



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE LA PLATA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

Trabajo de tesis para optar al título de Magister

Tema:

SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO POR PARTE  
DEL SECTOR PÚBLICO. UN ESTUDIO SOBRE LA  
RECAUDACIÓN DE TASAS MUNICIPALES EN LA  
MUNICIPALIDAD DE BERISSO

*Autor:* **MIGUEL ANGEL FERNÁNDEZ**

*Director de tesis:* Mg Luis Perego

LA PLATA, MARZO DE 2015

## Índice

<b>1. Planteo 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. Alcance de la Investigación</b>	<b>4</b>
<b>5. Marco Teórico de Referencia</b>	<b>4</b>
5.1 Definición de Términos	4
5.2 Teoría y concepto de la Calidad	7
5.3 Calidad del servicio	9
5.3 Normas de gestión de la Calidad	11
5.4 Calidad en la administración pública	14
5.5 Modelos de Calidad	17
5.5.1 Modelo Sasser, Olsen y Wyckoff	17
5.5.2 Modelo de Grönross	18
5.5.3 Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry	18
5.6 Modelo SERVQUAL	19
5.6.1 El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora	22
<b>6. Metodología de la Investigación</b>	<b>24</b>
6.1. Población y Muestra	24
6.2. Tipo de Investigación	26
6.3. Técnicas de Recolección de Datos	26
6.4. Técnicas de Análisis	27
<b>7. Resultados de la Investigación</b>	<b>29</b>
7.1 Frecuencia de utilización del Servicio	29
7.1.1 Perfil del encuestado	31
7.2 Calificación de la organización del Servicio	32
7.3 Dimensión 1: Elementos Tangibles	33
7.3.1 Equipos	34

7.3.2 Instalaciones físicas	36
7.3.3 Apariencia física	39
7.3.4 Apariencia visual	42
<b>7.4 Dimensión 2: Confiabilidad</b>	<b>45</b>
7.4.1 Cumplimiento de los empleados	46
7.4.2 Interés de los empleados	49
7.4.3 Eficacia del servicio	52
7.4.4 Tiempo de cumplimiento	55
7.4.5 Eficiencia del Servicio	58
<b>7.5 Dimensión 3: Capacidad de respuesta</b>	<b>61</b>
7.5.1 Nivel de comunicación	62
7.5.2 Velocidad del servicio	65
7.5.3 Nivel de disponibilidad	67
7.5.4 Grado de disponibilidad	70
<b>7.6 Dimensión 4: Seguridad</b>	<b>73</b>
7.6.1 Confianza de los empleados	74
7.6.2 Seguridad en las transacciones	77
7.6.3 Amabilidad de los empleados	79
7.6.4 Grado de conocimiento de los empleados	82
<b>7.7 Dimensión 5: Empatía</b>	<b>85</b>
7.7.1 Individualización del servicio	86
7.7.2 Conveniencia del horario	88
7.7.3 Personalización del servicio	91
7.7.4 Preocupación de los empleados	94
7.7.5 Comprensión de necesidades específicas	97
<b>7.8 Grado de importancia de las Dimensiones</b>	<b>100</b>
<b>7.9 Calificación global de los usuarios</b>	<b>101</b>
<b>8. Comparación de las dimensiones entre los resultados obtenidos con la Municipalidad de Ensenada y La Plata</b>	<b>103</b>
8.1 Comparación del análisis descriptivo	103

8.2 Comparación del resultado total por dimensiones según la importancia _____	104
<b>9. Conclusiones _____</b>	<b>106</b>
<b>10. Bibliografía _____</b>	<b>111</b>
<b>11. Anexos _____</b>	<b>113</b>
11.1 Anexo I: Encuesta _____	113
11.2 Anexo II: Datos _____	116

## **1. Planteo del Problema**

Históricamente, la Administración Pública ha sido, y es en la actualidad, cuestionada en su función de prestadora de servicios. Basta con escuchar, en lo cotidiano, los problemas en los cuales los usuarios-contribuyentes hacen mención a la gran burocracia pública, la lentitud en la atención, la falta de transparencia y otros factores que hacen que el sistema sea ineficaz a la hora de resolver las cuestiones básicas que de ella se requieren.

Adicionalmente, existe un mundo cada vez más globalizado y exigente, una sociedad más fragmentada y compleja que exige y da forma a un mercado cada vez más competitivo y personalizado. Estas características terminan generando una especie de “zaranda invisible”, en la cual solamente tienen éxito y sobreviven aquellas empresas que tienen un objetivo integral (visión compartida), por medio del cual toda la compañía enfoca y alinea su visión a la satisfacción, personalizada, del cliente.

Las herramientas de marketing que utilizan las empresas, junto con los conceptos de Calidad Total y Mejora Continua, centran el objetivo en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, operando como un instrumento de diferenciación de bienes y servicios.

Este complejo escenario da lugar a que las personas (sociedad) no solamente les exijan los servicios elementales a la Administración Pública, sino que adionen al mismo requerimiento una exigencia y un tratamiento comparable con lo que se obtiene en el ámbito privado, exigiendo y realizando constantemente comparaciones entre empresa y administración pública, y buscando en ésta un servicio de calidad adecuado a sus expectativas.

Para ello, la Administración pública debe ser capaz de poder saber cuáles son las expectativas que tienen los usuarios-contribuyentes de los servicios, y cuáles son las percepciones de los mismos una vez que los consumen, además de poder calcular si existe o no una brecha entre estas últimas que pueda evidenciar oportunidad genuina de mejora.

Según Viñas (2003), *“La visión del usuario de los servicios públicos como “cliente” puede en algunos casos resultar errónea, porque la Administración Pública tiene una función de servicio público general que*

*trasciende la del servicio que se presta a cada uno de los usuarios de sus servicios concretos en cada momento”<sup>1</sup>*

Si bien no es el único criterio, además de los políticos y técnicos, que debe tener la Administración Pública para planear y programar los servicios, es uno de los principales. Son pocos los municipios que toman conocimiento de las expectativas de los clientes y su percepción del mismo, de tal manera que puedan detectar y evidenciar desvíos y oportunidades de mejora. Actualmente existen decretos y leyes nacionales y provinciales que abordan temas tales como Modernización del Estado y Calidad del Servicio<sup>2</sup>, poniendo énfasis en lo planteado anteriormente.

Es por ello que el presente trabajo se propone brindar un marco en el que poder medir el estado en el que se encuentra el servicio que brinda el Departamento Recaudaciones de la Municipalidad de Berisso, y ver en qué posición se ubica frente a las expectativas del contribuyente, para así poder detectar desvíos (si los hubiere) y tener la posibilidad de corregirlos a partir de una retroalimentación positiva en pos de una mejora.

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

- Medir la satisfacción de los clientes/usuarios del Departamento Recaudaciones de la Municipalidad de Berisso en relación a las siguientes dimensiones:
  - Elementos tangibles
  - Confiabilidad del servicio
  - Capacidad de respuesta
  - Seguridad
  - Empatía

---

<sup>1</sup> VIÑAS, Verónica. Los Conceptos de “Calidad de los bienes y Servicios Públicos” y “Satisfacción del cliente”, pg. 4. 2003

<sup>2</sup> Decreto Nacional 103/2001, Ley Prov. Bs. As. 6769/58

- Medir el grado de satisfacción del servicio en general, y comparar esto con las expectativas de los usuarios, identificando oportunidades de mejora y desvíos, si los hubiere.
- Comparar los resultados con los datos obtenidos en la Agencia Platense de Recaudación (de aquí en más: APR) y los obtenidos en el Departamento de Recaudaciones y Cobranzas de la Municipalidad de Ensenada (de aquí en más: DRC Ensenada).

### **3. Evaluación del Problema**

Existe en la actualidad una demanda sistemática de la sociedad por obtener/adquirir, tanto del ámbito privado como del público, servicios y bienes de Calidad.

Ante este crecimiento de exigencias, el ámbito privado, al actuar en un mercado competitivo, lo resuelve evolucionando en formas que hace que las empresas que entienden el significado de lo que se demanda prosperen, y las que no lo hacen, desaparezcan.

En el caso de la Administración Pública (para esta investigación, un municipio), si bien no se sigue la regla del mercado, ya que no tiene competencia, sí debe existir un compromiso enmarcado en la ley que obligue a sus dependencias a ser eficientes frente a sus usuarios, dando un servicio de calidad. Para ello es impensable la Calidad sin tener en cuenta la satisfacción del cliente (en este caso el contribuyente), y por ende debe medírsela sabiendo cuáles son sus expectativas y cuales sus percepciones, para poder conocer en qué estado se encuentran y qué posibilidades de mejora hay. La presente investigación pretende brindar entonces una herramienta que ayude a medir estas cuestiones.

#### **4. Alcance 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 Universidad Nacional de La Plata.

La Investigación se realizó en la Municipalidad de Berisso, para las siguientes áreas:

- Registro Automotor.
- Recaudaciones.
- Obras Particulares.
- Juzgado de Faltas.
- Defensa del Consumidor.

De toda la investigación, el presente trabajo toma en cuenta la porción dedicada a la oficina de *Recaudaciones*.

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

##### **5.1 Definición de Términos**

Se presenta a continuación la definición de una serie de conceptos teóricos que hacen a la investigación del presente trabajo, a fin de dejar establecido qué se entiende cuando se hace referencia a cada uno de ellos.

- *Calidad*: En los últimos años se ha extendido mucho el concepto de calidad por lo que existen muchísimas definiciones de la misma, desde “conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa”<sup>3</sup>. hasta la que se considera en el presente trabajo: “La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio,

---

<sup>3</sup> Real academia española. (R.A.E)



producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos”.<sup>4</sup>

- *Expectativas*: Representan los estándares o 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.<sup>5</sup> 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<sup>6</sup> identificó cuatro tipos de expectativas diferentes: “ideal”, “esperada”, “mínimo tolerable” y “deseable”. Una distinción alternativa fue planteada por Day<sup>7</sup>, 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*: Refleja cuánto gusta/disgusta un servicio al usuario después de su utilización. La satisfacción es producto de una ponderación subjetiva de los actores y no puede ser medida ni objetiva ni unidimensionalmente<sup>8</sup>.
  
- *Calidad percibida*: Se refiere a la opinión formada de los usuarios respecto de un servicio, tanto anterior a la decisión de su utilización como posterior, basada en la imagen institucional, en la experiencia con el servicio y en la información boca a boca, a partir de otros usuarios, de fuentes especializadas o de los medios de comunicación<sup>9</sup>.

---

<sup>4</sup> American Society for Quality Control, 1974

<sup>5</sup> Zeithaml, Parasuraman y Berry. A Conceptual Model of Service Quality. Customer Perceptions of Service Quality, 1988, pg. 41-50, 1985.

<sup>6</sup> MILLER, J. A. Exploring Satisfaction Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements, 1977.

<sup>7</sup> DAY, Ralph E. Toward a Process Model of Consumer Satisfaction, 1977.

<sup>8</sup> PETRACCI, Mónica La medición de la Calidad y la Satisfacción del ciudadano, 1998, pg. 18

<sup>9</sup> MENDES, FINDLING, SCHWARZ. La pertenencia a la obra social como clave de la evaluación de los servicios de salud. Un estudio de caso, FCS-UBA, pg. 13

- *Servicios*: En economía y en marketing un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.<sup>10</sup> Entre las características propias de un servicio, en términos de la economía, que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la intangibilidad (un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra: no tienen mas existencia que en la medida que son producidos o consumidos), la heterogeneidad (dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales, son difícil de generalizar), la inseparabilidad (se elabora, se comercializa y se consume parcial o totalmente en forma simultánea), la perecibilidad (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de propiedad (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).
  
- *Servicio Público*: Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna.<sup>11</sup>
  
- *Cliente-Contribuyente*: 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

---

<sup>10</sup> GENILSON, V., Las Transformaciones en la consideración del sector servicios. Pg 10. 2011

<sup>11</sup> SALAZAR MORENO, J., Los servicios públicos como actividad estratégica. Pg 4

crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno.

## **5.2 Teoría y concepto de la Calidad**

A lo largo de la historia se puede observar que desde sus inicios el hombre ha tenido la necesidad de satisfacer sus requerimientos más elementales para poder subsistir, por lo que él mismo elaboraba sus productos, sin otro concepto de calidad más que la de que aquel producto elaborado cumpliera con sus necesidades básicas. Con el paso del tiempo y dada la imposibilidad de elaborar todos los productos que requería, se empezaron a realizar trueques. La población fue aumentando y con esto las necesidades, con lo cual las personas que desarrollaban los productos le daba el sello personal característico de acuerdo a su habilidad y experiencia, y donde la calidad era controlada por él mismo.<sup>12</sup>

Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, los pequeños talleres se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, se buscaban métodos de producción en serie y se organizaba el trabajo en formas más completas, con el consecuente aumento de trabajadores a los que se les asignaba una labor determinada, estén o no preparados para ejecutar dicha labor.

Estos parámetros empezaron a dar los primeros esbozos de un esquema administrativo basado en la organización de tareas; pero la teoría de la calidad como tal tuvo su origen en la actividad privada, en las organizaciones industriales que se desarrollaron durante el siglo XX y que atravesaron diferentes etapas de acuerdo a la orientación que se daba en cada instancia, siendo en un primer momento la Producción (producir grandes cantidades en serie, modelo fordista), luego las Ventas (período de Guerras Mundiales y entreguerras, donde interesa que se consuma lo que se produce) y por último, en los 70, la orientación al cliente (tener en cuenta al cliente, sus necesidades

---

<sup>12</sup> VALDÉS Buratti, Luigi A. Evolución del concepto Calidad en Industria, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, p.p. 8-11

y demandas e introducirlas en las estrategias de producción para lograr mayores niveles de satisfacción y lealtad del cliente)<sup>13</sup>.

En Japón, la calidad fue entendida desde el principio como un valor añadido al servicio, un factor de ahorro que asegura competitividad. Fue adoptada por los japoneses durante la segunda mitad del siglo XIX para conquistar el liderazgo en distintos factores. Ellos orientaron sus esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos sin elevar los costos. Los estudios de mercado y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron a ser parte significativa de los programas de calidad<sup>14</sup>.

Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema el de “Cero Defectos”.

En la actualidad, los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. Por ende el objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es la que se conoce actualmente como “Calidad del Servicio”.

Según Montgomery<sup>15</sup>, la calidad es el grado en el que los productos y servicios cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza. Por eso la calidad comprende: 1) La Calidad de Diseño, que son las características de un bien o servicio con las que se pensó al crearlo (**expectativa**) y 2) la Calidad de Conformidad, que es el grado en que el bien o servicio está de acuerdo con la intención del diseño (**percepción**). Los indicadores para este tipo de calidad son los objetivos (de la organización) y los subjetivos (del cliente). Estos últimos, se pueden obtener mediante una investigación de calidad percibida o bien mediante la gestión de queja sobre el servicio.

---

<sup>13</sup> ARELLANO CUEVA, Rolando Marketing; enfoque América Latina; Capítulo 1, p.p. 7-11.

<sup>14</sup> MOYADO ESTRADA, Francisco Gestión pública y calidad; Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público, págs. 17 a 23.

<sup>15</sup> PETRACCI, Mónica La medición de la Calidad y la Satisfacción del ciudadano, 1998, pg. 13

La Calidad Total destaca el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo, claves para el éxito de una organización. Según Procter y Gamble, es el esfuerzo subyacente y de Mejora Continua por parte de todos los que participan en una organización a fin de entender, satisfacer y exceder las expectativas del cliente.

Los principios fundamentales de la calidad total son:

- Enfocarse en los clientes (entender bien los atributos de sus bienes y servicios).
- Participar y trabajar en equipo (contar con herramientas, libertad y motivaciones para hacer contribuciones).
- Dedicarse al mejoramiento continuo de los procesos.

A su vez, es imprescindible que estos principios se sustenten en: una infraestructura integrada (sistema administrativo básico), unas prácticas administrativas (actividades), y herramientas y técnicas en conjunto<sup>16</sup>.

### **5.3 Calidad del servicio**

Un servicio de Calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, o sea es de qué manera el cliente percibe lo que esta ocurriendo basándose en sus expectativas.

Un buen sistema de calidad de servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como “commodities” los cuáles deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan cotidianamente.

La satisfacción es más inclusiva, influye sobre ellas las percepciones de la calidad en el servicio, la calidad del producto y el precio, lo mismo que factores situacionales y personales propio de la coyuntura en la cuál esta inmersa la persona. La evaluación de la calidad en el servicio se centra

---

<sup>16</sup> EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad, pág. 23.

específicamente en las dimensiones del servicio. Así pues, la percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por tales fallos.

Los clientes suelen evaluar la calidad del servicio a dos niveles diferentes. Un nivel sería el del servicio “regular” y un segundo nivel es cuándo ocurre un problema o una excepción en el nivel regular.

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente. Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985), han sido capaces de encontrar cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio (Ver diagrama 1): Tangibles, Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y Empatía.<sup>17</sup>

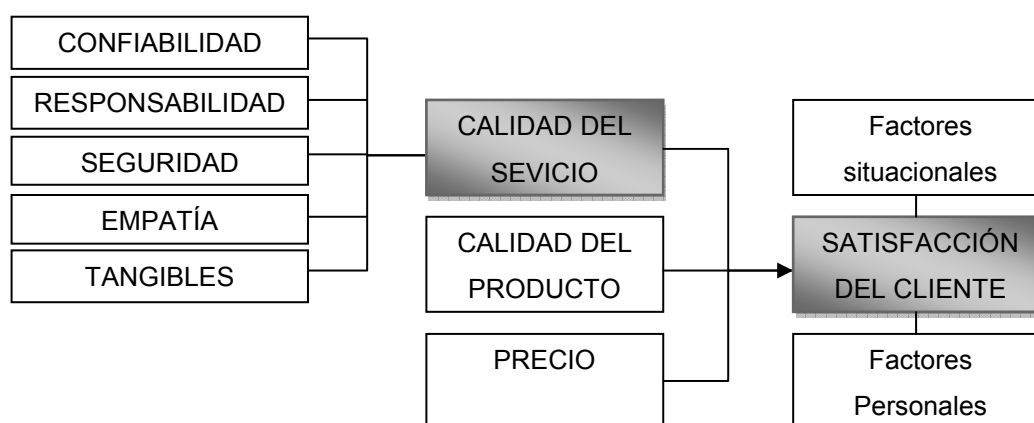


Diagrama 1

Las cinco dimensiones del funcionamiento del servicio dirigen el viaje hacia la calidad del servicio, aunque estas dimensiones tendrán una importancia diferente para los variados segmentos del mercado, pero en su concepción son todas importantes.

En conjunto constituyen la esencia de los mandamientos de la calidad de servicios: ser excelente en el servicio, intentar ser excelente en las cosas tangibles, confiabilidad, seguridad y empatía. La mejora en el servicio es con mucho una iniciativa humana. La responsabilidad, la seguridad y empatía resultan directamente de la actuación, así como la confiabilidad que a menudo depende de la actuación humana.

<sup>17</sup> Zeithaml, Bitner. Marketing de Servicios (2002). Pg.94

Las expectativas del cliente sobre las organizaciones del servicio son claras y contundentes: debe contar con buena apariencia, ser responsable, ser tranquilizador por medio de la cortesía y la competencia, ser empático pero por sobre todo, ser digno de confianza.

El modo en el que el cliente juzgue el servicio puede depender tanto o más del proceso del servicio que del resultado del servicio. En los servicios la clave es el “cómo” de su realización. Los compradores de servicio juzgan la calidad basándose tanto en las experiencias que tienen durante el proceso del servicio como en lo que pueda ocurrir después.

### **5.3 Normas de gestión de la Calidad**

En el ámbito de la gestión de la calidad se disponen de 2 tipos de normas concretas: a) las normas reglamentarias y b) las normas voluntarias.

Las normas reglamentarias emanan de las autoridades públicas y son de cumplimiento obligatorio (SENASA, INV, INAL, Código Alimentario, reglamentaciones provinciales y municipales) para el sector privado en cuanto que el Estado a partir de las mismas asume su papel regulador.

Las normas voluntarias, por su parte, son aquellas que se adoptan por decisión propia del productor o industrial para diferenciar su producción y tener nuevos elementos de negociación con su comprador.

Las normas voluntarias, en general, se usan para:

- Mejorar aspectos de la organización en cuanto a programar, registrar y verificar la aplicación de procedimientos conducentes a la obtención de un producto o bien diferenciable
- Establecer nuevas bases de negociación con clientes y proveedores
- Mejorar el marketing de productos o servicios
- Adelantarse a posibles exigencias de compradores o mercados que pretenden producciones diferenciadas
- Certificar el sistema, los procesos o productos para obtener un reconocimiento explícito utilizables como símbolo de compromiso con la calidad

Las normas voluntarias pueden ser de dos tipos: a) protocolos, pliegos de condiciones o normas técnicas y b) normas o estándares emitidos por un organismo de normalización.

Las normas técnicas son aquellas emitidas por un organismo especializado (instituto de investigación, entidad nucleadora de profesionales, universidad, etc.) que contienen requisitos o especificaciones de cómo producir un bien o producto diferenciable incluyendo los métodos de verificación, registro y muestreo. Pueden incluir la etapa de producción primaria, la de transformación, la comercial o todas en conjunto.

Las normas o estándares emitidos por un organismo de normalización, en el caso argentino es el IRAM o Instituto Argentino de Normalización, tienen las mismas características que las normas técnicas salvo que su desarrollo ha sido encarado a partir de una mesa de discusión y negociación con todos los posibles sectores interesados a nivel de un organismo de normalización. Luego de una serie de reuniones y exposiciones, se llega a un acuerdo que es homologado por el Comité de Normas que opera dentro del organismo de normalización.

La gestión de la calidad es entendida a partir de tres enfoques perfectamente diferenciables: el enfoque tradicional, el enfoque normativo y el enfoque de la calidad total

- El enfoque tradicional responde al siguiente razonamiento: “Si hasta ahora me ha ido bien, para qué voy a cambiar”.
- El enfoque normativo reconoce que es conveniente adoptar normas voluntarias para mejorar la performance organizacional y así asegurarse que los clientes serán satisfechos en sus expectativas.
- El enfoque de la calidad total cree que es imprescindible imponer una nueva cultura en la organización para que todos sus integrantes e incluso los proveedores se involucren en la mejora continua de prácticas y procedimientos para así poder dar satisfacción a los clientes.

De manera resumida, cada enfoque responde a los siguientes conceptos o puntos de vista:



#### EL ENFOQUE TRADICIONAL

- Cree que la realidad es permanente y que el cambio no le afecta.
- No cree en la necesidad de organizarse adecuadamente.
- Cree en el manejo patriarcal de los recursos (la empresa soy yo).
- No cree en la existencia de clientes o ciudadanos sino en que sólo existen compradores o habitantes.
- Cree que cuando le va mal, ello es consecuencia de la mala suerte o de la maldad intrínseca de los otros.
- Cree que la calidad es controlada solamente en el producto final (control de la calidad).
- Cree que los costos de la “no calidad” los debe para el consumidor.
- No cree en la diferenciación de productos o servicios para mejorar su marketing o ventas.

#### EL ENFOQUE NORMATIVO

- Cree que la realidad cambia y que es posible manejarla según nuestras posibilidades.
- Cree que adoptando normas (en general voluntarias) es posible controlar y mejorar los procesos organizacionales.
- Cree que el cliente o ciudadano merece que la empresa se esfuerce para asegurar su calidad.
- Cree que cuando le va mal es producto de no haber adoptado la norma correcta o no haber aplicado o entendido bien la norma adoptada.
- Cree que todos los segmentos de la organización tienen responsabilidad en la calidad final de los bienes o servicios.
- Cree que la gerencia es la unidad organizacional específica para manejar la calidad. Para eso también crea en su organización la Gerencia de la Calidad.
- Cree que la calidad depende del convencimiento previo de los responsables de la organización.
- Cree que los costos de la no calidad deben ser absorbidos por la empresa como pérdida.

- Cree que la diferenciación de sus bienes o servicios mejorarán sus ventas.
- Cree que los recursos humanos y los tecnológicos son los más importantes de la organización.

#### EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL

- Cree que la calidad es el convencimiento previo y específico de todos los recursos humanos. Apunta al defecto “cero”.
- Cree que la calidad es solamente lo que percibe el cliente.
- Cree que hay clientes tanto externos como internos.
- Cree que su imagen como organización totalmente dedicada a la calidad mejorará su marketing.
- Cree que la “no calidad” es siempre una oportunidad para aprender.
- Cree que los grupos y no las gerencias son los soportes de la calidad.
- Cree que los recursos humanos son los recursos más importantes que dispone la organización.

#### **5.4 Calidad en la administración pública**

No hay forma de pensar satisfacción del cliente/usuario sin pensar en calidad en la administración pública.

El primer hecho relacionado con la calidad pública en un sentido moderno fue la Ley de compras de la Armada Británica del siglo XVII que estableció un sistema de normalización para asegurar la calidad de los pertrechos militares.

En cuanto a premiar la calidad, la historia es un poco más reciente, tenemos como antecedentes el premio Deming de Japón de 1959, y más tarde en 1987, el Malcolm Baldrige Award de EE.UU. dependiente del (NIST) The National Institute of Standards and Technology. (Equivalente a la fundación Empresaria para la Calidad y la Excelencia FUNDACE en Argentina).

Para 1968 el ejército de los EE.UU genera la norma Military Standard. Pero el primero que se ocupa de la calidad en el Estado es el “Presidential

Award For Quality” del Internal Revenue Service de 1988 que presentaba pautas para el Estado en Total Quality Management. De allí hay que esperar hasta la Carta Compromiso con el Ciudadano del Gobierno Británico (The Citizen’s Charter fue una política Británica lanzada en 1991) y finalmente llegamos al premio nacional de la calidad de la republica argentina en 1993.

La diferencia sustancial de introducir la calidad en el sector publico radica en que el Estado es Hacienda erogativa, y como tal sus resultados deben ser medidos bajo parámetros distintos a los del sector privado, y lo mismo sucede con los conceptos de lealtad del cliente y de desarrollo de proveedores, por ejemplo. Ello indica la necesidad de la existencia de un modelo adaptado al sector, tal como ocurre en el sector privado con las empresas sin fines de lucro.

Existen bastos argumentos que justifican un análisis de calidad en el sector público, como ser:

- La magnitud de su actividad económica en el agregado de la economía.
- La ausencia de competencia en gran parte de los servicios públicos provistos.
- La necesidad de justificar resultados frente a los presupuestos establecidos.
- El impacto de los servicios públicos e institucionales en el crecimiento económico y el bienestar de la población.
- Busca de eficiencia en toda su gestión, etc.

Citando la experiencia europea, Ramió<sup>18</sup> destaca la emergencia de las “agencias” como un hito en las iniciativas europeas de implantación de una nueva orientación gerencial en la Administración Pública, fundamental para la separación de funciones ejecutivas de las funciones de formulación de políticas.

