 3 - Declaraciones que le corresponden

Trabajo en equipo	Declaraciones 1 a 5
Ajuste empleado-función	Declaraciones 6 a 7
Ajuste tecnología-función	Declaración 8
Control percibido	Declaración 9 a 12
Sistemas de supervisión y control	Declaración 13 a 15
Conflictos funcionales	Declaración 16 a 19
Ambigüedad de las funciones	Declaraciones 20 a 25

Antecedentes de la Deficiencia 4 - Declaraciones que le corresponden

Comunicación Horizontal	Declaraciones 26 a 28
Tendencia a prometer en exceso	Declaraciones 29 a 30

A continuación se incluyen las 30 declaraciones clasificadas con anterioridad, precedidas por una introducción orientada al personal de contacto que deberá responder a las declaraciones.

Introducción: La Lista que aparece a continuación enumera una serie de declaraciones relacionadas con sus opiniones sobre su empresa y sus operaciones. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración seleccionando uno de los siete números que aparecen junto a cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo, seleccione el número 1. Si está fuertemente de acuerdo, seleccione el número 7. Si sus convicciones no son tan definitivas seleccione uno de los números intermedios. No existen respuestas correctas o incorrectas. Por favor díganos honestamente lo que piensa.

1. En mi empresa, siento que soy parte de un equipo. 1 2 3 4 5 6 7
2. En mi empresa, todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes. 1 2 3 4 5 6 7
3. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
4. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde. 1 2 3 4 5 6 7
5. Siento que soy un miembro importante de la empresa. 1 2 3 4 5 6 7
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien. 1 2 3 4 5 6 7

7. Mi empresa contrata personal calificado para realizar sus trabajos. 1 2 3 4 5 6 7
8. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
9. En mi trabajo, dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. 1 2 3 4 5 6 7
10. En mi trabajo tengo la posibilidad de satisfacer verdaderamente las necesidades de los vecinos del barrio. 1 2 3 4 5 6 7
11. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo ya que muchos vecinos demandan el servicio al mismo tiempo. 1 2 3 4 5 6 7
12. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que algunas veces tengo que depender de otro para servir a los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7
13. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7

14. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los vecinos no implica una mayor paga o reconocimiento. 1 2 3 4 5 6 7
15. En nuestra empresa los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los vecinos reciben mayores recompensas que los otros empleados. 1 2 3 4 5 6 7
16. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta servir a los vecinos eficazmente. 1 2 3 4 5 6 7
17. La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7
18. En términos generales lo que los vecinos quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo. 1 2 3 4 5 6 7
19. Mi empresa y yo tenemos las mismas ideas sobre cómo debería realizar mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
20. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7

21. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi empresa. 1 2 3 4 5 6 7
22. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
23. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7
24. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi desempeño en el trabajo. 1 2 3 4 5 6 7
25. Las personas que se encargan de la publicidad en nuestra empresa consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que hacen a los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7
26. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que la empresa le hace a los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7
27. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para debatir sobre el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los vecinos. 1 2 3 4 5 6 7

28. La política de nuestra empresa sobre el servicio a los vecinos es la misma en los diferentes puestos que dan servicio a los vecinos.

1 2 3 4 5 6 7

29. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios.

1 2 3 4 5 6 7

30. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo por captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir.

1 2 3 4 5 6 7

Bibliografía

- **International Service Marketing Institute.** (2001). La calidad en los servicios: Cómo se mide y gestiona, de MK Marketing + Ventas Sitio web:http://coaching.toptenms.com/archivos/777/descargas/calidad_servicio.pdf
- **Lovelock C. (1997).** Mercadotecnia de Servicios. Editorial Prentice Hall, México.
- **Malizia M. (2010).** Enfoque teórico y conceptual para el estudio de las urbanizaciones cerradas, de Scientific Electronic Library Online. Sitio web: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-80902011000200005
- **Svampa, M. (2001).** Los que ganaron. La vida en los countries y barrios privados. Editorial Biblos, Argentina.
- **Villanueva J. (2006).** ¿Cómo medimos el servicio?, de Revista de Investigación UNMSN. Sitio web: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9227/8051>
- **Zeithaml V., Parasuraman A. y Berry L. (1993).** Calidad total en la gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid (España).