Así, las “agencias”, consideradas como verdaderas unidades ejecutivas, adquieren una destacable autonomía operativa en su organización y funcionamiento. Se vinculan con sus respectivos ministerios o departamentos centrales mediante convenios plurianuales los cuales determinan: el mandato

---

<sup>18</sup> Ramió C., Teoría de la Organización y Administración Pública, pág. 110. 1999

político, los objetivos estratégicos, los recursos y las facultades delegadas. En su conducción se designa a un profesional directivo que debe responder ante sus respectivos órganos político - estratégicos respecto del cumplimiento de los resultados comprometidos.

Las características que adquiere este nuevo tipo de agencia pública post burocrática pueden contrastarse con los rasgos de la agencia burocrática tradicional. El siguiente cuadro (Tabla 1) refleja sus principales diferencias<sup>19</sup>

<b>LA AGENCIA BUROCRATICA</b>	<b>LA AGENCIA POST-BUROCRATICA</b>
enfoque hacia sus propias necesidades	enfoque hacia las necesidades del cliente
definición de su importancia en base a recursos y tareas que desarrolla	definición de su importancia en base a los resultados que alcanza en favor de sus clientes
énfasis en el control de costos por sobre el de resultados	énfasis en el valor agregado neto
enfoque en la rutina de los procedimientos	enfoque en la flexibilidad de los procedimientos según demandas de los clientes
compite por su esfera de influencias	compite por sus negocios
tendencia a anunciar políticas y planes	tendencia a comunicarse con sus clientes para revisar y definir su operación estratégica
separación entre el pensar y el hacer	involucramiento del pensar y del hacer para incrementar el valor agregado a clientes
énfasis en cumplir con solamente con el presupuesto financiero	énfasis en cumplir con resultados y calidad de los servicios
sujeta a control burocrático	sujeta a control social y político

Tabla 1

Es a partir de la emergencia de estas organizaciones nuevas adaptadas a las exigencias sociales y con explícito reconocimiento de su responsabilidad en cuanto a una adecuada prestación de bienes y servicios en términos de expectativas de una ciudadanía que hace uso creciente de sus derechos frente al Estado, que surge el tema de la gestión de la calidad en la organización pública como un estilo gerencial nuevo.

La irrupción del ciudadano como unidad de referencia del servicio público y no la burocracia irrepresentativa como beneficiaria primaria de la gestión pública, ubica el tema en el campo de la gestión de la calidad.

<sup>19</sup> MALVICINO, G. La Gestión de la calidad en el ámbito de la administración. Potencialidades para un cambio gerencial. Pg 2.

Ello es así en tanto que “calidad” sea entendida como la capacidad de un bien o servicio de satisfacer las necesidades explícitas o implícitas del usuario inmediato o último beneficiario de ese bien, es decir, el ente (persona física o jurídica) final por el cual se justifica una acción y el que, a su vez, justifica la existencia del proveedor de dicho bien o servicio.

### **5.5 Modelos de Calidad**

A continuación se hará una breve descripción de tres modelos para medir la calidad de servicios, para luego detallar el modelo elegido, que se utilizará como metodología del presente trabajo.

#### **5.5.1 Modelo Sasser, Olsen y Wyckoff<sup>20</sup>**

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

- Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
- Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
- Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de un/os atributo/s a cambio de una mayor cantidad de otro/s atributo/s).

---

<sup>20</sup> SASSER, w., OLSEN, R.P. Y WYCKOFF, D. Management of serviceoperations: Test and cases. (1978)

### 5.5.2 Modelo de Grönross<sup>21</sup>

El Modelo de Grönroos (1984), propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- La Calidad Técnica, que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc.).
- La Calidad Funcional (también conocida como Calidad Relacional), que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente (por ej.: aspecto o comportamiento de las cajeras en las grandes superficies).
- La Imagen de la Empresa que Percibe el Cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

Grönroos sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el prestatario del servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad. Por lo tanto, hablaremos de la calidad de la relación.

### 5.5.3 Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry

El Modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) más conocido como el modelo SERVQUAL: considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues éste es intangible, heterogéneo e inseparable. El modelo SERVQUAL distingue la Calidad Esperada de la Calidad Percibida, a partir de la observación de cuatro factores que implican la ausencia de calidad:

- La ignorancia de las expectativas del cliente por parte de la empresa.
- La inexistencia de normas.

---

<sup>21</sup> GRÖNROOS, C. Strategic Management and Marketing in service Sector. (1984). Marketing Science Institute.

- La discordancia entre el servicio ofrecido y las normas.
- El incumplimiento de las promesas por parte de la empresa.

La síntesis de estos diversos enfoques nos lleva a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que podríamos adoptar sería: la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de éste tras su utilización.

### **5.6 Modelo SERVQUAL**

A continuación se detallará el modelo SERVQUAL por ser el modelo elegido para el presente trabajo.

SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, herramienta desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry en los Estados Unidos con el auspicio del Marketing Science Institute y validado a America Latina por Michelsen Consulting con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en Junio de 1992.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando el *gap* o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se

pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

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

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

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

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

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

Las dimensiones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser definidas del siguiente modo (Tabla 2):

<b>Confiabilidad</b>	Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y confiable
<b>Capacidad de Respuesta</b>	Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
<b>Seguridad</b>	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza
<b>Empatía</b>	Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes



<b>Elementos Tangibles</b>	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
----------------------------	--

Tabla 2

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

El cuestionario consta de tres secciones:

- En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 22 declaraciones en las que el usuario debe situar, en una escala de 1 a 5, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.
- En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.
- Finalmente, otra sección, situada entre las dos anteriores, cuantifica la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios, lo que permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

Las 22 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas anteriormente, son agrupados de la siguiente manera:

- Elementos tangibles: Items de 1 al 4.
- Fiabilidad: Items del 5 al 9.
- Capacidad de respuesta: Items del 10 al 13.
- Seguridad: Items del 14 al 17.
- Empatía: Items del 18 al 22.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y

expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

#### Limitaciones del modelo SERVQUAL.

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

### **5.6.1 El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como instrumento de mejora**

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, fundamentalmente, consiste en reducir determinadas discrepancias. En primer lugar, se asume la existencia de cinco deficiencias en el servicio, cada una asociada a un tipo de discrepancia. (Ver diagrama siguiente<sup>22</sup>)

Se denomina deficiencia 5 a la percibida por los clientes en la calidad de los servicios. En otras palabras, esta deficiencia representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata de la deficiencia fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro deficiencias se refieren al ámbito interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5 (Ver diagrama 2):

- Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos. Si los directivos de la organización no comprenden las necesidades y expectativas de

---

<sup>22</sup> PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY. "A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". (1985). Journal Of Marketing. Vol. 49. Pp 41-50

los clientes, no conocen lo que éstos valoran de un servicio, difícilmente podrán impulsar y desarrollar acciones que incidan eficazmente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Más bien al contrario, con una idea equivocada los directivos iniciarán actuaciones poco eficaces que pueden provocar una reducción de la calidad misma.

- Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones de las especificaciones y normas de calidad. Aunque los directivos comprendan las necesidades y expectativas de los clientes de la organización, su satisfacción no está asegurada. Otro factor que debe estar presente, para alcanzar una alta calidad, es la traducción de esas expectativas, conocidas y comprendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio. No basta con conocer las expectativas y establecer especificaciones y estándares. La calidad del servicio no será posible si las normas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser debido a diversas causas, como empleados no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procesos internos mal diseñados.
- Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, uno de los factores clave en la formación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la organización proveedora. Las promesas que ésta hace y la publicidad que realiza afectarán a las expectativas de manera que si no van acompañadas de una calidad en la prestación consistente con los mensajes, puede surgir una discrepancia expectativa – percepción. Esta discrepancia puede reducirse mediante la coordinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la organización hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

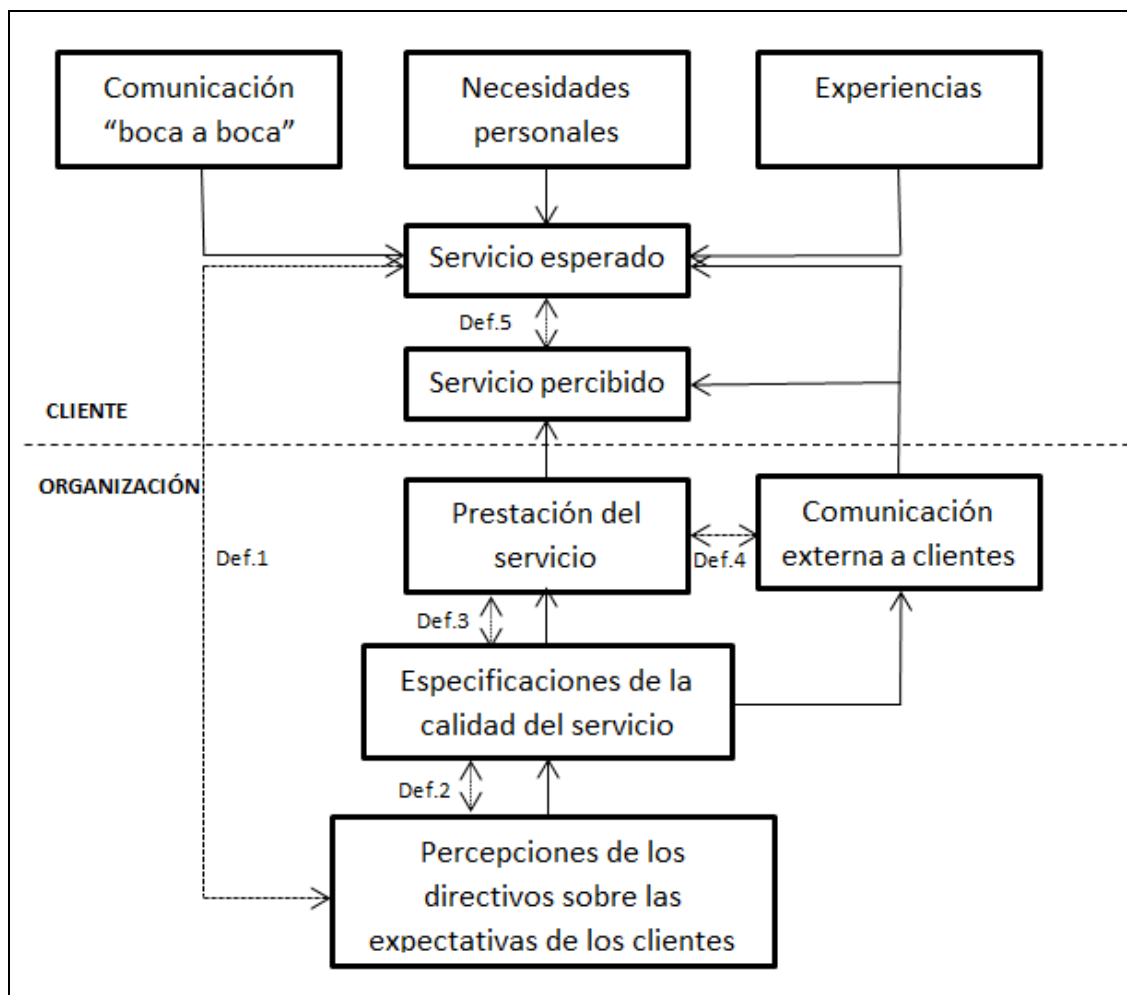


Diagrama 2

## **6. Metodología de la Investigación**

### **6.1. Población y Muestra**

#### **6.1.1 Población**

La Población está definida por el conjunto de todos los elementos que interesan en el presente estudio.

En este trabajo la población coincide con el universo y está constituido por el total de habitantes de la ciudad de Berisso, cuyo número asciende a 88.123 habitantes<sup>23</sup>.

### 6.1.2 Muestra

Del total del universo indicado en el punto anterior, se extrae una muestra aleatoria, para población finita, cuyo tamaño “n” (con “N” desconocido) se calcula mediante la expresión:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

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

Dónde:

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 = Valor correspondiente a la distribución de Gauss, 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 anterior, se deduce el tamaño de la muestra, siendo ésta de 250 personas. Una vez determinado el tamaño muestral, se procede a la distribución equitativa entre 5 áreas a estudiar, por afijación simple. Distribuyendo un 20% del total de encuestas a cada área en particular (Tabla 3).

---

Área

Encuestas

---

---

<sup>23</sup> INDEC - CENSO 2010

Licencias de conducir	50
Dirección de Obras Particulares	50
Defensa del consumidor	50
Juzgado de faltas	50
<b>Recaudaciones</b>	<b>50</b>
<i>Total</i>	250

Tabla 3

## **6.2. Tipo de Investigación**

Para el presente trabajo se llevó a cabo una investigación exploratoria y cuantitativa, en donde se medirá el grado de satisfacción del habitante de Berisso con respecto al área Recaudaciones.

## **6.3. Técnicas de Recolección de Datos**

Con el fin de recopilar información para poder cumplir con el objetivo del presente trabajo, se realizaron encuestas (Ver Anexo 1), dentro de la municipalidad de Berisso, Departamento Recaudaciones (cito en Montevideo y calle 15, ciudad de Berisso, Buenos Aires), a todo aquel ciudadano que utilice el servicio del área en estudio.

La encuesta posee preguntas del tipo “cerradas” diseñada básicamente 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 solicitó a cada encuestado que califique su expectativa y percepción de cada atributo que componen las dimensiones analizadas en una escala del 1 a 5, correspondiendo el 1 a la mejor calificación y 5 a la peor opción.

#### **6.4. Técnicas 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 acerca de la expectativa y la percepción de cada una de las dimensiones bajo análisis. (Ver Anexo 2)

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

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

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 Recaudaciones; en función de los resultados se definieron las siguientes categorías (Tabla 4):

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 4

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 cuán 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 (Tabla 5):

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 5

Para llevar a cabo la comparación de los datos obtenidos en la localidad de Berisso con los obtenidos en la ciudad de La Plata y Ensenada, se trabajará con los informes finales de tesis titulados: “Calidad del Servicio de Atención al Usuario de la Agencia de Recaudación Platense” realizado por la Mg. Natacha Bacigalupi y dirigido por el Dr. Aldo Alonso y “Satisfacción del Cliente del Departamento de Recaudaciones y Cobranzas de la Municipalidad de Ensenada” realizada por el Mg. Javier Enríquez y dirigido por el Dr. Hernán Vigier.

## **7. Resultados de la Investigación**

### **7.1 Frecuencia de utilización del Servicio**

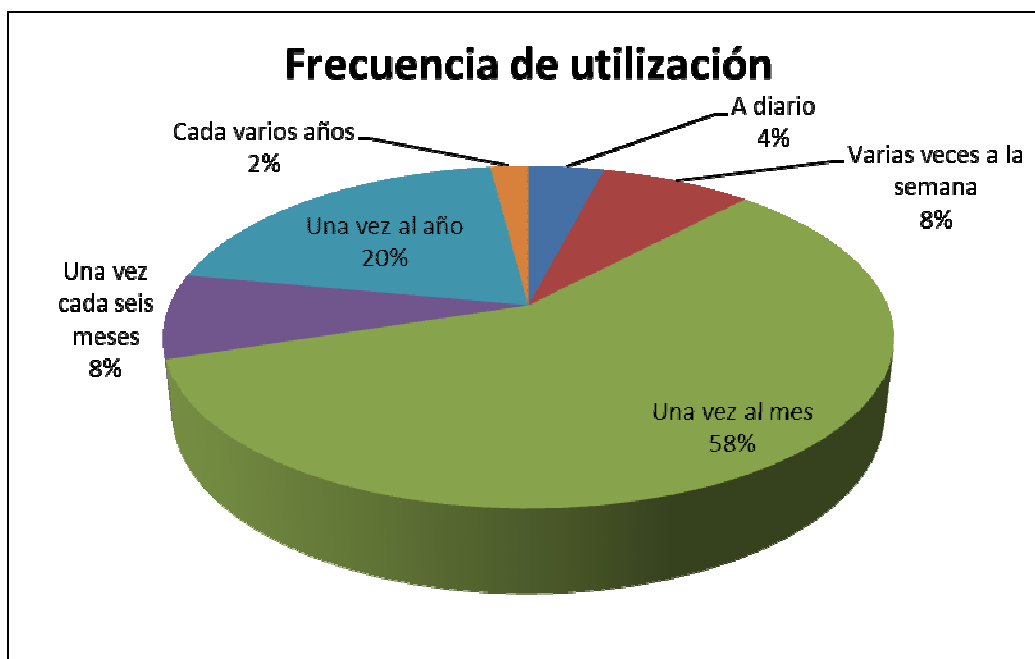


Gráfico 1

	Frecuencia	N	%
1	A diario	2	4,0%
2	Varias veces a la semana	4	8,0%
3	Una vez al mes	29	58,0%
4	Una vez cada seis meses	4	8,0%
5	Una vez al año	10	20,0%
6	Cada varios años	1	2,0%
	<b>Total</b>	<b>50</b>	

Tabla 6

El gráfico 1, expone la periodicidad en el uso del servicio del área Recaudaciones, el 58% utiliza el servicio una vez al mes y el 20% lo utiliza una vez al año. Solamente el 2% lo utiliza cada varios años. Se evidencia que el uso del servicio es mensual por parte de los usuarios/clientes durante el año (ver Tabla 6).

### 7.1.1 Perfil del encuestado

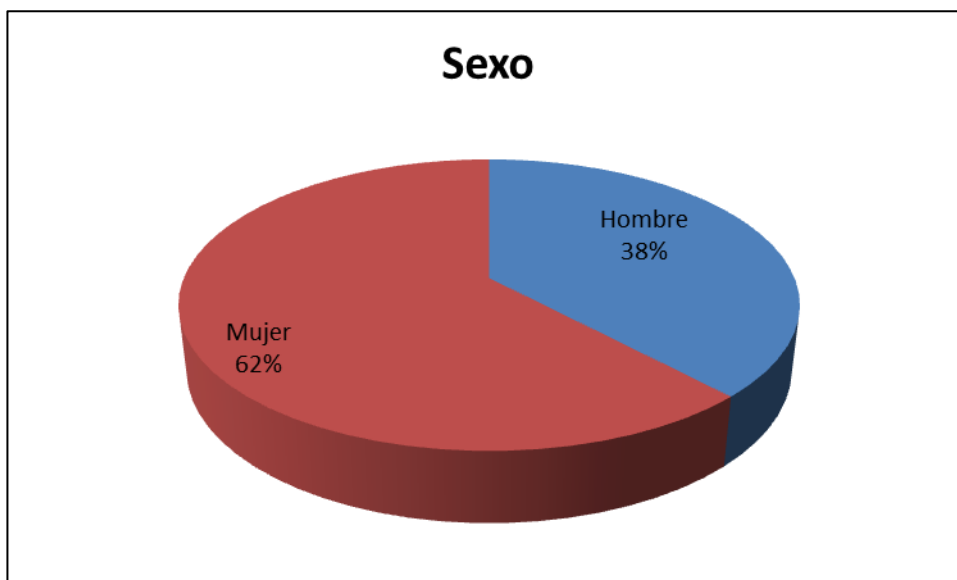


Gráfico 2

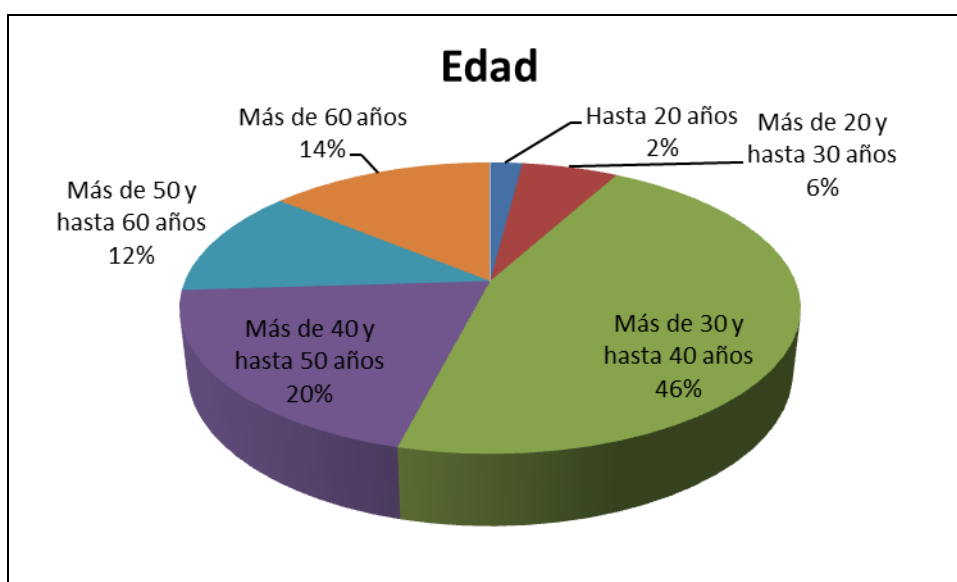


Gráfico 3



Gráfico 4

En el gráfico 2, se evidencia que el perfil de los encuestados fue un 62% de sexo femenino, con un 66% distribuidos en un rango de edad entre 30 y 50 años (Gráfico 3) y mayoritariamente con empleo, tanto independiente como en relación de dependencia, con un total del 78% de los encuestados (Gráfico 4).

## **7.2 Calificación de la organización del Servicio**

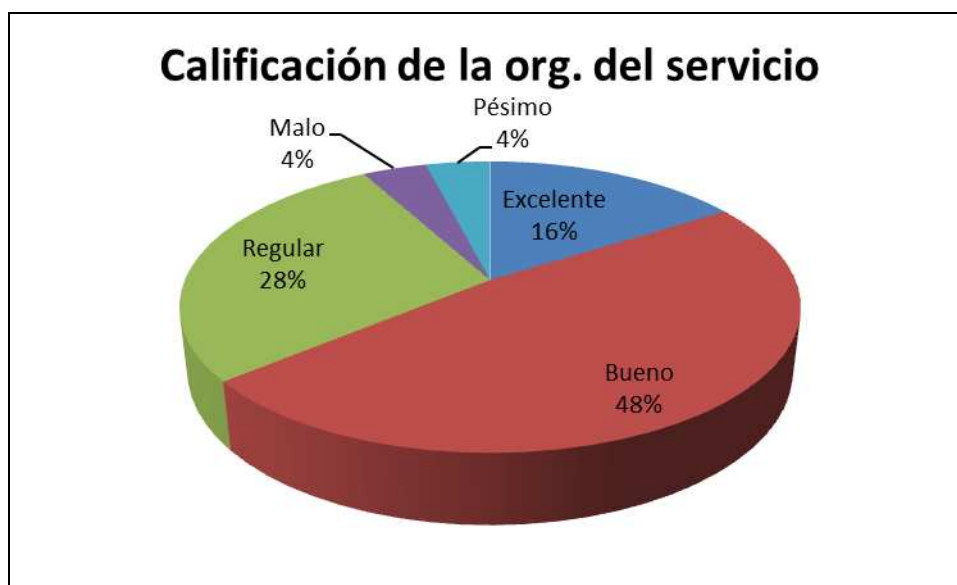


Gráfico 5

	Calificación de la organización del servicio	Frecuencia	%
1	Excelente	8	16,0%
2	Bueno	24	48,0%
3	Regular	14	28,0%
4	Malo	2	4,0%
5	Pésimo	2	4,0%
	Totales	50	100,0%

Tabla 7

Cabe resaltar que el 76% de la población califico el servicio como Bueno a Regular (Gráfico 5), ubicando de esta manera al servicio como susceptible de mejora.

En comparación con lo ocurrido en la APR La Plata y en DRC Ensenada, se observa que en La Plata un 78% califica el servicio entre “Excelente” y “Bueno” y en Ensenada un 98% de la muestra lo califica de esa manera, por lo que se puede notar que hay un grado mayor de conformidad en los municipios aledaños (Gráfico 6).

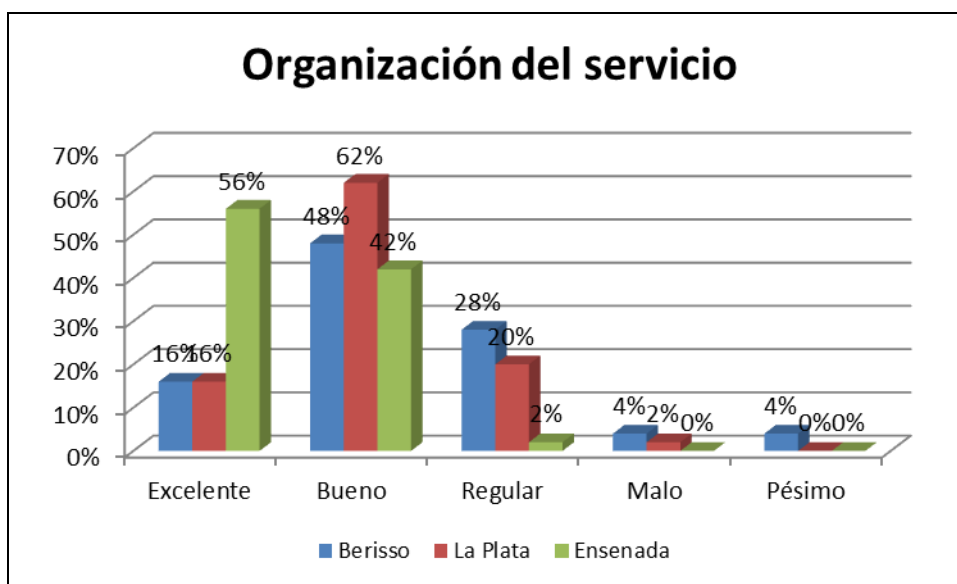


Gráfico 6

### **7.3 Dimensión 1: Elementos Tangibles**

Para la evaluación de los elementos tangibles, se analizará la opinión de los encuestados en relación a los equipos, instalaciones físicas, apariencia física de los empleados y la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron al área Recaudaciones, 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 la APR La Plata y el DRC Ensenada.

### 7.3.1 Equipos

En el caso de los equipos las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 8):

	Criterio
1	Modernos
2	Bastante Modernos
3	Regulares
4	Casi Obsoletos
5	Obsoletos

Tabla 8

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura.

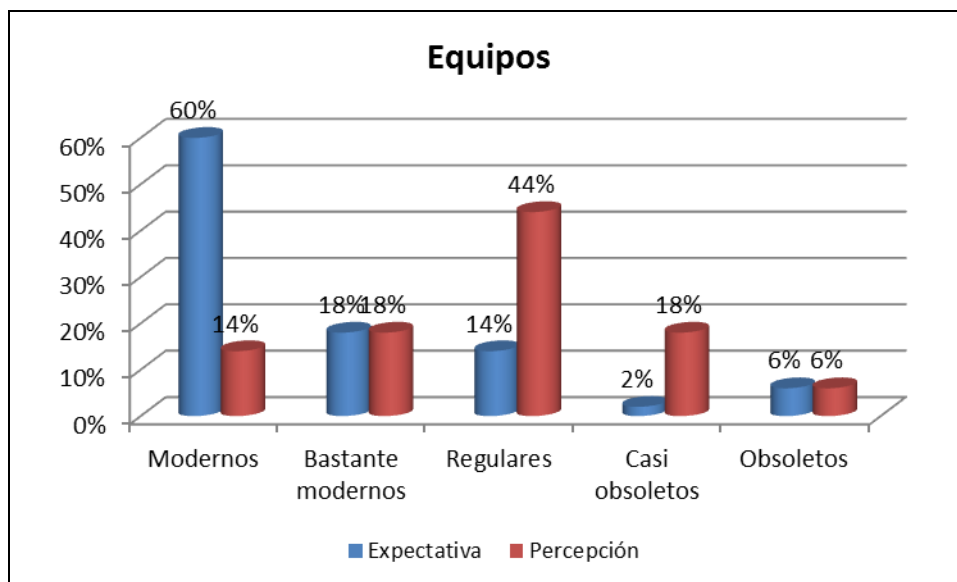


Gráfico 7

- **Expectativa de la Mayoría:** Equipos “Modernos” 60%
- **Percepción de la Mayoría:** Equipos “Regulares” 44%
- **Expectativa de la Minoría:** Equipos “Casi Obsoletos” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Equipos “Obsoletos” 6%
- **Expectativas – Saldo de Respuesta:** 1,76
- **Percepción – Saldo de Respuesta:** 2,84

El 60 % los usuarios esperaban que los equipos sean “Modernos”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Regulares” y “Bastante modernos” sumando el 62% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,76 lo que estaría entre “Bastante Modernos” y “Modernos” (más cercano a éste último), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,84 lo que estaría entre “Bastante moderno” y “Regulares” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado:

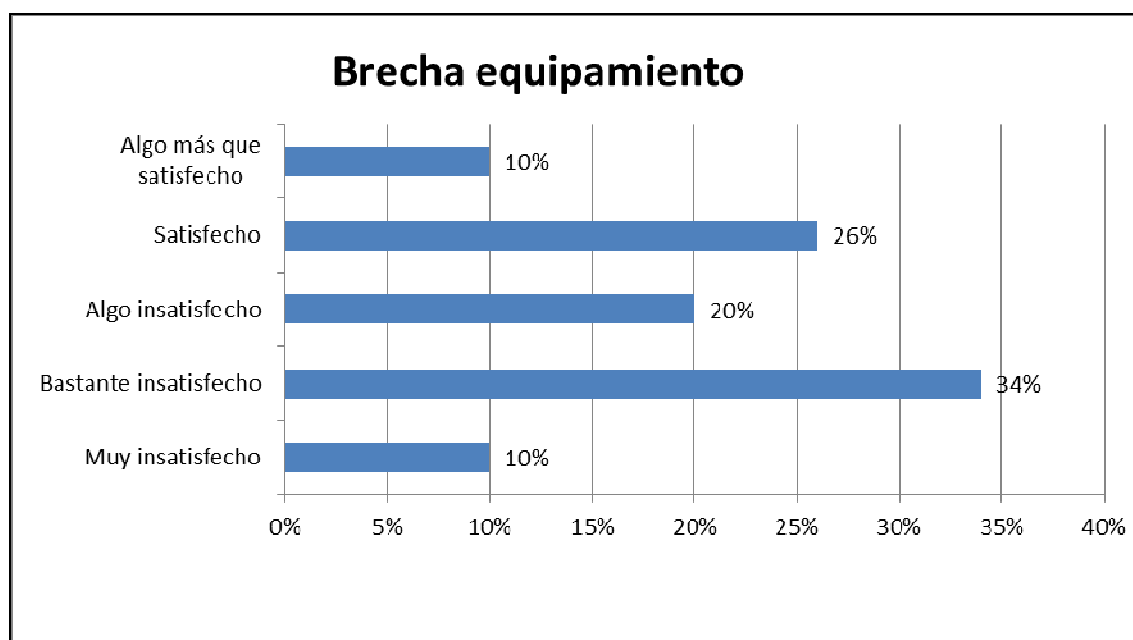


Gráfico 8

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Bastante insatisfechos” (34%) con un saldo de respuesta de -1,04 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en La Plata y Ensenada se siente algo más que satisfechos, mientras que en Berisso se encuentran bastante insatisfechos con el estado de los equipos, y analizando el

saldo de respuesta se observa que en La Plata y Ensenada se encuentran satisfechos y en Berisso algo insatisfecho (Gráfico 9 y 10).

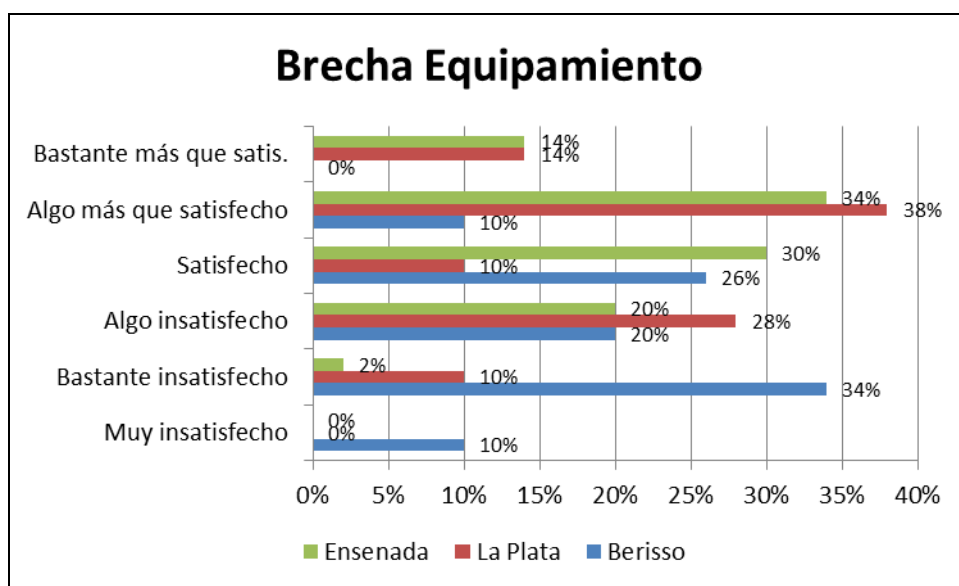


Gráfico 9

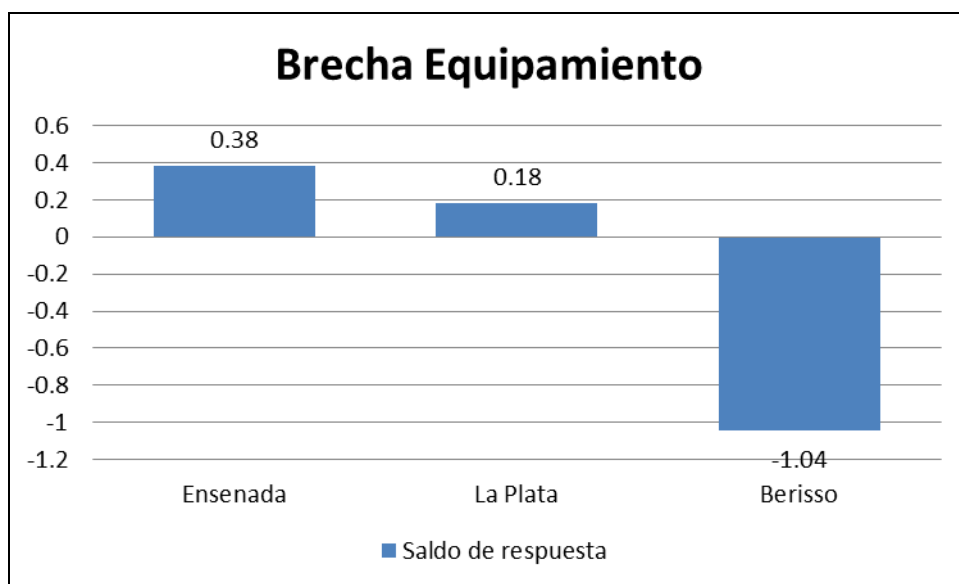


Gráfico 10

### 7.3.2 Instalaciones físicas

En el caso de las instalaciones físicas las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 9):

	Criterio
1	Atractivas
2	Bastante Atractivas
3	Normales



4	Casi Desagradables
5	Desagradables

Tabla 9

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 11).

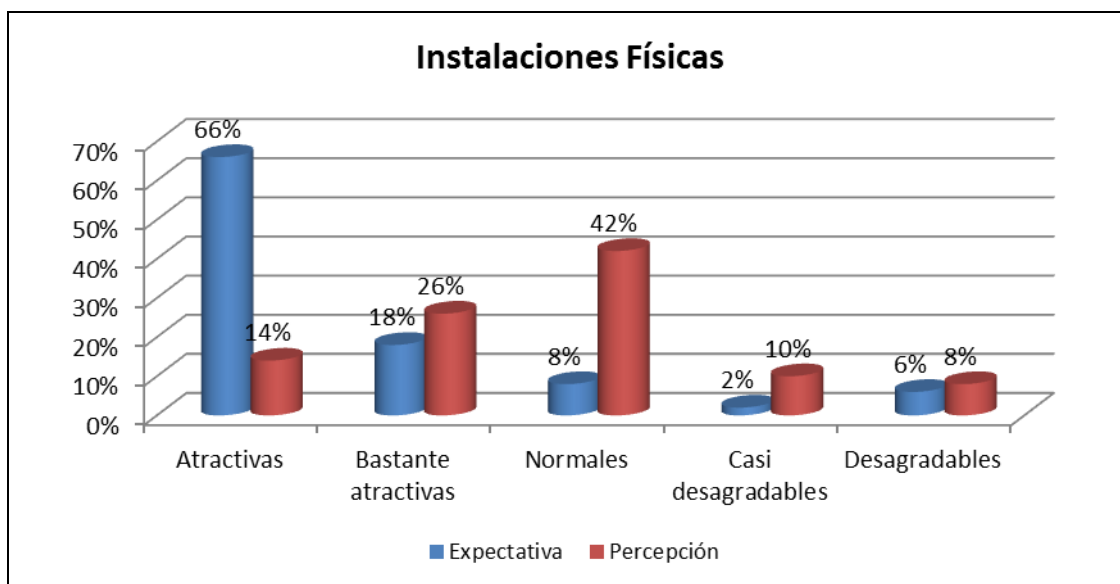


Gráfico 11

- **Expectativa de la Mayoría:** Instalaciones físicas “Atractivas” 66%
- **Percepción de la Mayoría:** Instalaciones físicas “Normales” 44%
- **Expectativa de la Minoría:** Instalaciones físicas “Casi Desagradable” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Instalaciones físicas “Desagradable” 8%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,64
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,72

El 66 % los usuarios esperaban que las instalaciones físicas sean “Atractivas”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Bastante Atractivas” y “Normales” sumando el 68% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,64 lo que estaría entre “Atractivas” y “Bastante Atractivas” (más cercano a éste último), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,72 lo que estaría entre “Bastante Atractivas” y “Normales” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una

expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 12):

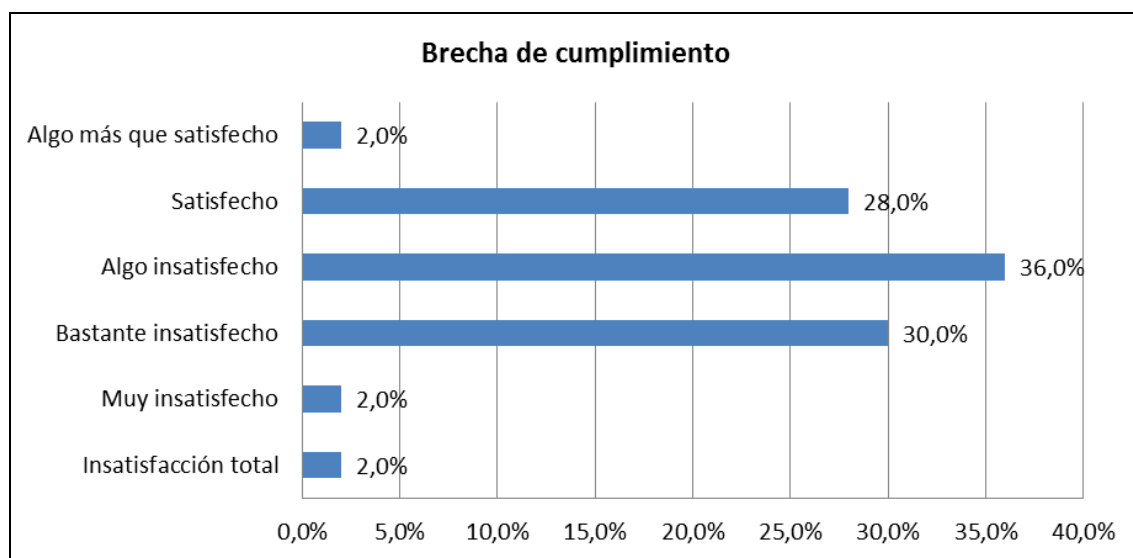


Gráfico 12

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Algo insatisfechos” (36%) con un saldo de respuesta de -1,08 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en Ensenada y La Plata es positiva, siendo en La Plata bastante más que satisfechos y satisfechos en Ensenada (con un saldo de respuesta satisfecho), mientras que en Berisso se encuentran Algo insatisfechos con tendencia a bastante insatisfechos y un saldo de respuesta de “Algo insatisfecho”. (Gráfico 13 y 14):

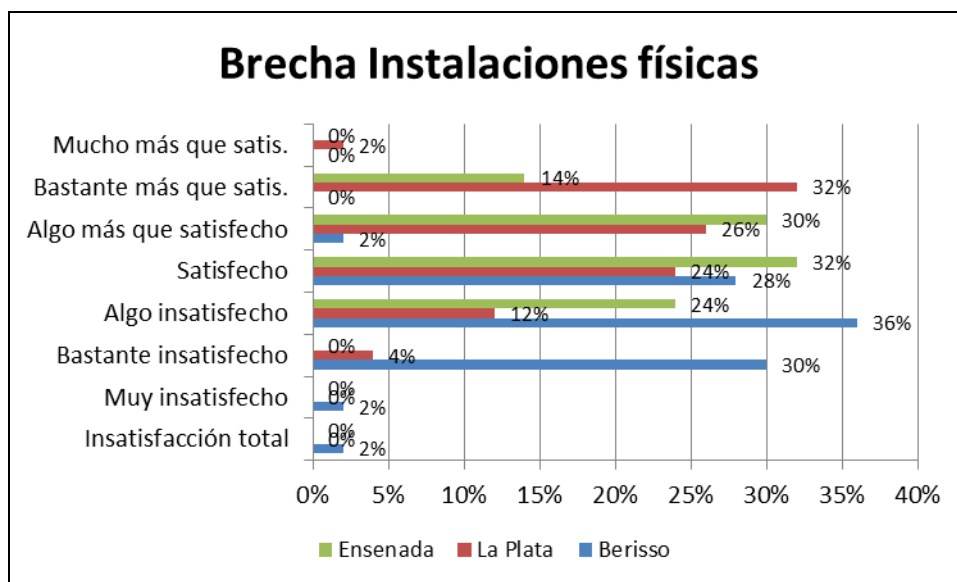


Gráfico 13

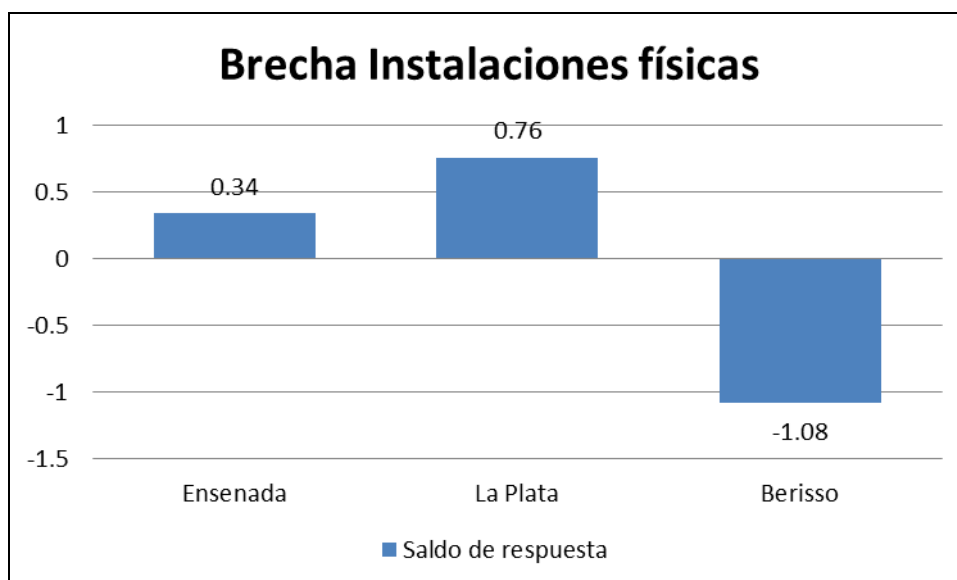


Gráfico 14

### 7.3.3 Apariencia física

En el caso de apariencia física de los empleados las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 10):

	Criterio
1	Pulcra
2	Correcta
3	Normales
4	Regulares

Tabla 10

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 15).

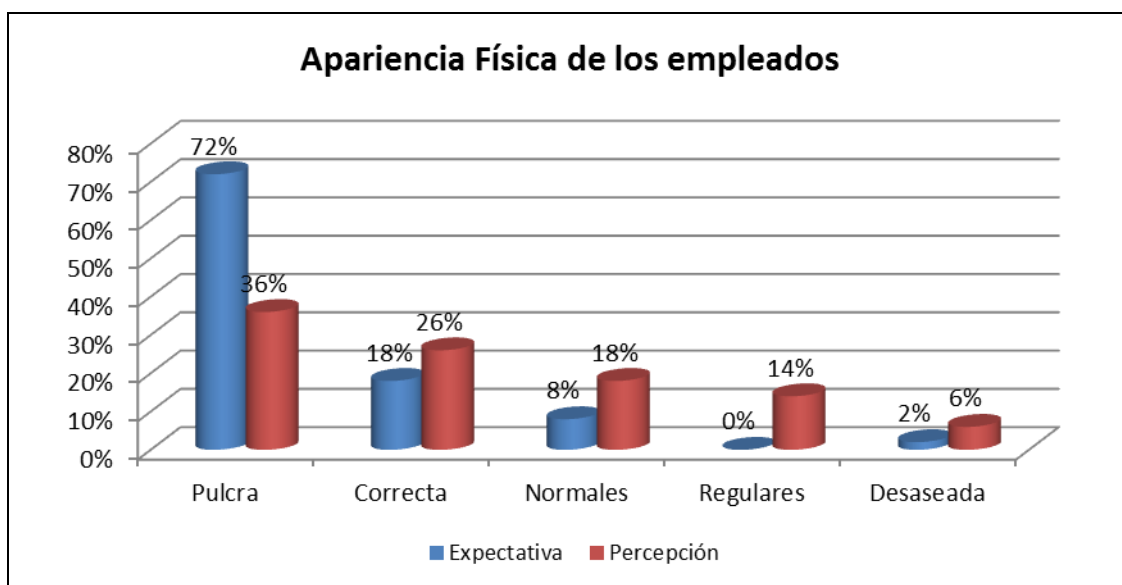


Gráfico 15

- **Expectativa de la Mayoría:** Apariencia física de los empleados “Pulcra” 72%
- **Percepción de la Mayoría:** Apariencia física de los empleados “Pulcra” 36%
- **Expectativa de la Minoría:** Apariencia física de los empleados “Desaseada” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Apariencia física de los empleados “Desaseada” 6%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,42
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,28

El 72 % los usuarios esperaban que la apariencia física de los empleados sea “Pulcra”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Pulcra” y “Correcta” sumando el 72% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,42 lo que estaría entre “Pulcra” y “Correcta” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,28 lo que estaría entre “Correcta” y “Normales” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que

perciben, aunque las dos mayorías coinciden en “Pulcra”, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción pequeño con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 16):

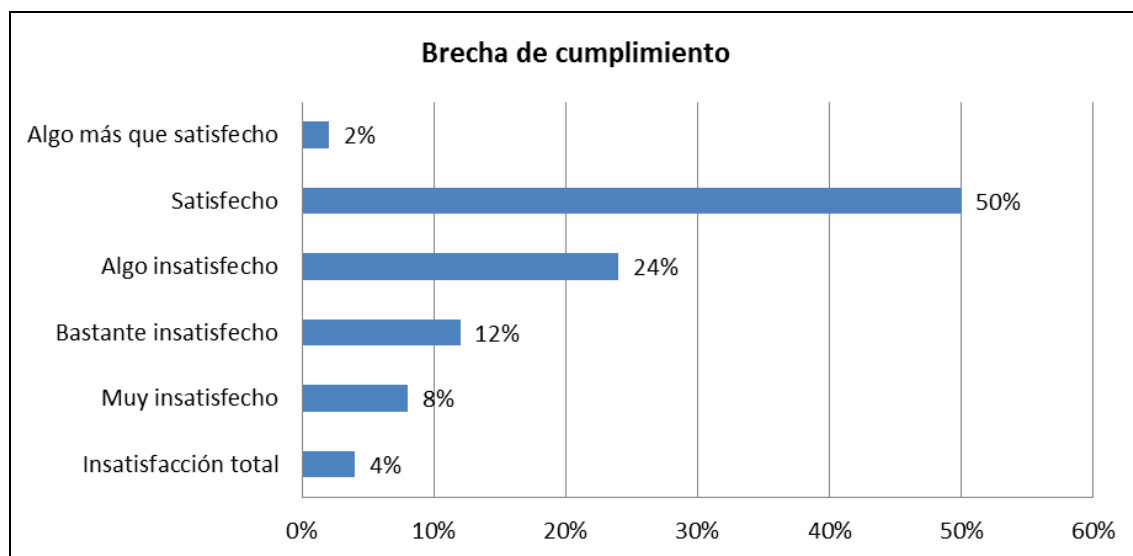


Gráfico 16

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfechos” (50%) con un saldo de respuesta de -0,86 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en la región es satisfactoria ya que en las tres ciudades los usuarios se encuentran Satisfechos de la apariencia física de los empleados que brindan el servicio (Gráfico 17 y 18), mientras que analizando el saldo de respuesta se puede ver que en Ensenada se encuentran “Satisfecho” con tendencia a “Algo más que satisfecho”, en La Plata se “Satisfecho” y en Berisso “Algo insatisfecho”.

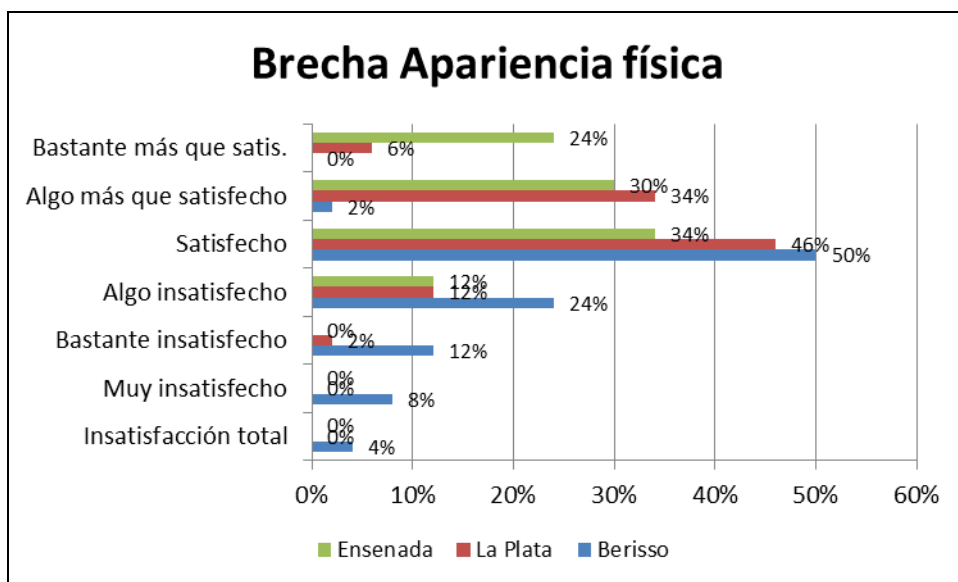


Gráfico 17

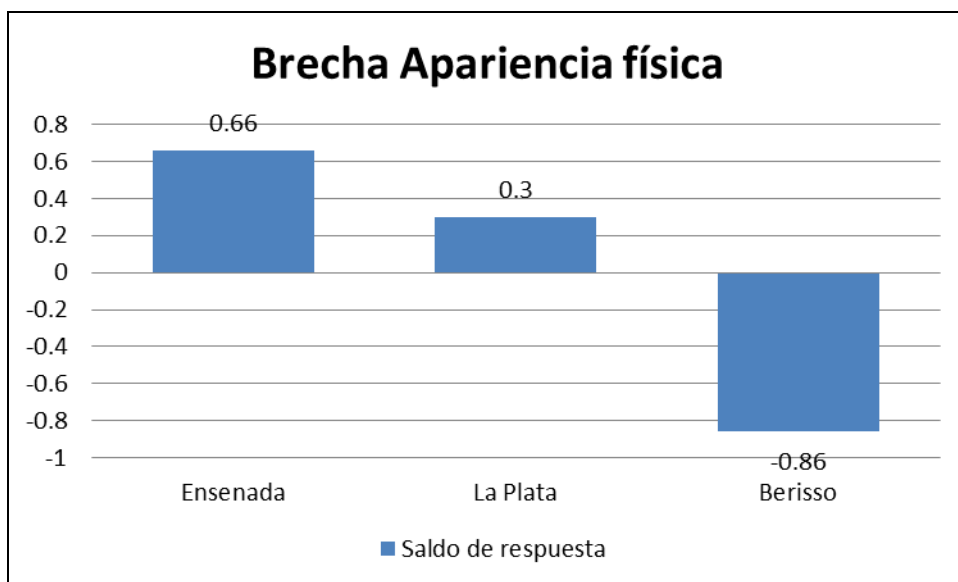


Gráfico 18

### 7.3.4 Apariencia visual

En el caso de la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 11):

	Criterio
1	Pulcra
2	Correcta

3	Normales
4	Regulares
5	Desaseada

Tabla 11

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 19).

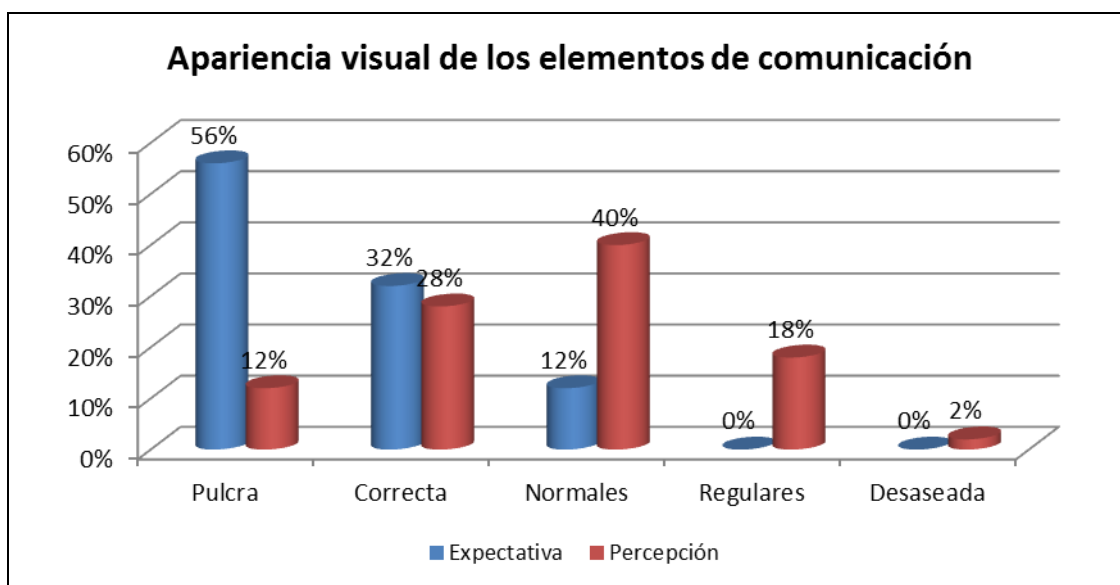


Gráfico 19

- **Expectativa de la Mayoría:** Apariencia visual “Pulcra” 56%
- **Percepción de la Mayoría:** Apariencia visual “Normales” 40%
- **Expectativa de la Minoría:** Apariencia visual “Normales” 12%
- **Percepción de la Minoría:** Apariencia visual “Desaseada” 2%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,56
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,70

El 56 % los usuarios esperaban que la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación sea “Pulcra”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Normales” y “Correcta” sumando el 68% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,56 lo que estaría entre “Pulcra” y “Correcta” (más cercano a éste último), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,70 lo que estaría entre “Correcta” y “Normales” (más cercano al segundo). En

general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 20):

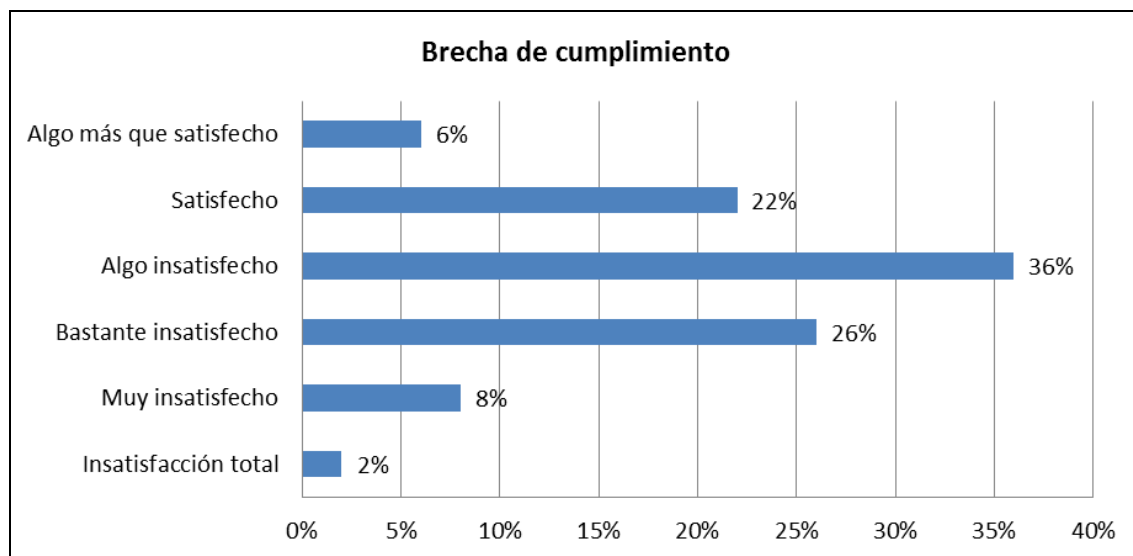


Gráfico 20

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Algo insatisfechos” (36%) con un saldo de respuesta de -1,13 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 21 y 22) se puede observar que la brecha de satisfacción en La Plata y Ensenada es satisfactoria, ya que en La Plata se encuentran algo más que satisfechos y en Ensenada satisfechos, mientras que en Berisso se encuentran algo insatisfechos (36%) con tendencia a bastante insatisfechos. Y observando el saldo de respuesta se puede confirmar que en Ensenada y La Plata se encuentran “Algo más que satisfecho” y en Berisso “Algo insatisfecho”.



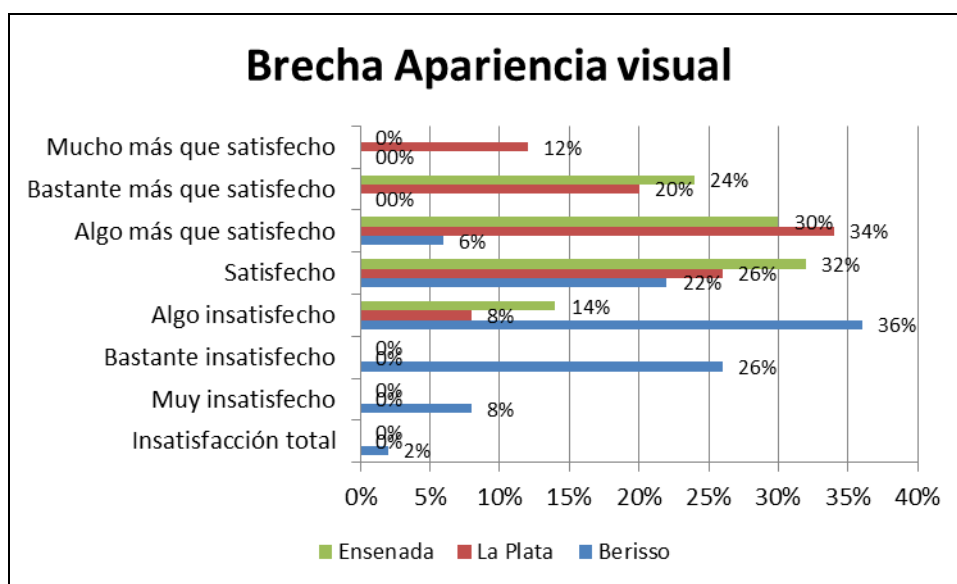


Gráfico 21

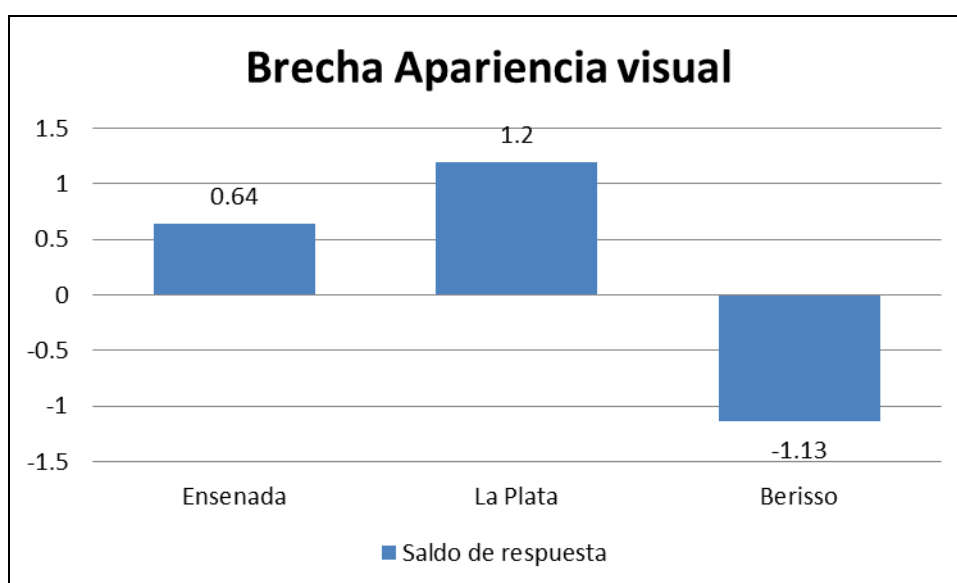


Gráfico 22

## 7.4 Dimensión 2: Confiabilidad

Para la evaluación de la dimensión “Confiabilidad”, se analizará la opinión de los encuestados en relación a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa en lo que respecta a si los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen, el grado de interés que tienen los empleados del servicio en solucionar los problemas de los clientes, la eficacia del servicio municipal, el tiempo del cumplimiento del trabajo y el trabajo que el servicio mantiene según su eficiencia. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados

llegaron al área Recaudaciones, 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 la APR La Plata y el DRC Ensenada.

#### 7.4.1 Cumplimiento de los empleados

En el caso de si los empleados del servicio municipal cumplen lo que prometen las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 12):

	Criterio
1	Siempre cumplen
2	Generalmente cumplen
3	Normalmente cumplen
4	Raramente cumplen
5	Nunca cumplen

Tabla 12

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 23).

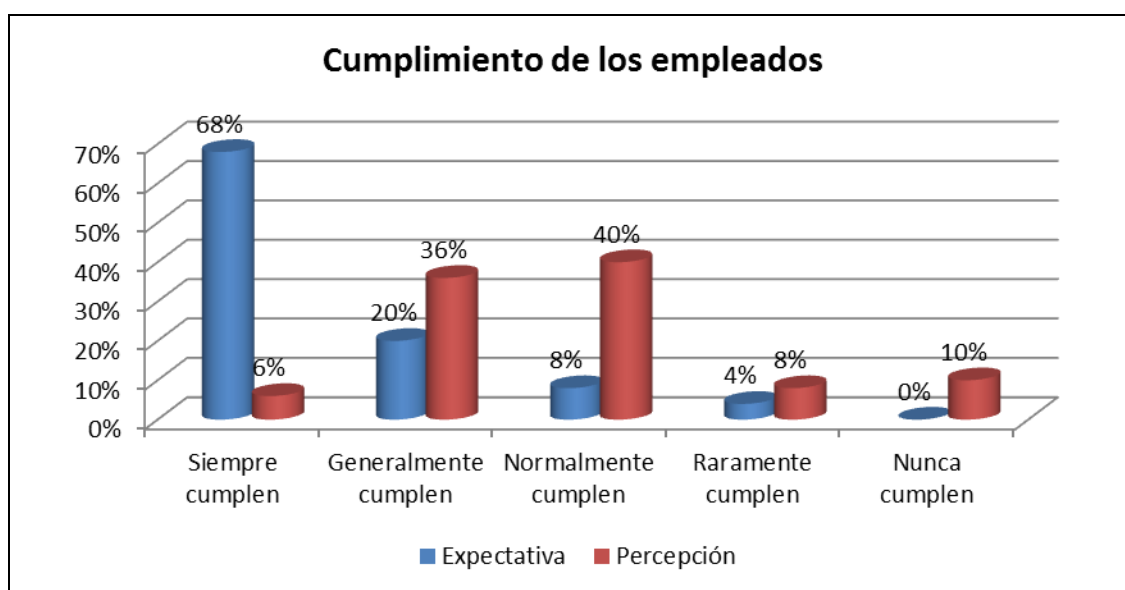


Gráfico 23

- **Expectativa de la Mayoría:** Cumplimiento de los empleados “Siempre cumplen” 68%
- **Percepción de la Mayoría:** Cumplimiento de los empleados “Normalmente cumple” 40%
- **Expectativa de la Minoría:** Cumplimiento de los empleados “Raramente cumplen” 4%
- **Percepción de la Minoría:** Cumplimiento de los empleados “Siempre cumplen” 6%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,48
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,80

El 68 % de los usuarios esperaban que el cumplimiento de los empleados sea “Siempre cumplen”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Generalmente cumplen” y “Normalmente cumplen” sumando el 76% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,48 lo que estaría entre “Siempre cumplen” y “Generalmente cumplen” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,80 lo que estaría entre “Generalmente cumplen” y “Normalmente cumplen” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 24):

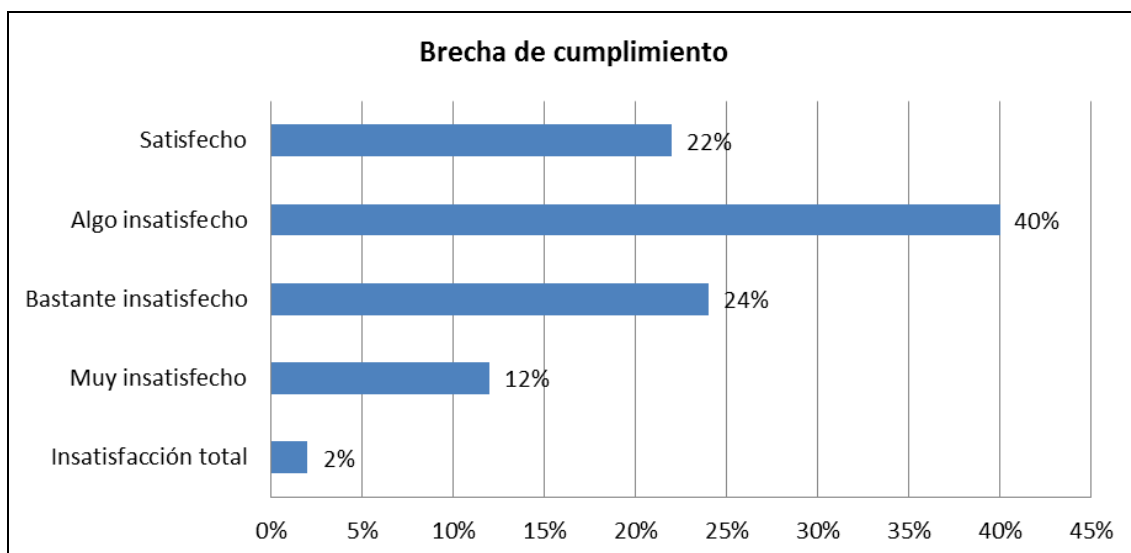


Gráfico 24

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Algo insatisfechos” (40%) con un saldo de respuesta de -1,32 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en La plata y Ensenada es satisfactoria, mientras que en Berisso los usuarios se encuentran algo insatisfecho con una tendencia a satisfechos. (Gráfico 25 y 26). Analizando el saldo de respuesta se ve que en La Plata se encuentran “Satisfecho” y Ensenada “Algo más que satisfecho”, reforzando lo anteriormente mencionado, mientras que en Berisso se encuentran “Algo insatisfecho”.

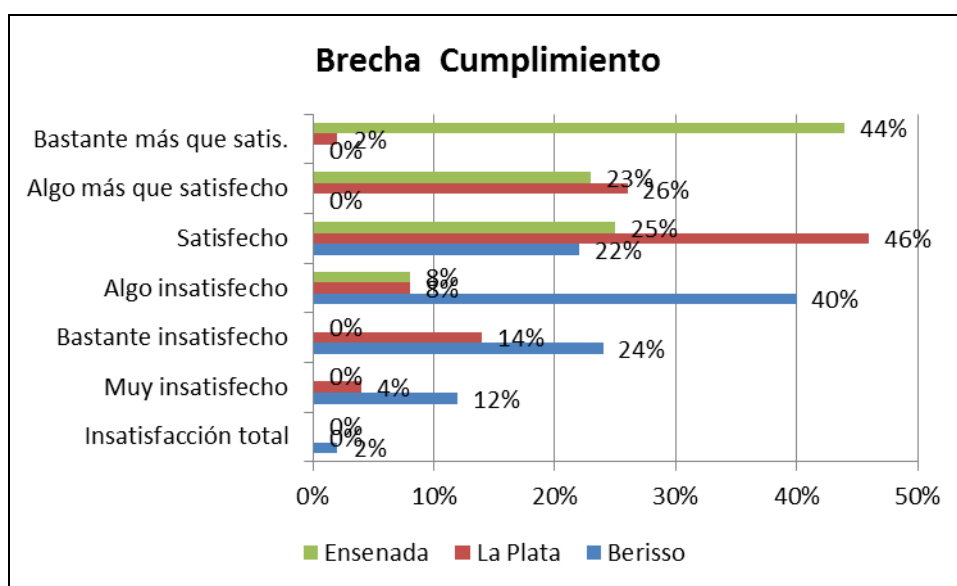


Gráfico 25

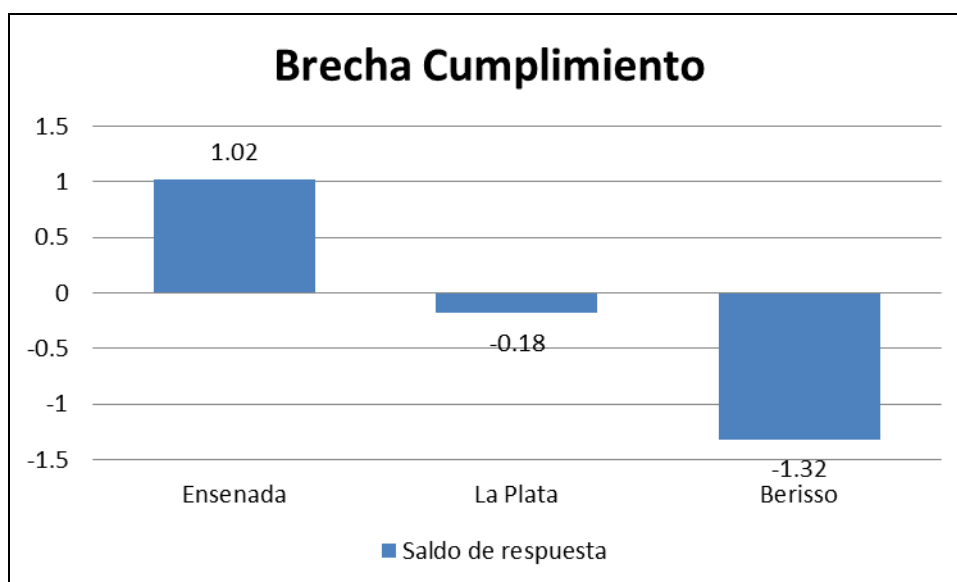


Gráfico 26

#### 7.4.2 Interés de los empleados

En el caso del interés que tienen los empleados del servicio en solucionar los problemas de los clientes las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 13):

	Criterio
1	Total interés
2	Buen interés
3	Tienen interés
4	Algo de interés
5	Completo desinterés

Tabla 13

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 27).

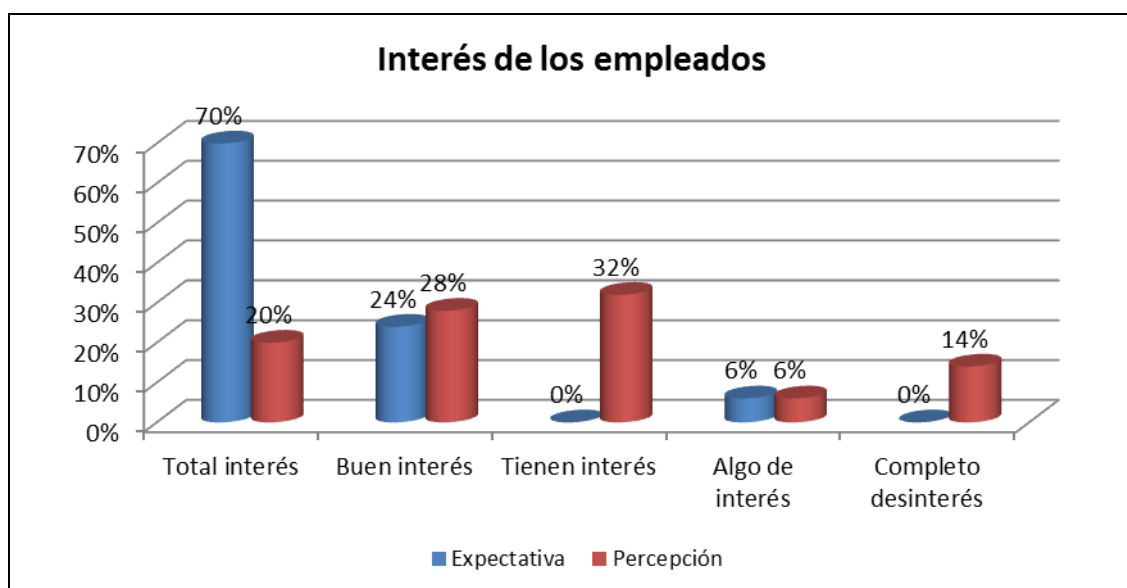


Gráfico 27

- **Expectativa de la Mayoría:** Interés de los empleados “Total interés” 70%
- **Percepción de la Mayoría:** Interés de los empleados “Tienen interés” 32%
- **Expectativa de la Minoría:** Interés de los empleados “Algo de interés” 6%
- **Percepción de la Minoría:** Interés de los empleados “Algo de interés” 6%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,42
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,66

El 70 % de los usuarios esperaban que el interés de los empleados sea “Total interés”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Buen interés” y “Tienen interés” sumando el 60% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,42 lo que estaría entre “Total interés”, por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,66 lo que estaría entre “Buen interés” y “Tienen interés” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 28):

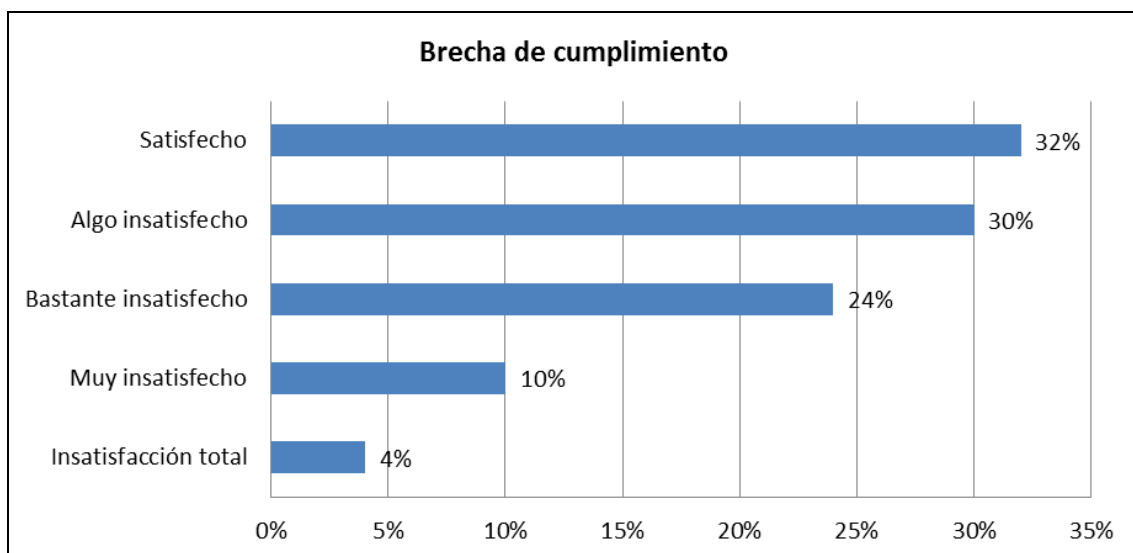


Gráfico 28

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfechos” (32%) con un saldo de respuesta de -1,24 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar (Gráfico 29 y 30), que la brecha de satisfacción en la región es satisfactoria, siendo que en Ensenada, La Plata y Berisso, los usuarios se encuentran todos por encima del nivel satisfecho, pero analizando el saldo de respuesta se observa que en Ensenada se encuentran “Algo más que satisfecho”, en La Plata “Satisfecho” y en Berisso “Algo insatisfecho”.

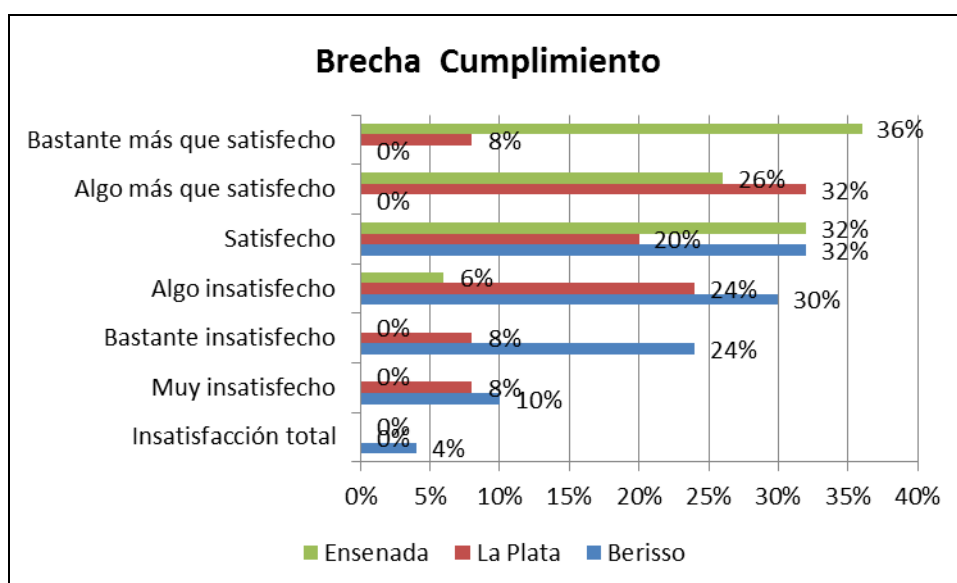


Gráfico 29

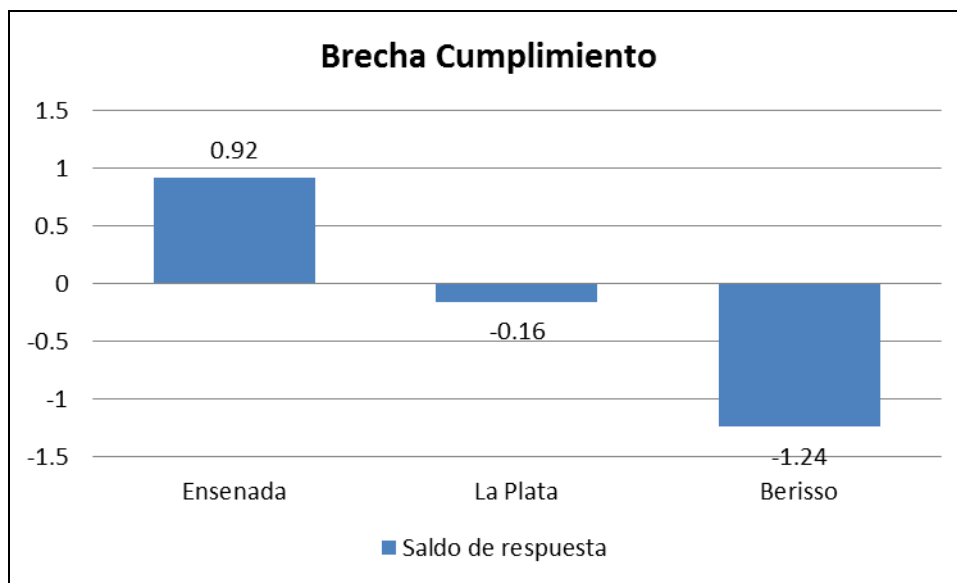


Gráfico 30

### 7.4.3 Eficacia del servicio

En el caso de la eficacia del servicio las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 14):

	Criterio
1	Realiza el trabajo bien la 1° vez
2	Rara vez se equivocan
3	Normalmente lo hacen bien
4	Algunas veces lo hacen bien
5	Nunca lo hacen bien

Tabla 14

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 31).



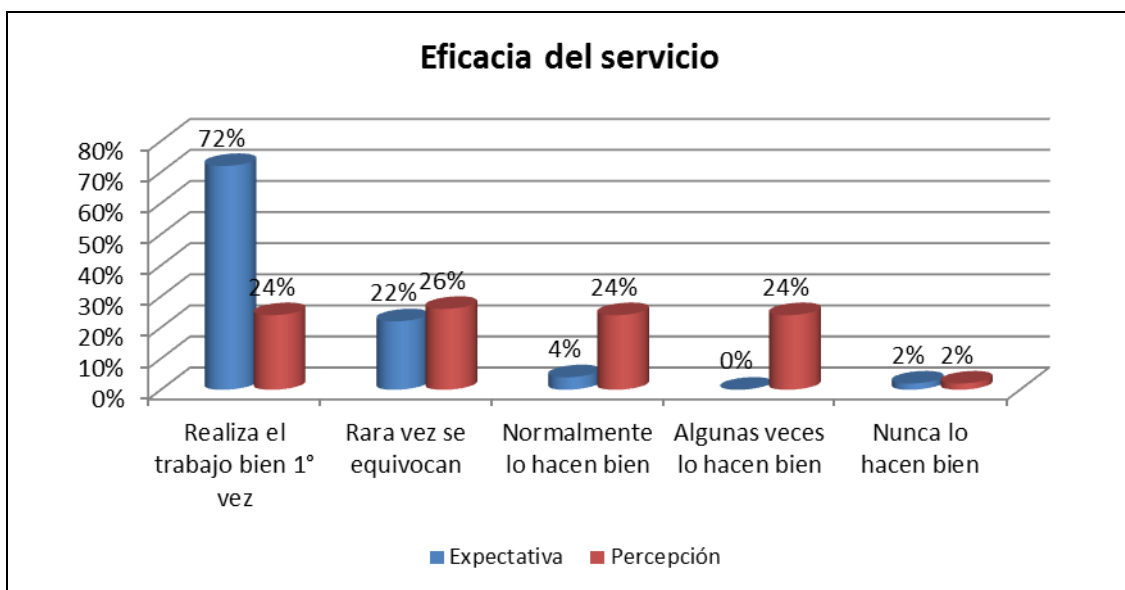


Gráfico 31

- **Expectativa de la Mayoría:** Eficacia del servicio “Realiza el trabajo bien la 1° vez” 72%
- **Percepción de la Mayoría:** Eficacia del servicio “Rara vez se equivocan” 26%
- **Expectativa de la Minoría:** Eficacia del servicio “Nunca lo hacen bien” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Eficacia del servicio “Nunca lo hacen bien” 2%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,38
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,54

El 72 % de los usuarios esperaban que la eficacia del servicio sea “Realiza el trabajo bien la 1° vez”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue muy diferente, ya que estuvo distribuida uniformemente entre cuatro atributos considerados, como ser: “Realiza el trabajo bien la 1° vez”, “Rara vez se equivocan”, “Normalmente hacen bien” y “Algunas veces lo hacen bien”, sumando el 98% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,38 lo que estaría entre “Realiza el trabajo bien la 1° vez” y “Rara vez se equivocan” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,54 lo que estaría entre “Rara vez se equivocan” y “Normalmente hacen bien” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 32):

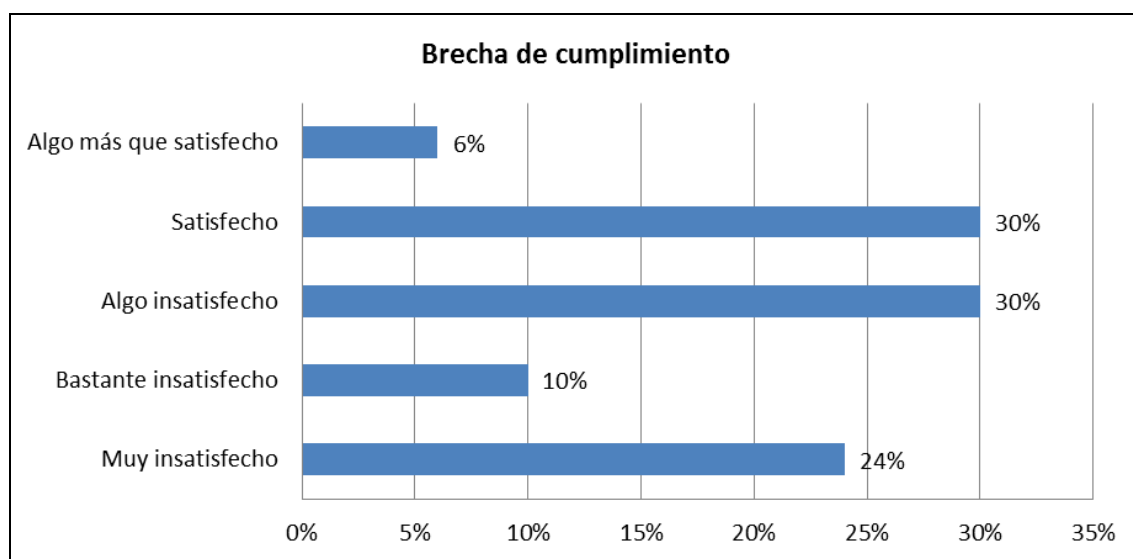


Gráfico 32

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfechos” y “Algo insatisfecho” (60%) con un saldo de respuesta de -1,16 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada se puede observar que la brecha de satisfacción es satisfactoria en los municipios de La Plata y Ensenada y algo insatisfecho en Berisso (Gráfico 33 y 34), sin embargo si analizamos los saldos de respuestas se puede ver que tanto Berisso como La Plata los usuarios se encuentran “Algo insatisfechos”, mientras que en Ensenada se encuentran “Algo más que satisfechos”.

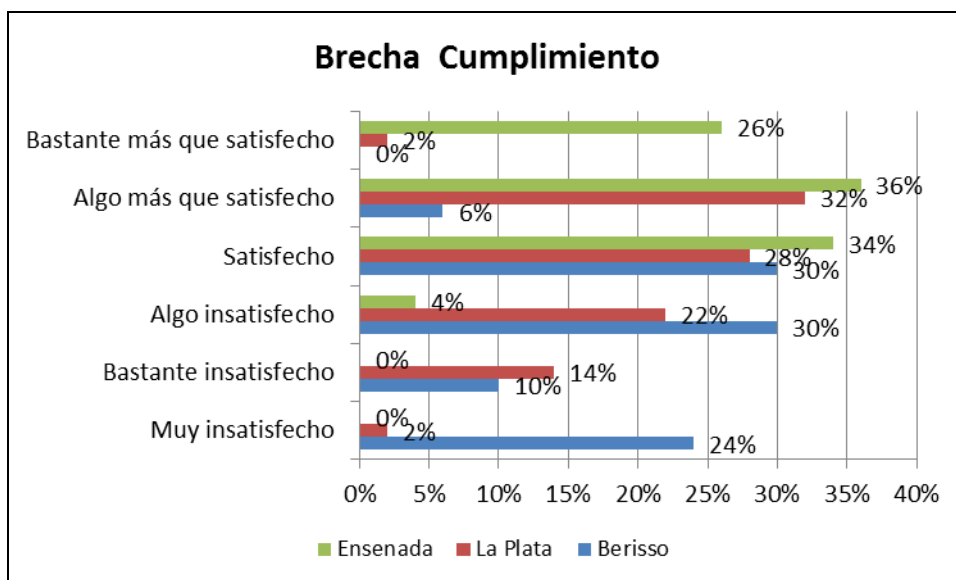


Gráfico 33

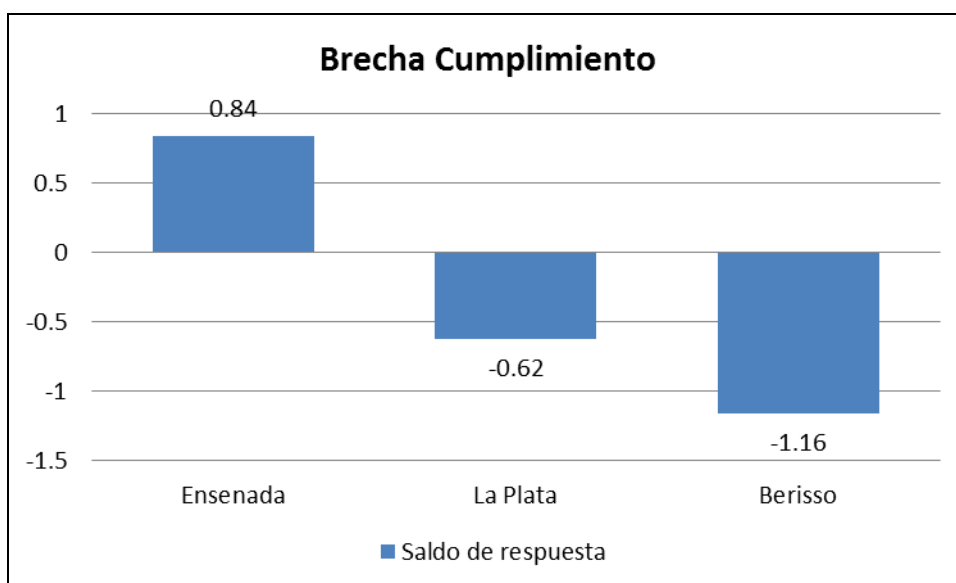


Gráfico 34

#### 7.4.4 Tiempo de cumplimiento

En el caso del tiempo del cumplimiento del trabajo las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 15):

	Criterio
1	Siempre a tiempo
2	Generalmente a tiempo
3	Normalmente a tiempo

4	Pocas veces a tiempo
5	Nunca a tiempo

Tabla 15

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 35).

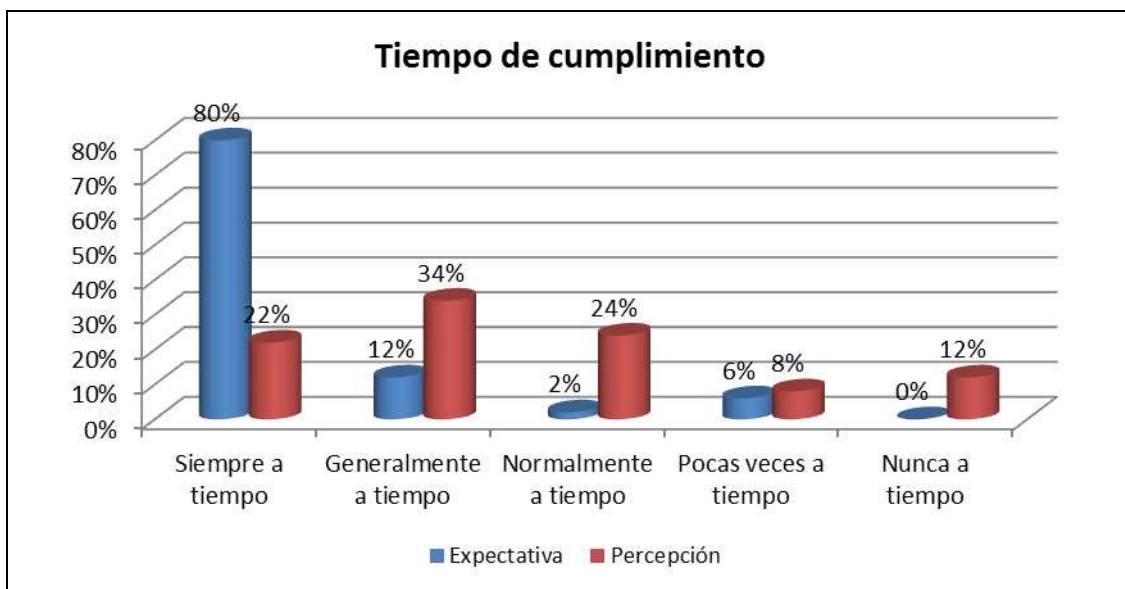


Gráfico 35

- **Expectativa de la Mayoría:** Tiempo del cumplimiento “Siempre a tiempo” 80%
- **Percepción de la Mayoría:** Tiempo del cumplimiento “Generalmente a tiempo” 34%
- **Expectativa de la Minoría:** Tiempo del cumplimiento “Normalmente a tiempo” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Tiempo del cumplimiento “Pocas veces a tiempo” 8%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,34
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,54

El 80 % de los usuarios esperaban que el cumplimiento del tiempo del servicio sea “Siempre a tiempo”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Generalmente a tiempo” y “Normalmente a tiempo” sumando el 58% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,34 lo que estaría en “Siempre a tiempo”, por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,54 lo que estaría entre

“Generalmente a tiempo” y “Normalmente a tiempo” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 36):

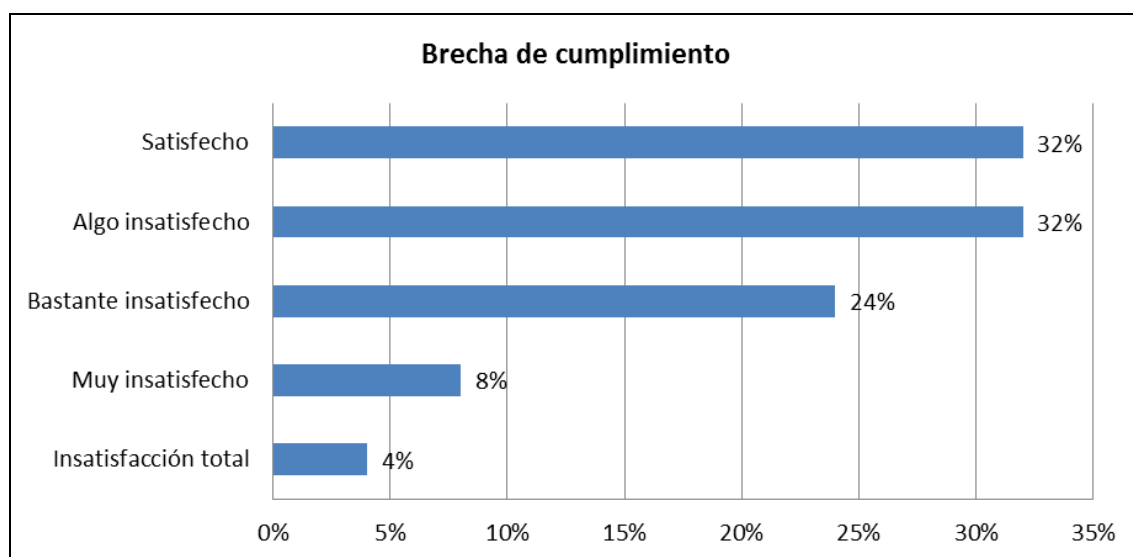


Gráfico 36

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfechos” y “Algo insatisfecho” (64%) con un saldo de respuesta de -1,2 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción es satisfactoria en toda la región, con algo más que satisfecho con los usuarios del servicio de la municipalidad de Ensenada (Gráfico 37 y 38), sin embargo si observamos el saldo de respuesta se puede ver que en Ensenada se encuentran “Algo más que satisfechos”, en La Plata tendientes a “Satisfechos” y en Berisso “Algo insatisfecho”.

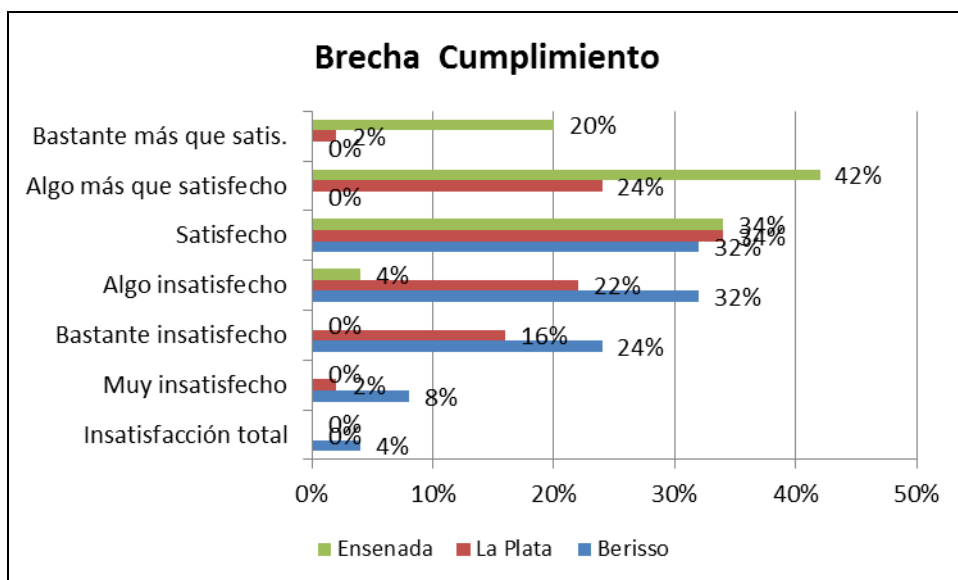


Gráfico 37

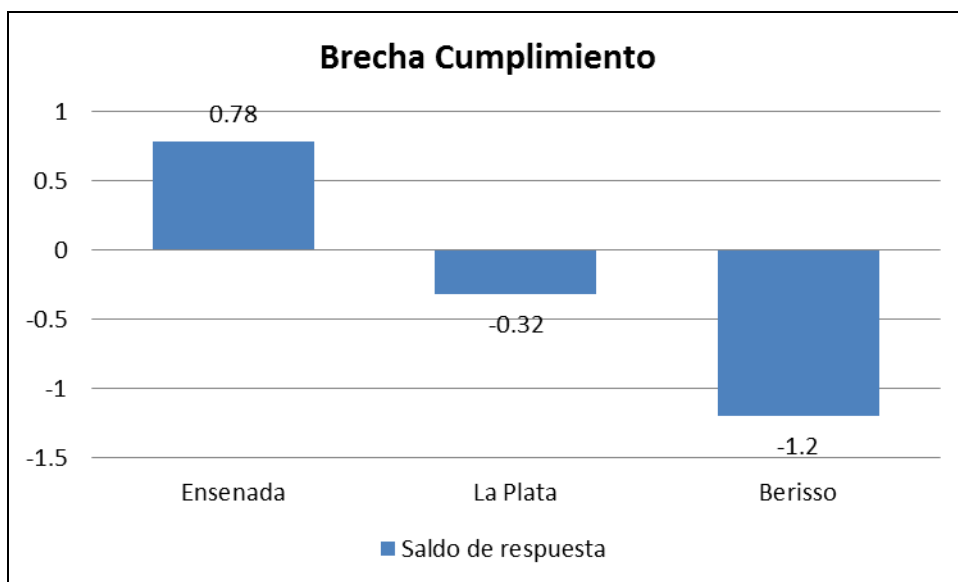


Gráfico 38

#### 7.4.5 Eficiencia del Servicio

En el caso de que el trabajo que el servicio mantiene según su eficiencia, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 16):

	Criterio
1	Exento de errores
2	Muy eficiente

3	Eficiente
4	Deficiente
5	Con serias deficiencias

Tabla 16

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 39).

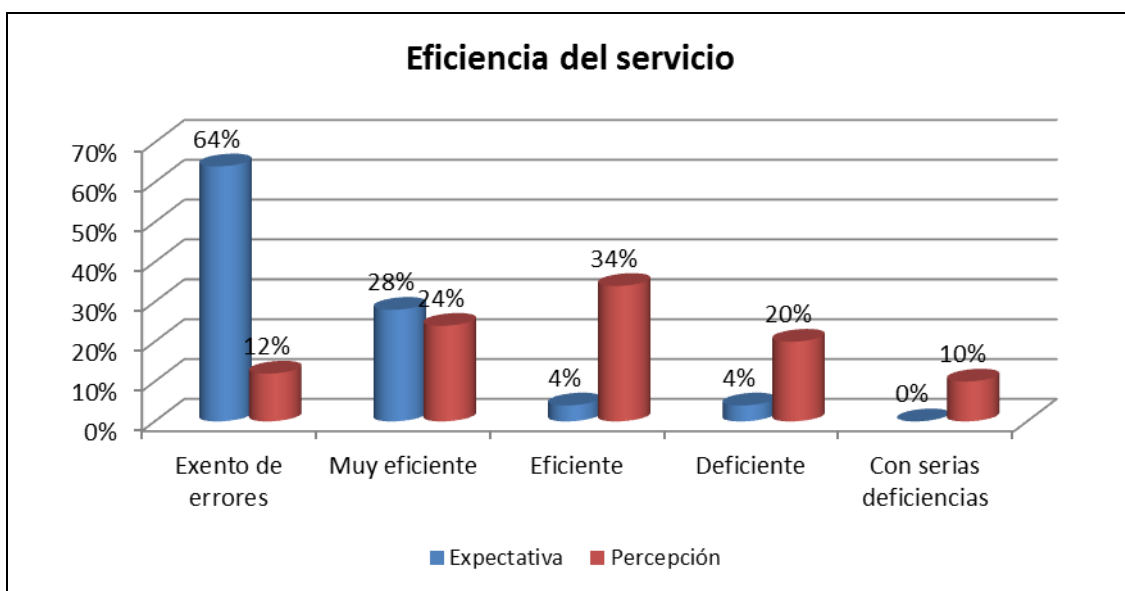


Gráfico 39

- **Expectativa de la Mayoría:** Eficiencia del servicio “Exento de errores” 64%
- **Percepción de la Mayoría:** Eficiencia del servicio “Eficiente” 34%
- **Expectativa de la Minoría:** Eficiencia del servicio “Deficiente” %
- **Percepción de la Minoría:** Eficiencia del servicio “Con serias deficiencias” 10%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,48
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,92

El 64 % de los usuarios esperaban que la eficiencia del servicio sea “Exento de errores”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Muy eficiente” y “Eficiente” sumando el 58% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,48 lo que estaría entre “Exento de errores” y “Muy eficiente” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,92 lo que sería “Eficiente”. En general se observa que los usuarios

tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 40):

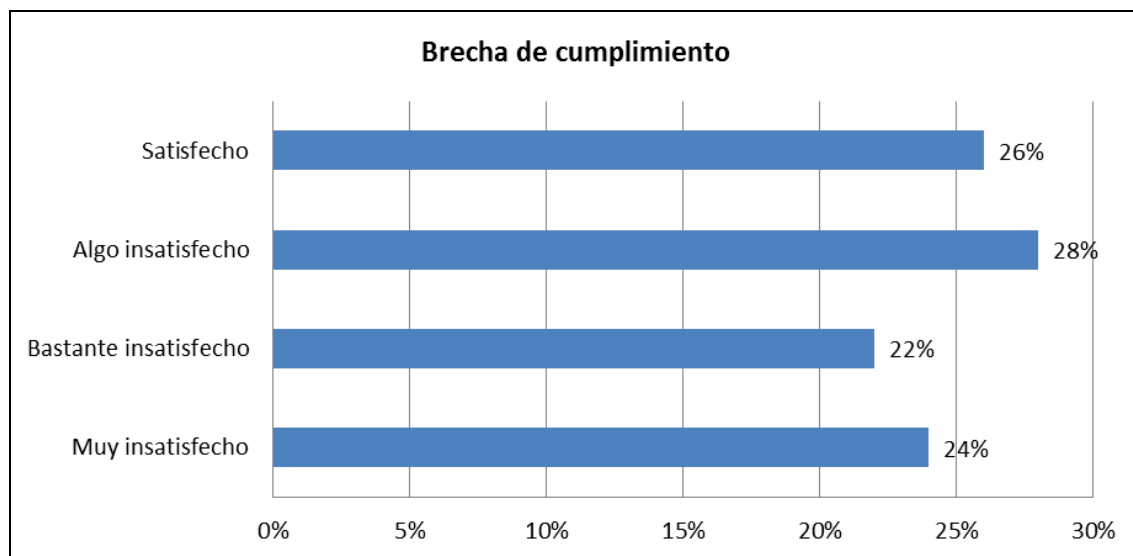


Gráfico 40

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Algo insatisfechos” y “Satisfecho” (54%) con un saldo de respuesta de -1,44 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción es satisfactoria para los usuarios del servicio de La Plata y Ensenada con algo más que satisfechos en este último, mientras que los usuarios del servicio de Berisso se encuentran algo insatisfechos con una tendencia a satisfechos (Gráfico 41 y 42), sin embargo si analizamos el saldo de respuesta se puede apreciar que en Ensenada los usuarios se encuentran “Algo más que satisfechos” mientras que en La Plata y Berisso se encuentran “Algo insatisfechos”, mayormente en este último.



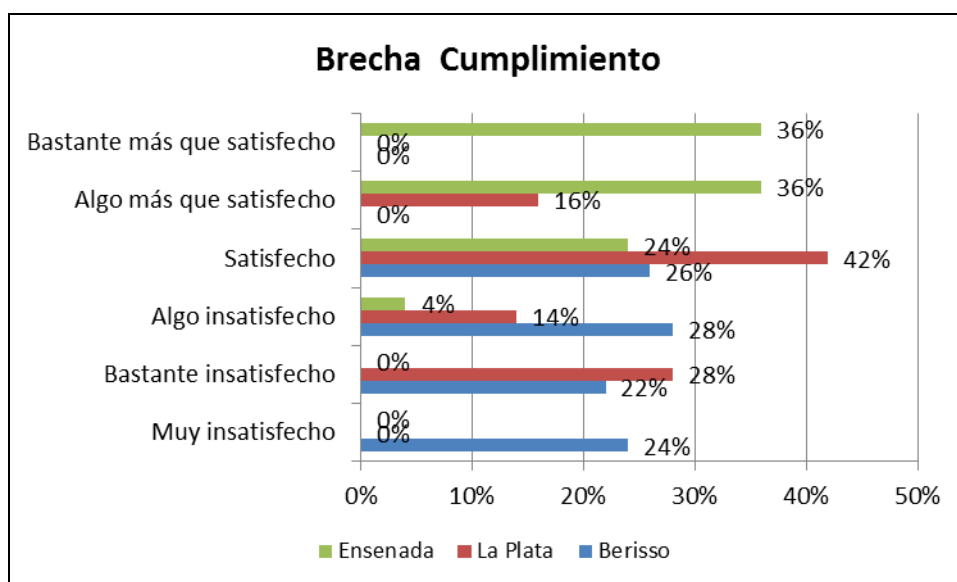


Gráfico 41

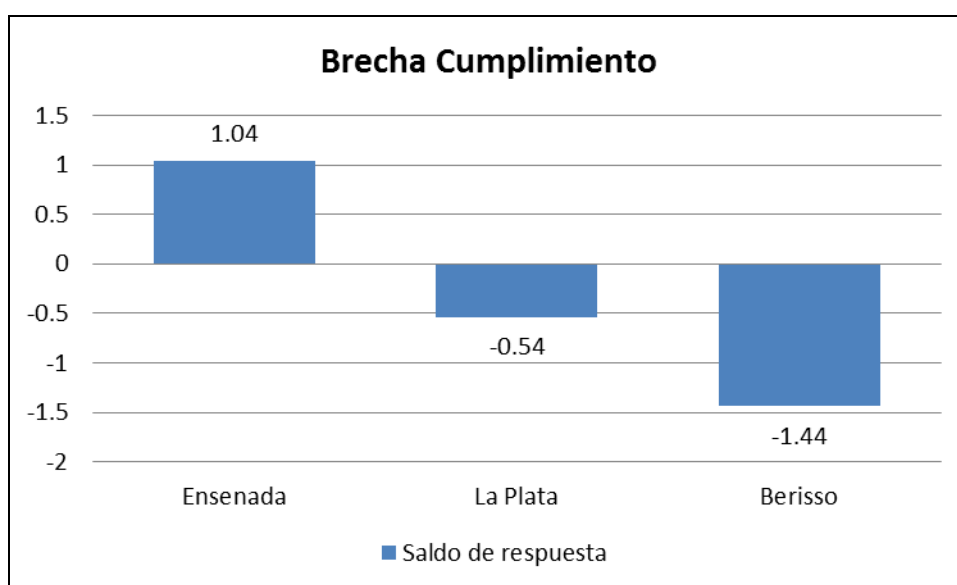


Gráfico 42

### 7.5 Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Esta dimensión evalúa la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio. Para ello se evaluó en los siguientes aspectos: El nivel de comunicación que se tiene con los empleados, la velocidad del servicio, el nivel de disponibilidad de atención y el grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron al área Recaudaciones, 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 la APR La Plata y el DRC Ensenada.

### 7.5.1 Nivel de comunicación

Para la medición del nivel de comunicación que tiene los empleados, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 17):

	Criterio
1	Excelente
2	Muy Bueno
3	Bueno
4	Regular
5	Pésimo

Tabla 17

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 43).

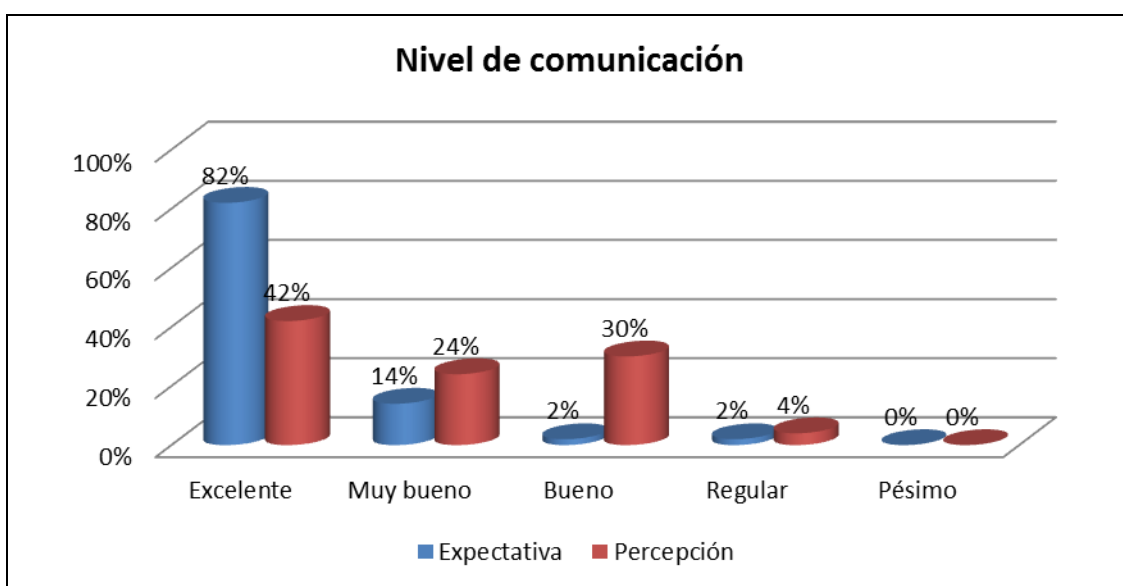


Gráfico 43

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de comunicación “Excelente” 82%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de comunicación “Excelente” 42%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de comunicación “Bueno” y “Regular” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de comunicación “Regular” 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,24
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,96

El 82 % de los usuarios esperaban que el nivel de comunicación sea “Excelente”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Excelente” y “Muy bueno” sumando el 66% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,24 lo que estaría entre “Excelente” y “Muy Bueno” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 1,96 lo que estaría también entre “Excelente” y “Muy Bueno” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 44):

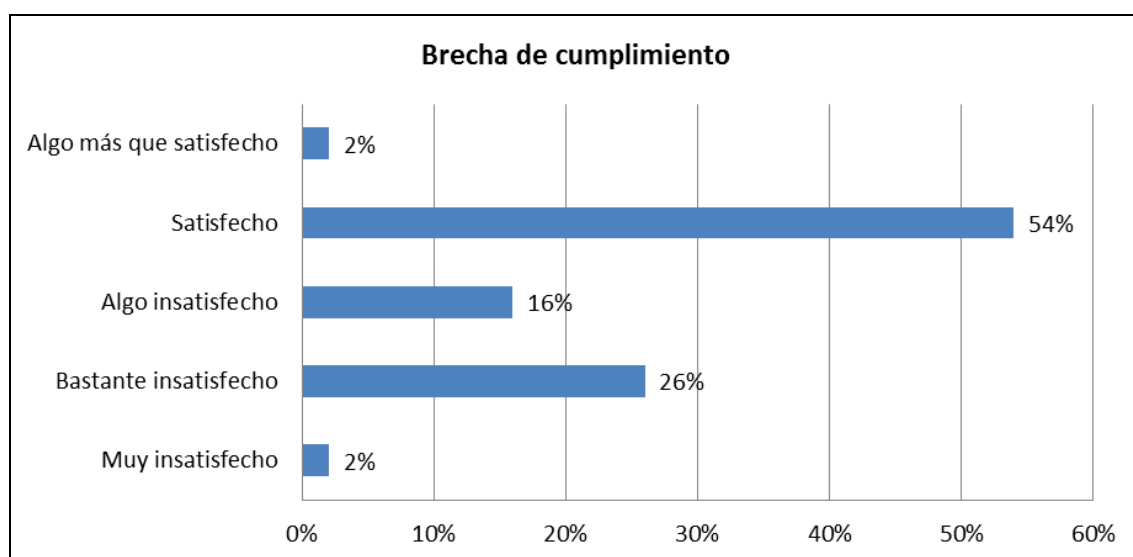


Gráfico 44

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (54%) con un saldo de respuesta de -0,72 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción es satisfactoria para todos los usuarios de la región (Gráfico 45 y 46), sin embargo si analizamos los saldos de respuesta se puede apreciar que en Ensenada los usuarios se encuentran “Algo más que satisfecho” y en La Plata “Satisfechos”, mientras que en Berisso se encuentran “Algo insatisfechos”.

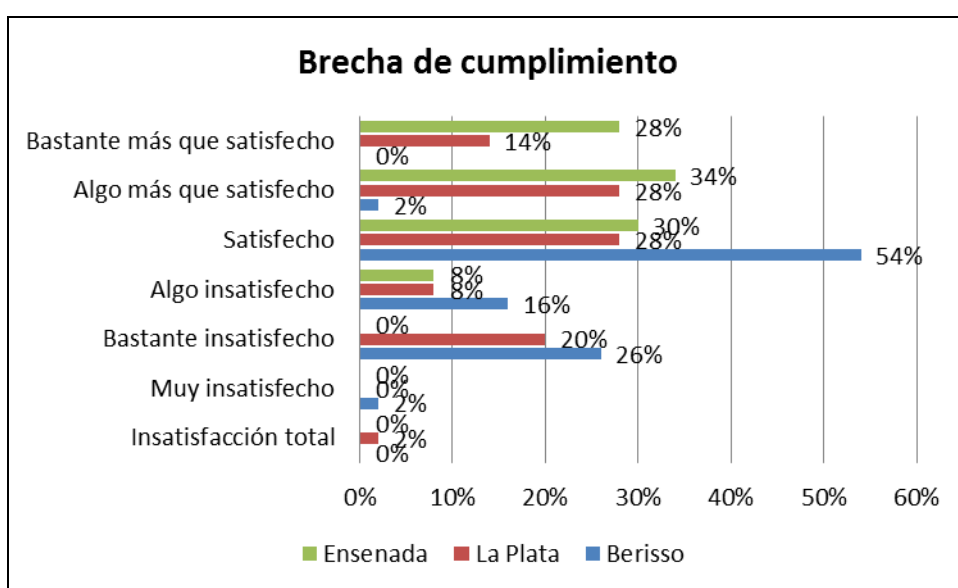


Gráfico 45

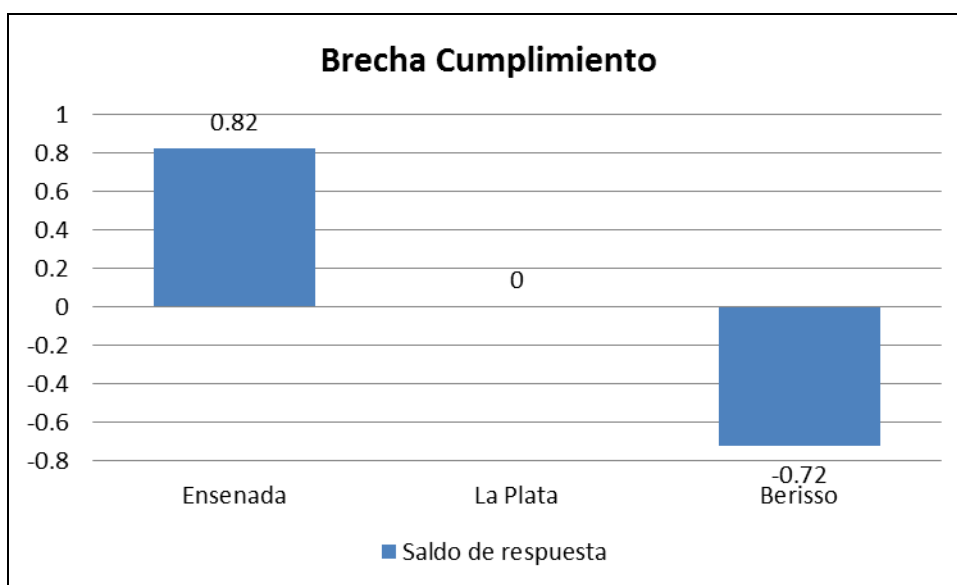


Gráfico 46

## 7.5.2 Velocidad del servicio

Para la medición de la velocidad del servicio, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 18):

	Criterio
1	Muy rápido
2	Rápido
3	Buena
4	Lenta
5	Muy lento

Tabla 18

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 47).

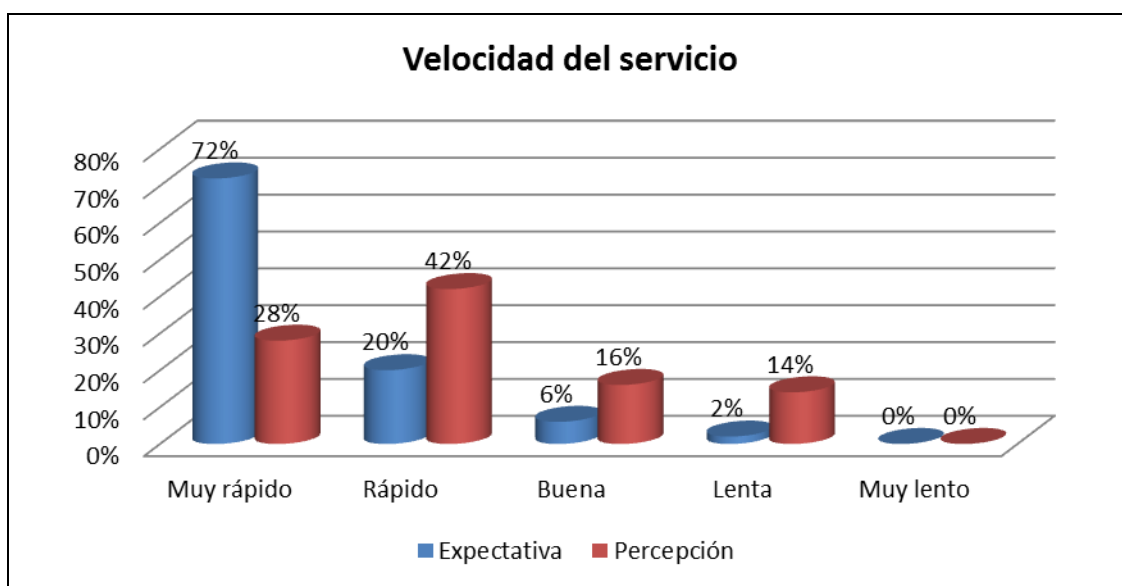


Gráfico 47

- **Expectativa de la Mayoría:** Velocidad del servicio “Muy rápido” 72%
- **Percepción de la Mayoría:** Velocidad del servicio “Rápido” 42%
- **Expectativa de la Minoría:** Velocidad del servicio “Lenta” 2%
- **Percepción de la Minoría:** Velocidad del servicio “Lenta” 14%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,38
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,16

El 72 % de los usuarios esperaban que la velocidad del servicio sea “Muy rápido”, sin embargo una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Muy rápido” y “Rápido” sumando el 70% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,38 lo que estaría entre “Muy rápido” y “Rápido” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,16 lo que estaría también entre “Rápido” y “Buena” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 48):

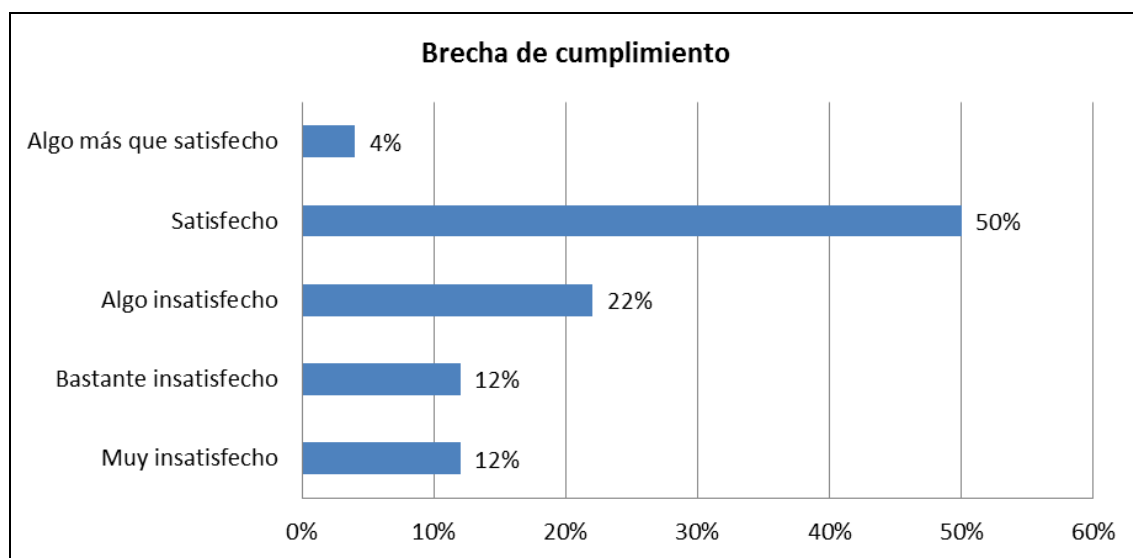


Gráfico 48

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (50%) con un saldo de respuesta de -0,78 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en toda la región es satisfactoria, siendo que en el municipio de Berisso el porcentaje es mayor con el 50%, mientras que en La Plata y Berisso es de 28% y 32% respectivamente. (Gráfico 49 y 50), sin embargo si analizamos el saldo de respuesta se puede observar que solamente en Ensenada y La Plata los

usuarios se encuentran “Algo más que satisfechos” y “Satisfechos” correspondientemente, mientras que en Berisso se encuentran tendientes a “Algo insatisfechos”.

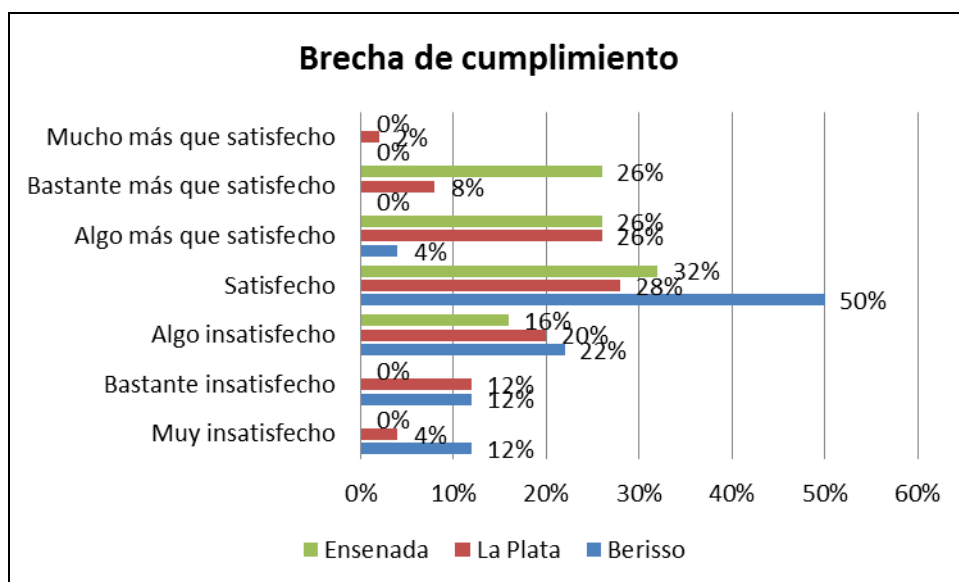


Gráfico 49

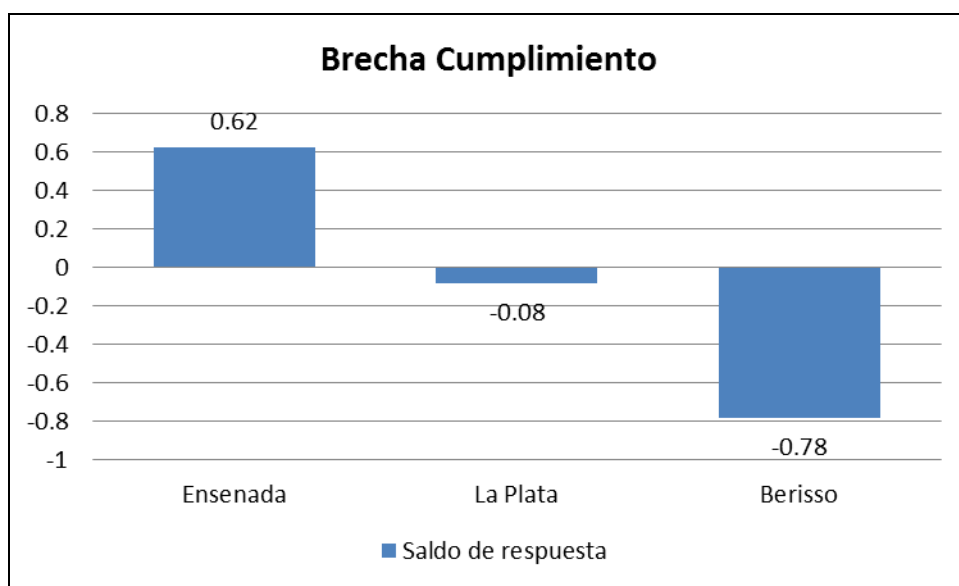


Gráfico 50

### 7.5.3 Nivel de disponibilidad

Para la medición del nivel de disponibilidad de atención, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 19):

	Criterio
1	Siempre disponible
2	Generalmente disponible
3	Normalmente disponible
4	Poco disponible
5	Nunca disponible

Tabla 19

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 51).

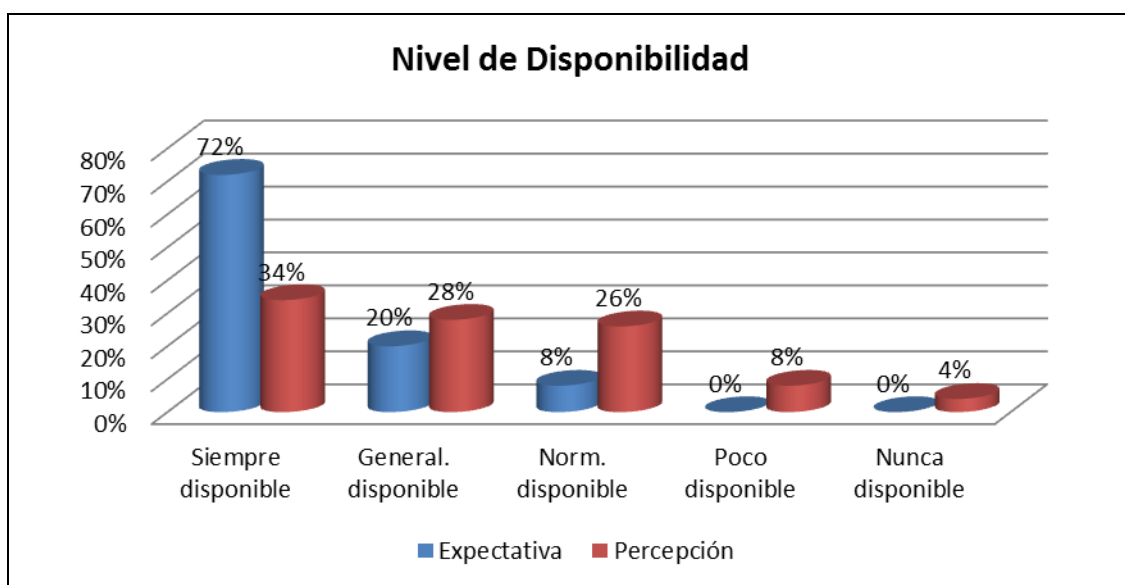


Gráfico 51

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de disponibilidad "Siempre disponible" 72%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de disponibilidad "Siempre disponible" 34%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de disponibilidad "Normalmente disponible" 8%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de disponibilidad "Nunca disponible" 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,36
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,2

El 72 % de los usuarios que el nivel de disponibilidad de atención del servicio sea "Siempre disponible", y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre "Siempre disponible" y "Generalmente disponible" sumando el 62% de los mismos.



Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,36 lo que estaría entre “Siempre disponible” y “Generalmente disponible” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,2 lo que estaría también cercano a “Generalmente disponible”. En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 52):

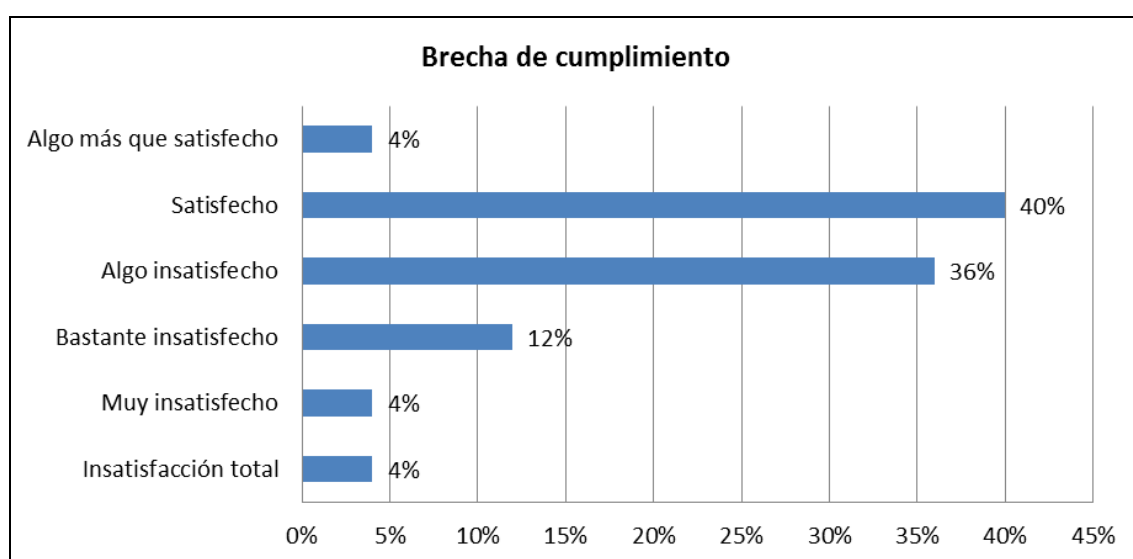


Gráfico 52

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (40%) con un saldo de respuesta de -0,84 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción en toda la región es satisfactoria (Gráfico 53 y 54), sin embargo si observamos los saldos de respuesta, se puede apreciar que en Ensenada y La Plata es satisfactoria siendo que los usuarios se encuentran “Algo más que satisfechos” y “Satisfechos” correspondientemente, mientras que en Berisso se encuentran “Algo insatisfechos”.

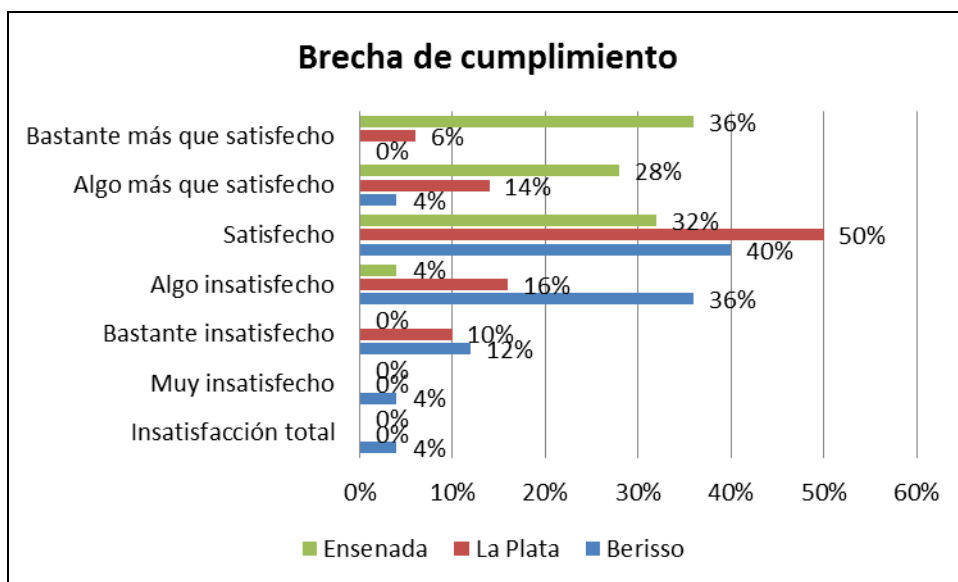


Gráfico 53

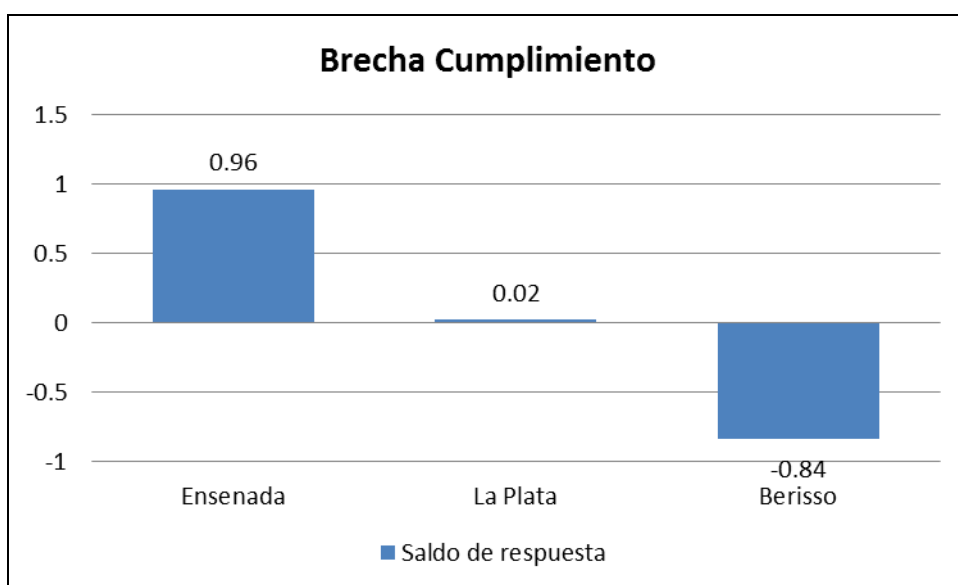


Gráfico 54

### 7.5.4 Grado de disponibilidad

Para la medición del grado de disponibilidad para atención inmediata frente a otras actividades, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 20):

	Criterio
1	Siempre disponible
2	Generalmente disponible
3	Normalmente disponible

4	Poco disponible
5	Nunca disponible

Tabla 20

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 55).

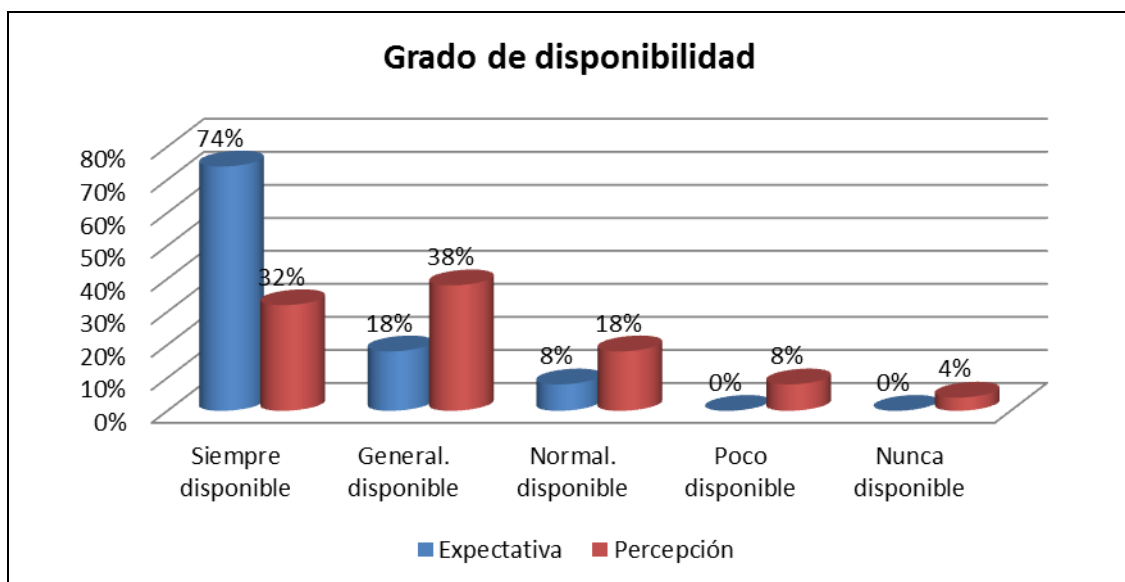


Gráfico 55

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de disponibilidad “Siempre disponible” 74%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de disponibilidad “Generalmente disponible” 38%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de disponibilidad “Normalmente disponible” 8%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de disponibilidad “Nunca disponible” 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,34
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,14

El 74 % de los usuarios que el nivel de disponibilidad de atención del servicio sea “Siempre disponible”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Siempre disponible” y “Generalmente disponible” sumando el 70% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,34 lo que estaría entre “Siempre disponible” y “Generalmente disponible” (más cercano al primero), por el otro lado la

percepción tiene un saldo de 2,14 lo que estaría también cercano a “Generalmente disponible”. En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 56):

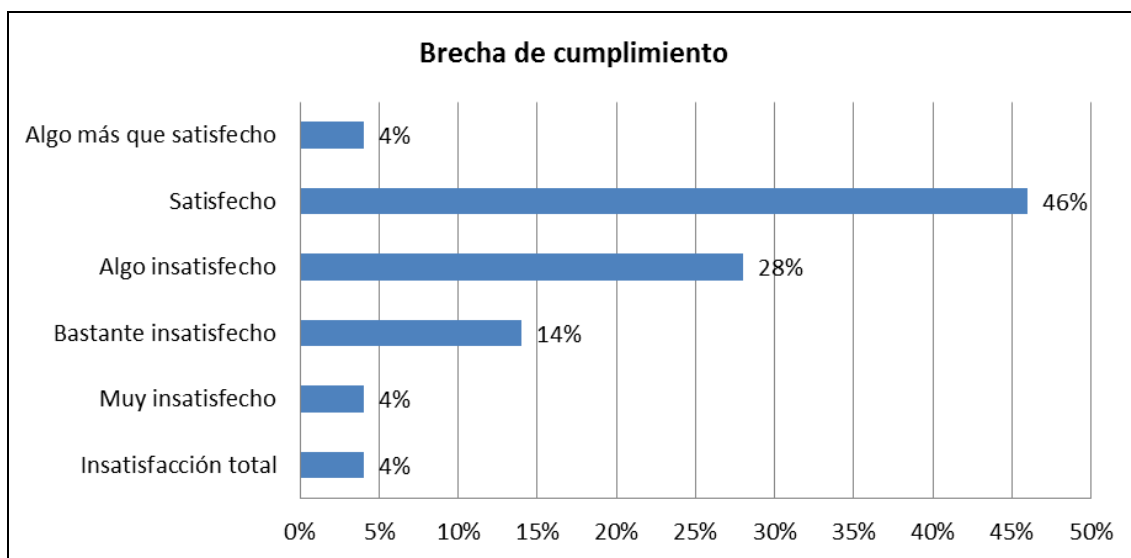


Gráfico 56

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (46%) con un saldo de respuesta de -0,8 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se observa lo siguiente que la brecha de satisfacción de toda la región es satisfactoria en general, cabe destacar que en Ensenada es algo más que satisfecho con una tendencia a satisfecho (Gráfico 57 y 58), sin embargo si analizamos los saldos de respuestas se puede apreciar que solamente en Ensenada y La Plata se encuentran satisfechos y en Berisso se encuentran “Algo insatisfechos”.

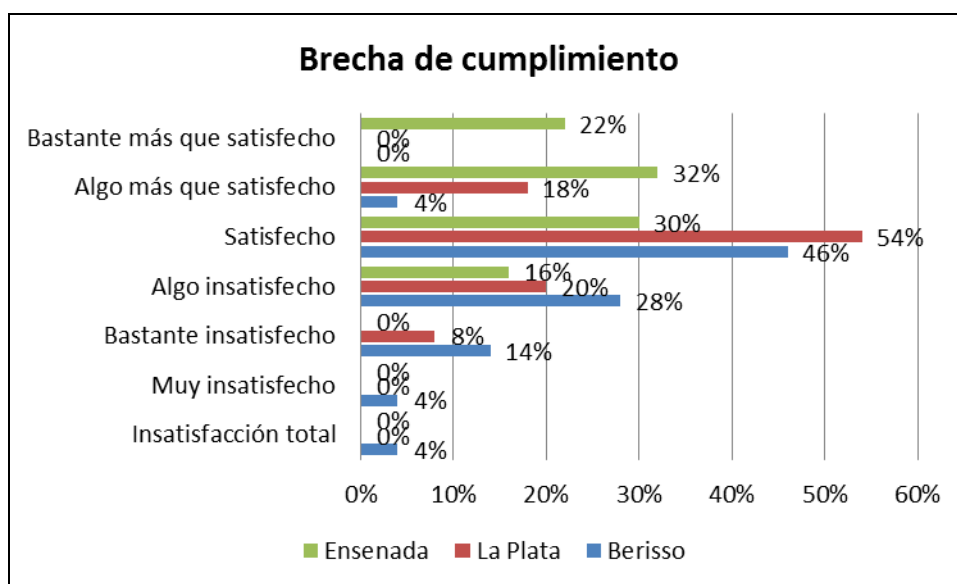


Gráfico 57

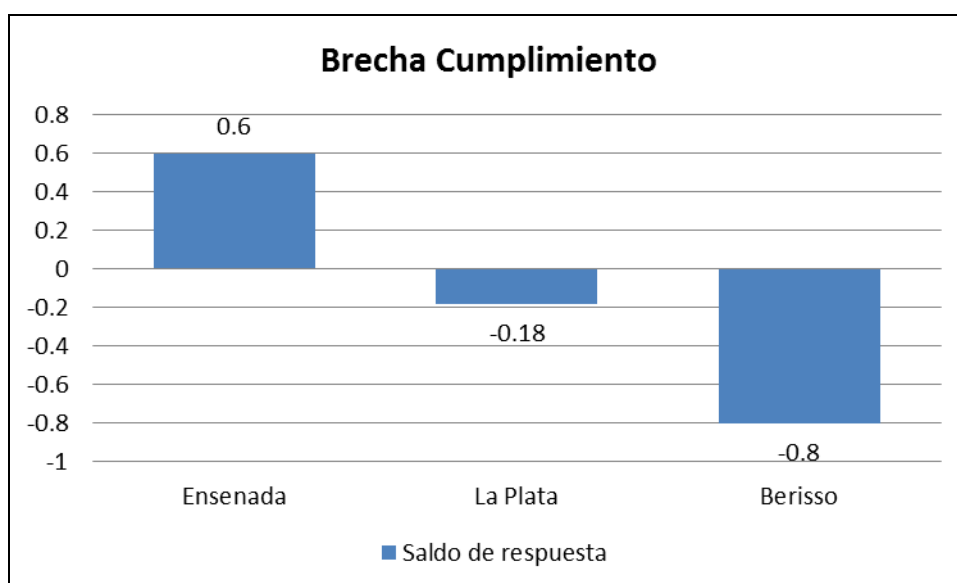


Gráfico 58

### 7.6 Dimensión 4: Seguridad

Esta dimensión evalúa el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. Para ello se evaluó en los siguientes aspectos: La confianza que brinda el comportamiento de los empleados, el nivel de seguridad que el usuario siente en sus transacciones en el servicio, el nivel de amabilidad que muestran los empleados y el grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes del usuario. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron al área Recaudaciones, 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 la APR La Plata y el DRC Ensenada.

### 7.6.1 Confianza de los empleados

Para la medición de la confianza que brinda el comportamiento de los empleados, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 21):

	Criterio
1	Completa confianza
2	Muy confiable
3	Confiable
4	Poco disponible
5	Absoluta desconfianza

Tabla 21

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 59).

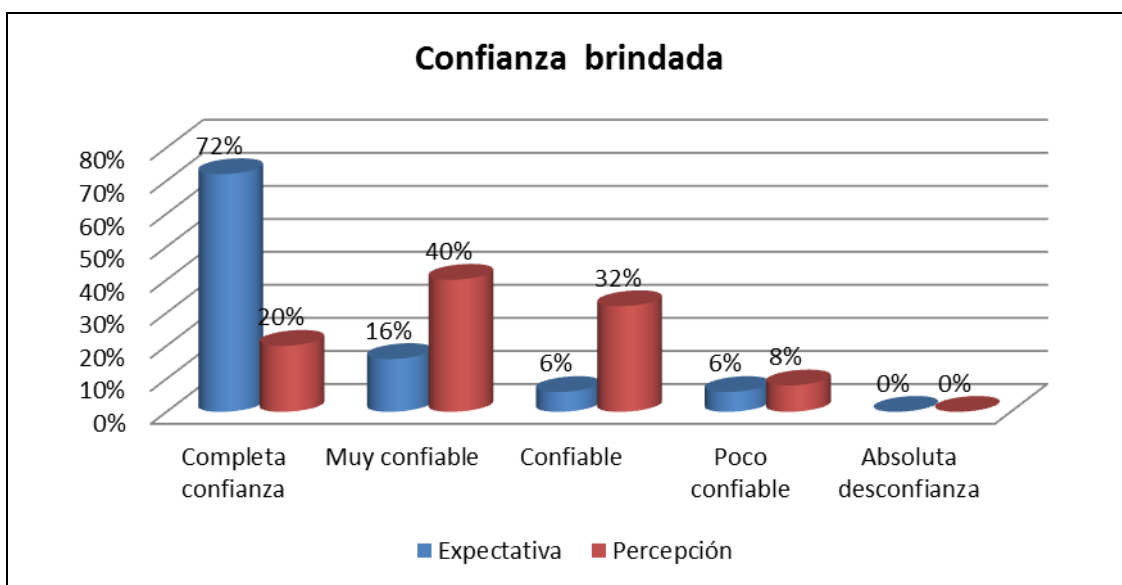


Gráfico 59

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de confianza “Completa confianza” 72%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de confianza “Muy confiable” 40%

- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de confianza “Confiable” y “Poco confiable” 6%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de confianza “Poco confiable” 8%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,46
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,28

El 72 % de los usuarios tienen la expectativa de que el nivel confianza que brinda el comportamiento de los empleados del servicio sea “Completa confianza”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Muy confiable” y “Confiable” sumando el 72% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,46 lo que estaría entre “Completa confianza” y “Muy confiable” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,28 lo que estaría también cercano a “Muy confiable”. En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 60):

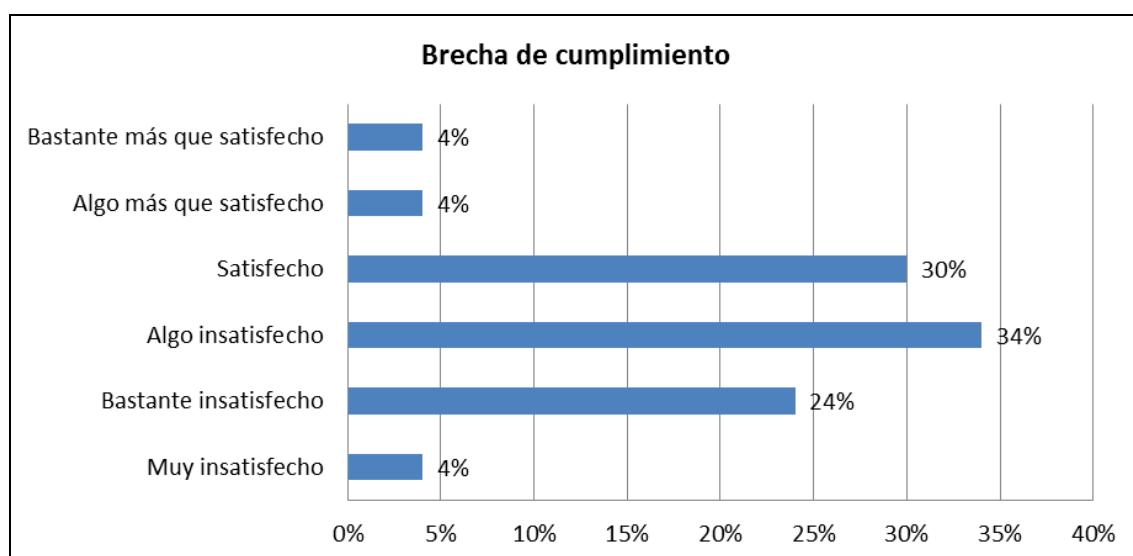


Gráfico 60

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Algo insatisfecho” (34%) con un saldo de respuesta de -0,82 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar (Gráfico 61 y 62) que la brecha de satisfacción es satisfecho para los municipios de La Plata y Ensenada mientras que para los usuarios de Berisso se encuentran algo insatisfecho (34%). Sin embargo si analizamos los saldos de respuesta podemos observar que en Berisso y Ensenada los usuarios se encuentran con tendencia a “Algo más que satisfechos” y La Plata “Satisfechos”.

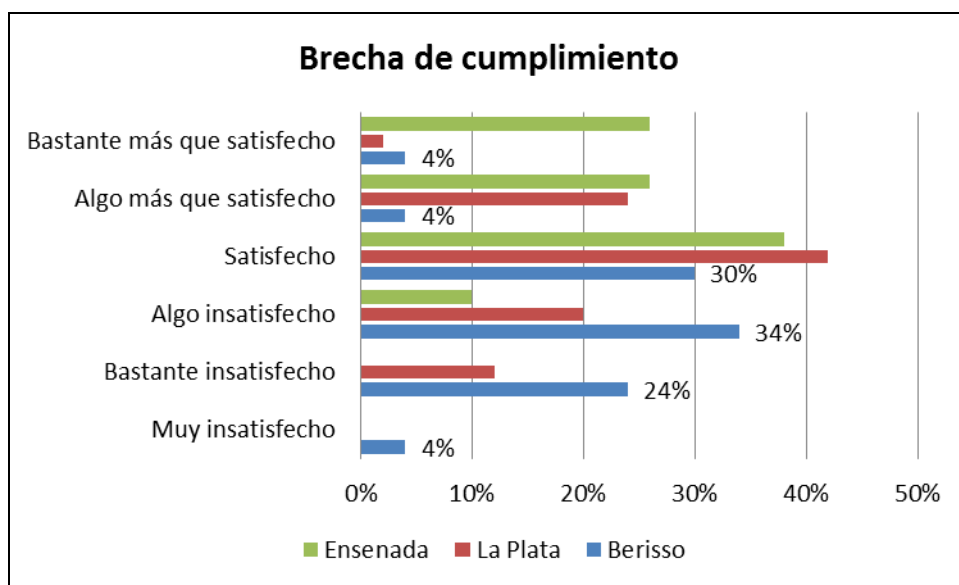


Gráfico 61

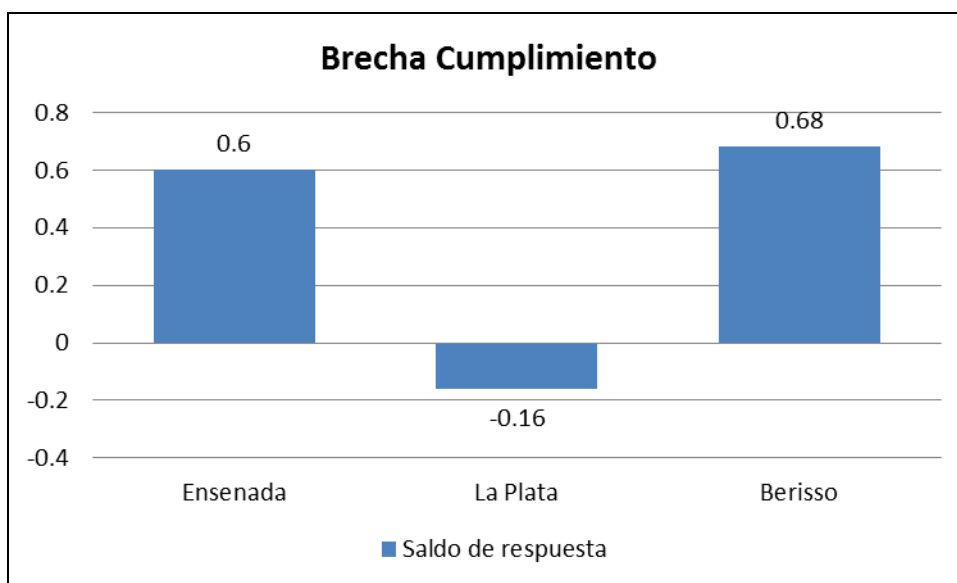


Gráfico 62



## 7.6.2 Seguridad en las transacciones

Para la medición del nivel de seguridad que el usuario siente en sus transacciones con el servicio, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla22):

	Criterio
1	Muy seguro
2	Altamente seguro
3	Seguro
4	Inseguro
5	Muy inseguro

Tabla 22

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 63).

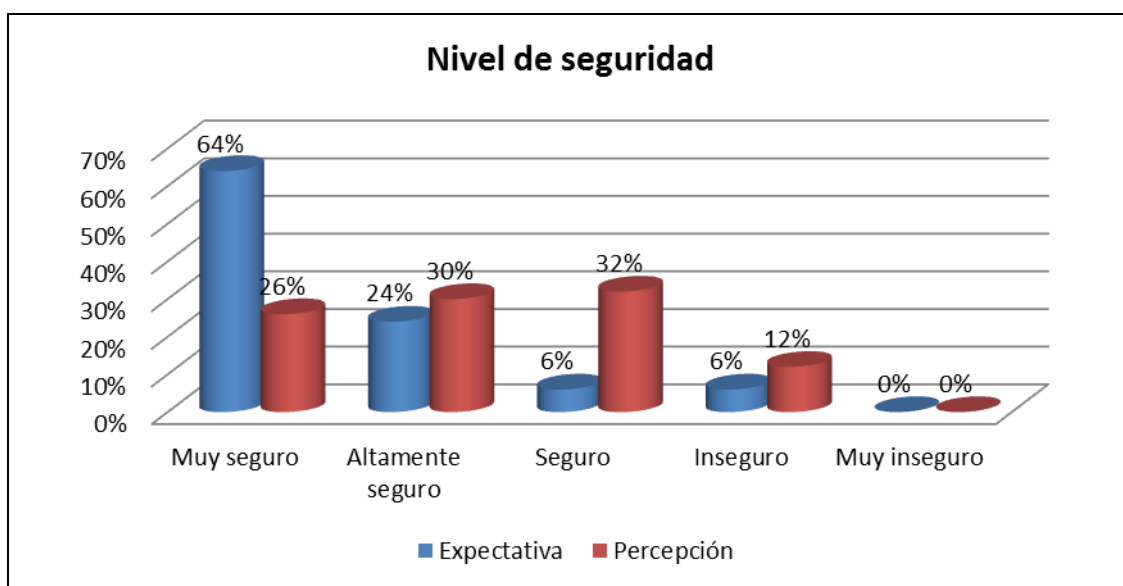


Gráfico 63

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de seguridad en las transacciones “Muy Seguro” 64%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de seguridad en las transacciones “Seguro” 32%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de seguridad en las transacciones “Seguro” e “Inseguro” 6%

- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de seguridad en las transacciones “Inseguro” 12%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,54
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,30

El 64 % de los usuarios tienen la expectativa de que el nivel de seguridad que sienten en sus transacciones es “Muy seguro”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Altamente seguro” y “Seguro” sumando el 62% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,54 lo que estaría entre “Muy Seguro y “Altamente seguro” (más cercano al segundo), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,30 lo que estaría también cercano a “Altamente seguro”. En general se observa que los usuarios tienen una expectativa mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 64):

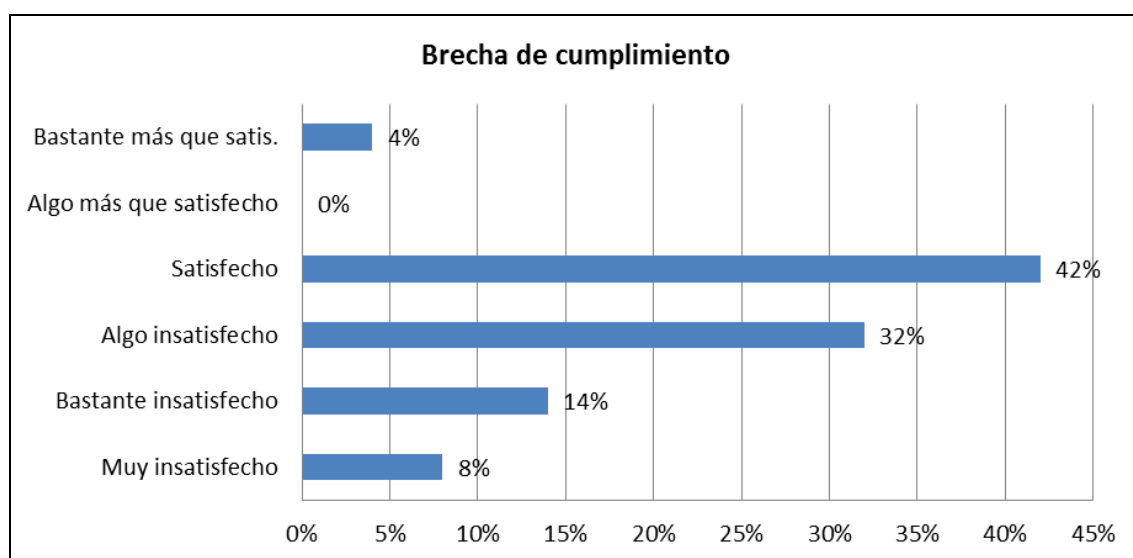


Gráfico 64

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (42%) con un saldo de respuesta de -0,76 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 65 y 66) se puede observar que la brecha de satisfacción

es igual en los municipios de La Plata y Ensenada, que es algo más que satisfactorio, mientras que en Berisso los usuarios se encuentran satisfechos con el servicio prestado en lo que refiere a la presente. Sin embargo si analizamos los saldos de respuesta se puede observar que en Ensenada y La Plata se encuentran “Algo más que satisfecho” y “Satisfechos” respectivamente, mientras que los usuarios de Berisso se encuentran “Algo insatisfechos”.

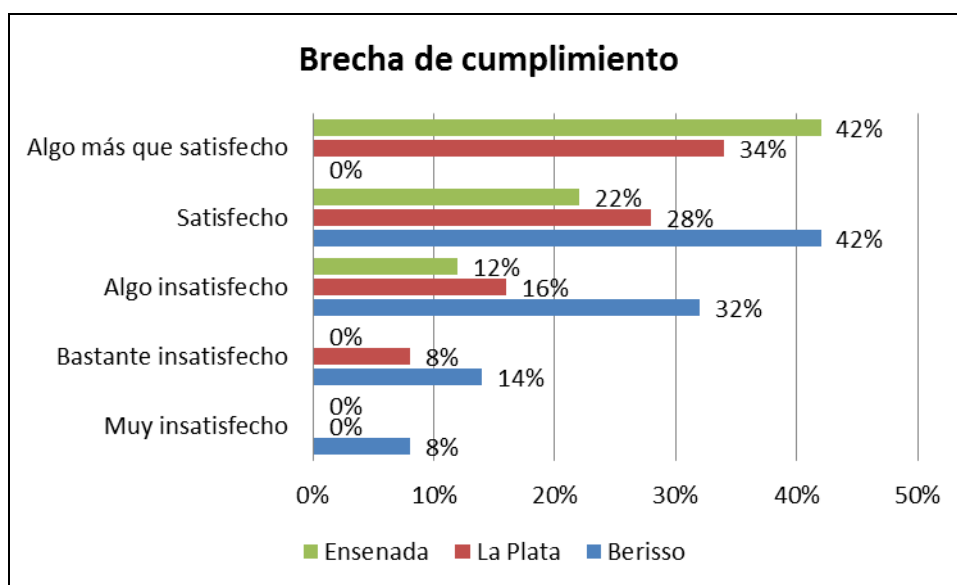


Gráfico 65

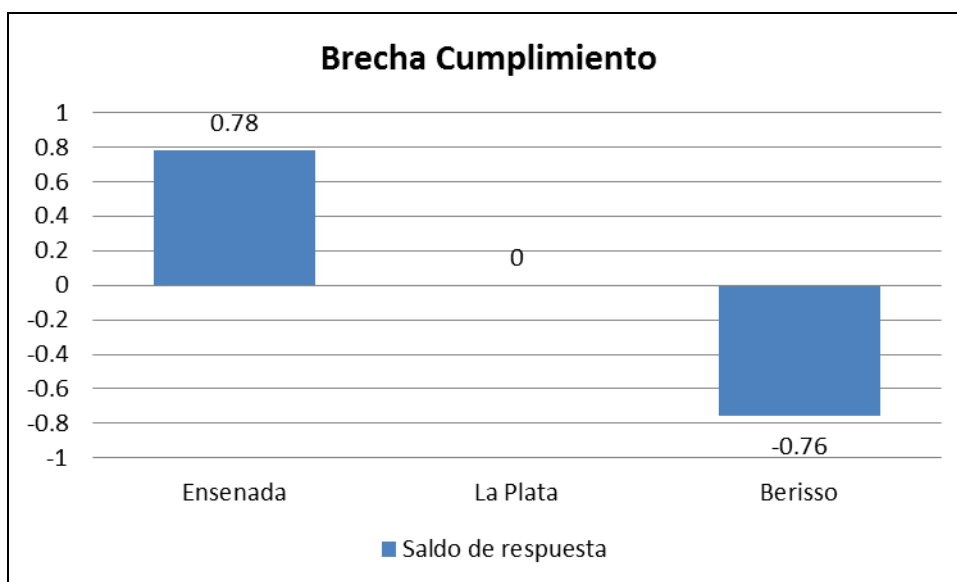


Gráfico 66

### 7.6.3 Amabilidad de los empleados

Para la medición del nivel de amabilidad que muestran los empleados del servicio, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto

expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 23):

	Criterio
1	Muy amable
2	Amable
3	Aceptable
4	Descortés
5	Muy descortés

Tabla 23

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 67).

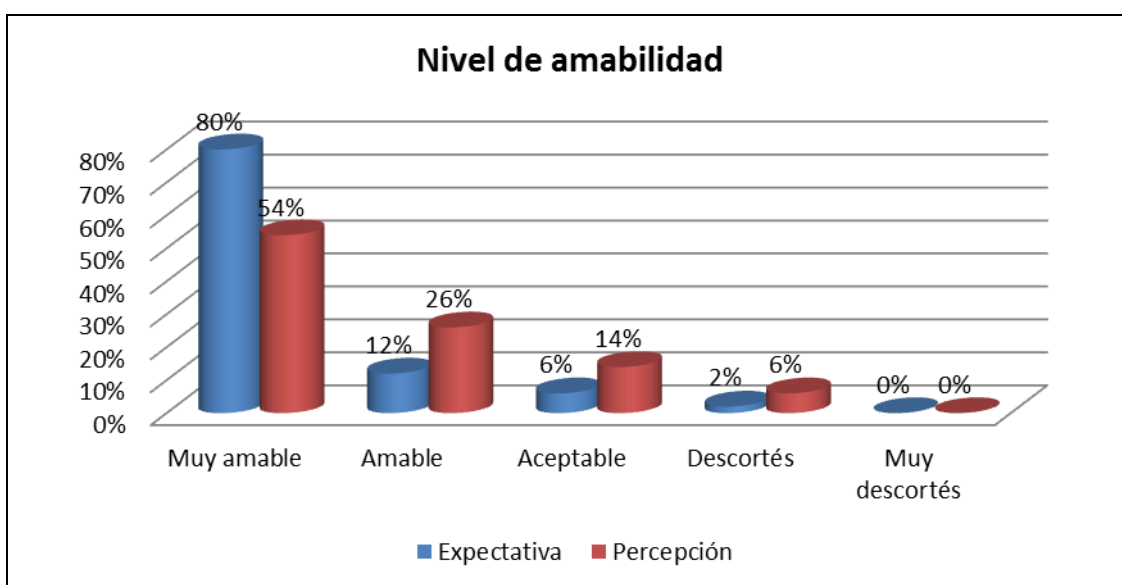


Gráfico 67

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de amabilidad “Muy amable” 80%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de amabilidad “Muy amable” 54%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de amabilidad “Descortés” 2%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de amabilidad “Descortés” 6%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,3
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,72

El 80 % de los usuarios tienen la expectativa de que el nivel de amabilidad que muestran los empleados es “Muy amable”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Muy amable” y “Amable” sumando el 80% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,3 lo que estaría entre “Muy Amable” y “Amable” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 1,72 lo que estaría también entre “Muy amable” y “Amable” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 68):

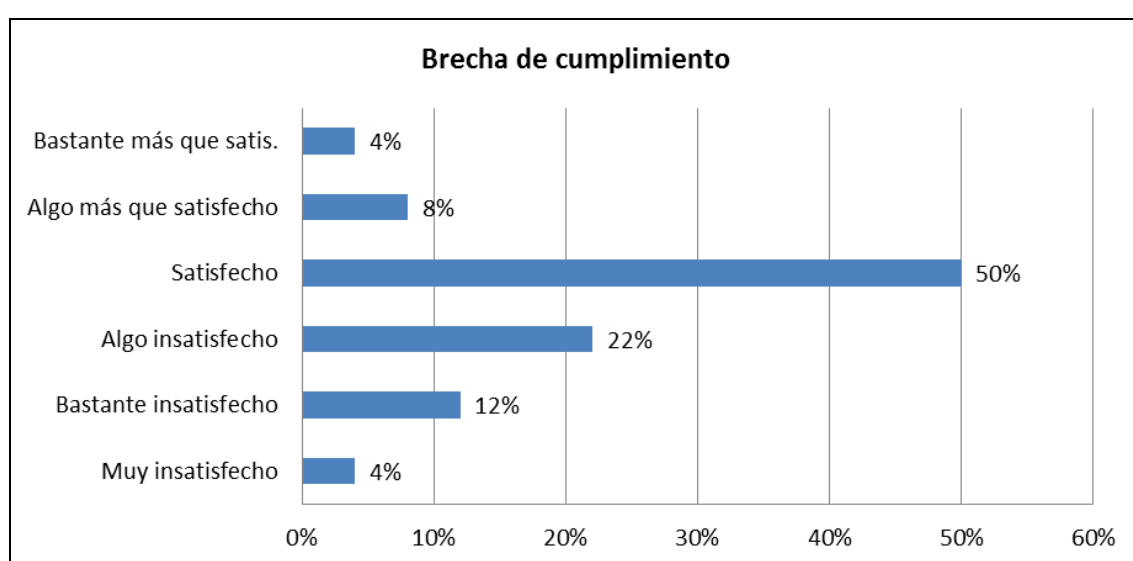


Gráfico 68

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (50%) con un saldo de respuesta de -0,42 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, se puede observar que la brecha de satisfacción es igual en La Plata y en Berisso, ya que en ambos municipios los usuarios se sienten satisfechos en su mayoría, mientras que en Ensenada se sienten bastante más que satisfechos. (Gráfico 69 y 70), y si analizamos los saldos de respuesta se confirma lo antes detallado.

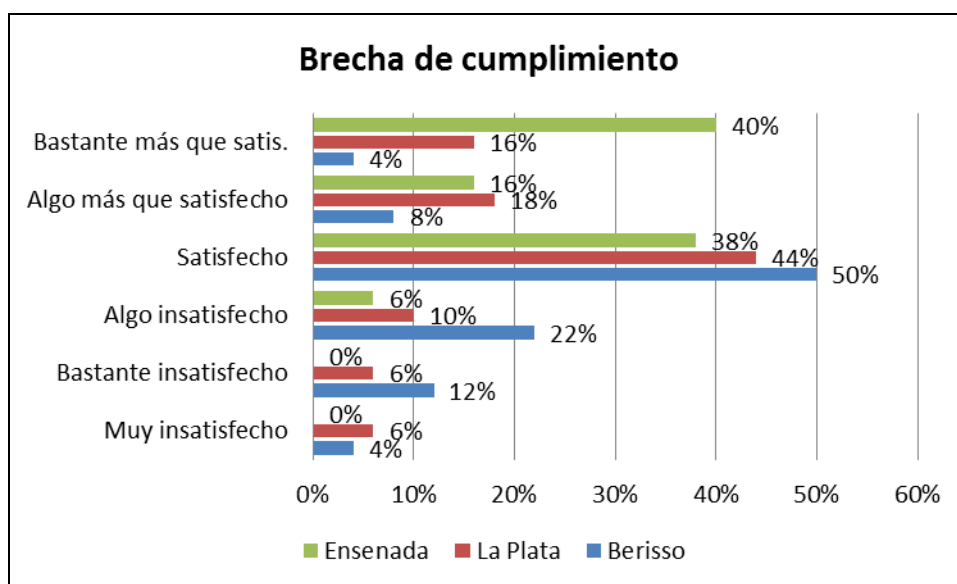


Gráfico 69

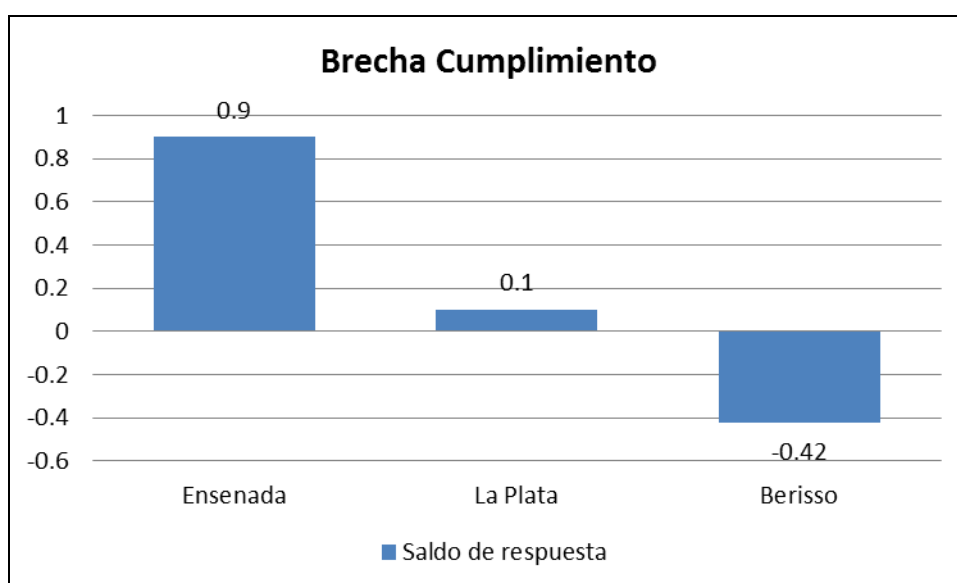


Gráfico 70

#### 7.6.4 Grado de conocimiento de los empleados

Para la medición del grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes del usuario, las posibles respuestas que tenían para evaluar los mismos, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 24):

	Criterio
1	Totalmente conocedor
2	Muy conocedor

3	Conocedor
4	Poco conocedor
5	Absolutamente ignorante

Tabla 24

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 71).

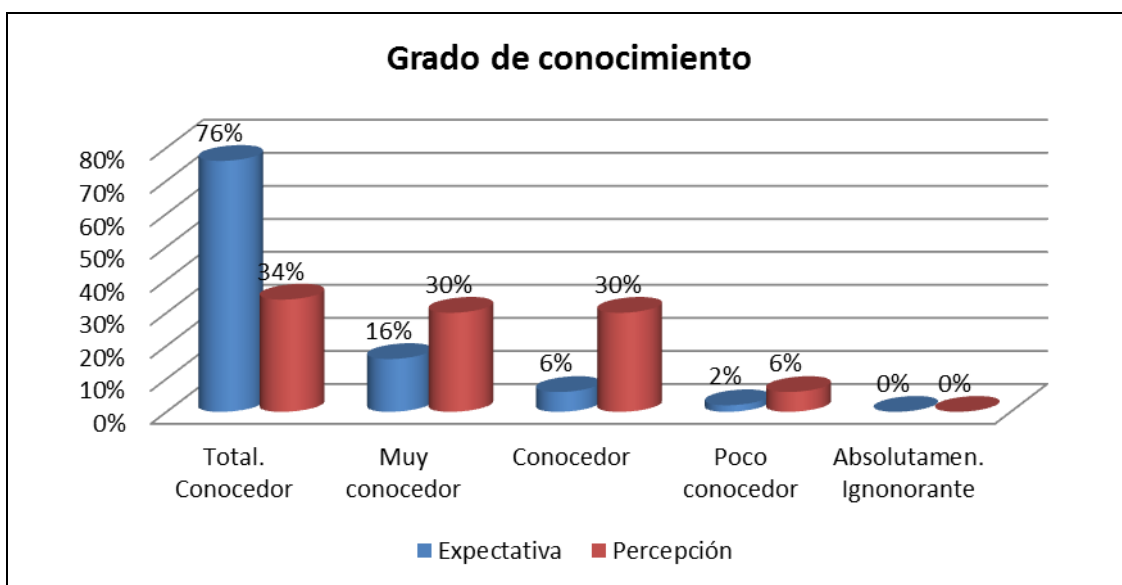


Gráfico 71

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de conocimiento "Total. Conoc." 76%
- **Percepción de la Mayoría:** Nivel de conocimiento "Total. Conoc." 34%
- **Expectativa de la Minoría:** Nivel de conocimiento "Poco Conoc." 2%
- **Percepción de la Minoría:** Nivel de conocimiento "Poco Conoc." 6%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,34
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,08

El 76 % de los usuarios tienen la expectativa de que el grado de conocimiento que tienen los empleados para resolver las inquietudes del usuario es "Total conocedor", y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre "Total conocedor" y "Muy conocedor" sumando el 64% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,34 lo que estaría entre "Total conocedor" y "Muy conocedor" (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,08 lo que estaría entre "Muy conocedor" y "Conocedor" (más

cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 72):

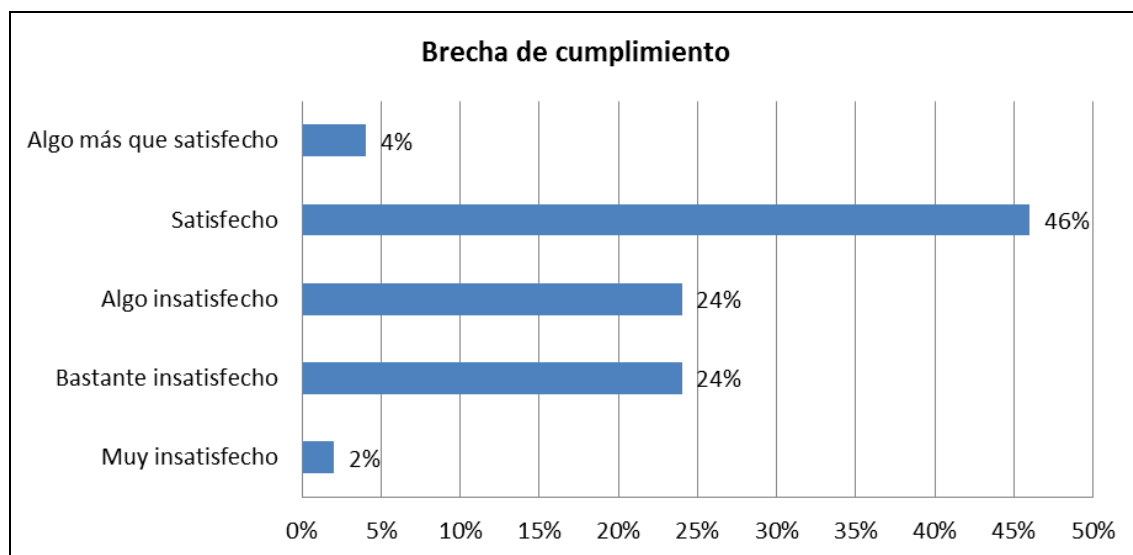


Gráfico 72

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (46%) con un saldo de respuesta de -0,74 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 73 y 74), se puede observar que la brecha de satisfacción es mayoritariamente satisfecho en los tres municipios, siendo mayoría en el municipio de Berisso (46%), sin embargo si analizamos los saldos de respuestas se puede apreciar que solamente los usuarios de Ensenada se encuentran “Satisfechos” mientras que en La Plata y Berisso los usuarios se encuentran “Algo insatisfechos”.



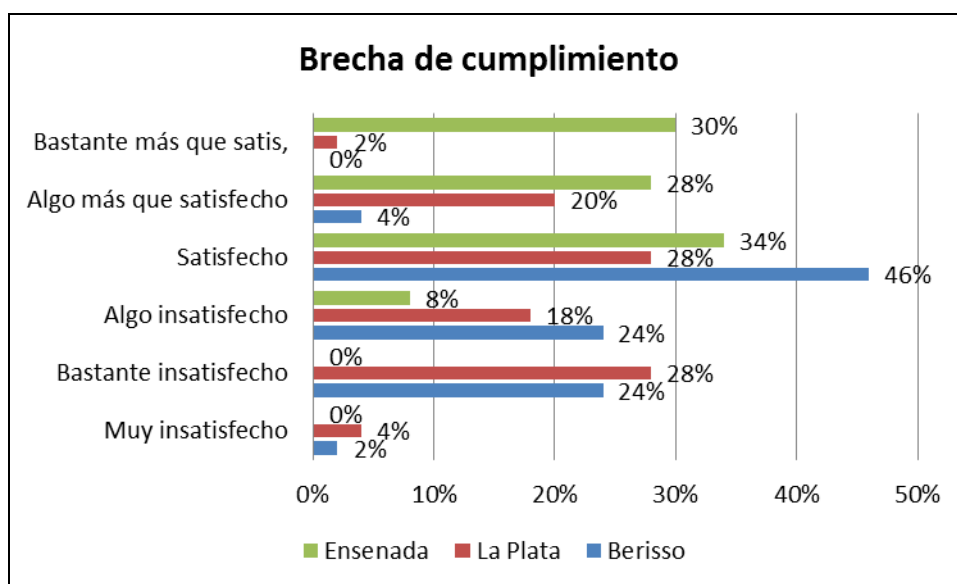


Gráfico 73

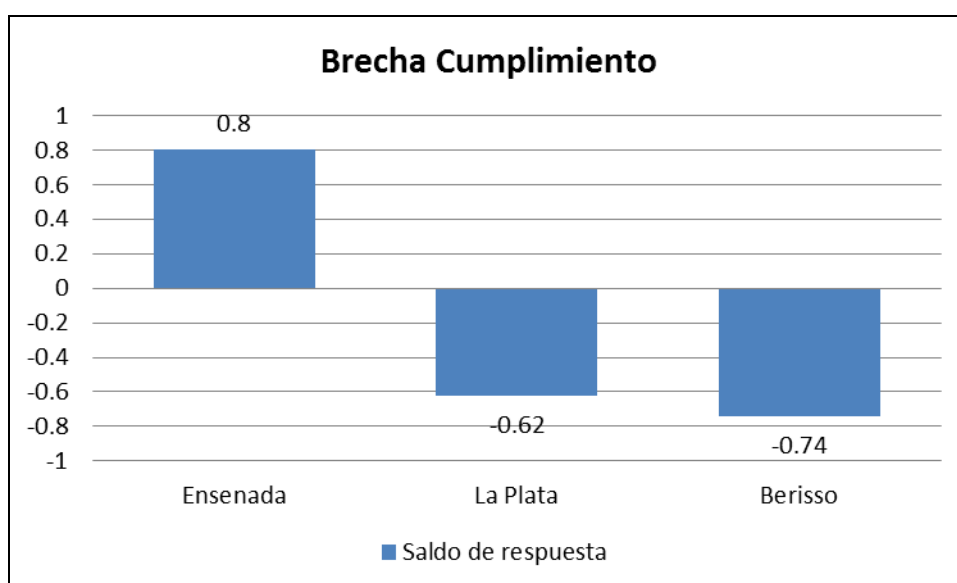


Gráfico 74

## 7.7 Dimensión 5: Empatía

Esta dimensión evalúa el grado de atención individualizada que ofrece el municipio a los usuarios. Para ello se evaluó en los siguientes aspectos: La atención del servicio según su individualización, los horarios de trabajo según conveniencia, la atención del servicio según su personalización, el grado de preocupación que tienen los empleados con sus intereses y el grado en que el servicio comprende sus necesidades específicas. Para cada uno de dichos puntos se evaluarán las expectativas con las que los encuestados llegaron al área Recaudaciones, 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 la APR La Plata y el DRC Ensenada.

### 7.7.1 Individualización del servicio

Para la medición de la atención del servicio según su individualización, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 25):

	Criterio
1	Individualizada
2	Bastante individualizada
3	Atenta
4	Despersonalizada
5	Colectiva

Tabla 25

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 75).

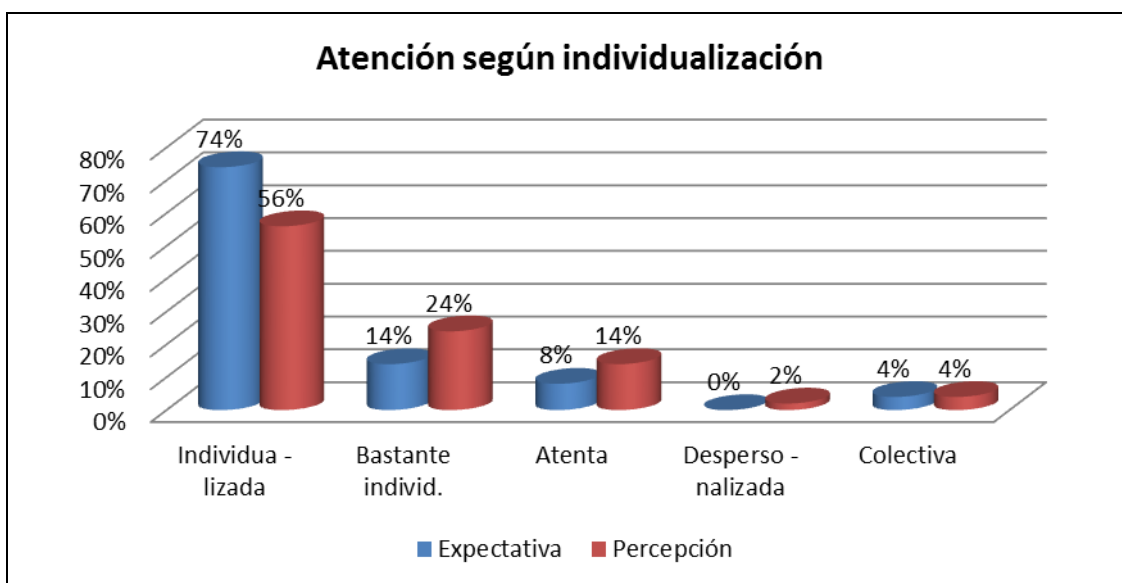


Gráfico 75

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de amabilidad "Individualizada" 74%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de amabilidad "Individualizada" 56%

- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de amabilidad “Colectiva” 4%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de amabilidad “Despersonalizada” 2%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,46
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,74

El 74% de los usuarios tienen la expectativa de que el nivel de atención del servicio según su individualización es “Individualizada”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Individualizada” y “Bastante individualizada” sumando el 80% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,46 lo que estaría entre “Individualizada” y “Bastante individualizada” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 1,72 lo que estaría también entre “Individualizada” y “Bastante individualizada” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel bajo de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 76):

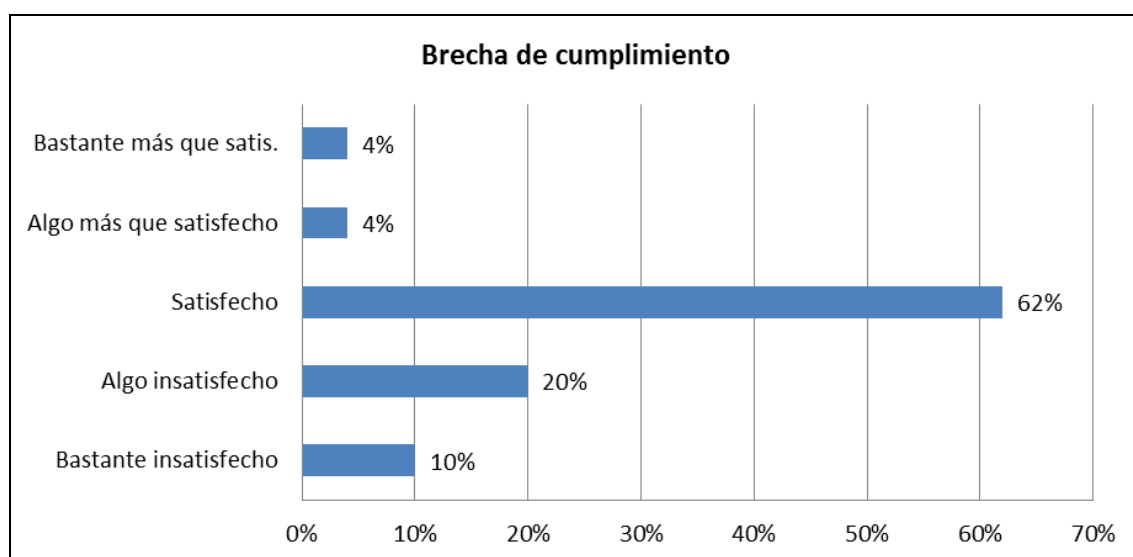


Gráfico 76

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (62%) con un saldo de respuesta de -0,28 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 77 y 78) se puede observar que la brecha de satisfacción es similar en los municipios de La Plata y Berisso, ya que se encuentran mayormente satisfechos, mientras que en Ensenada se sienten algo más que satisfechos, y analizando los saldos de respuesta se puede confirmar lo antes dicho.

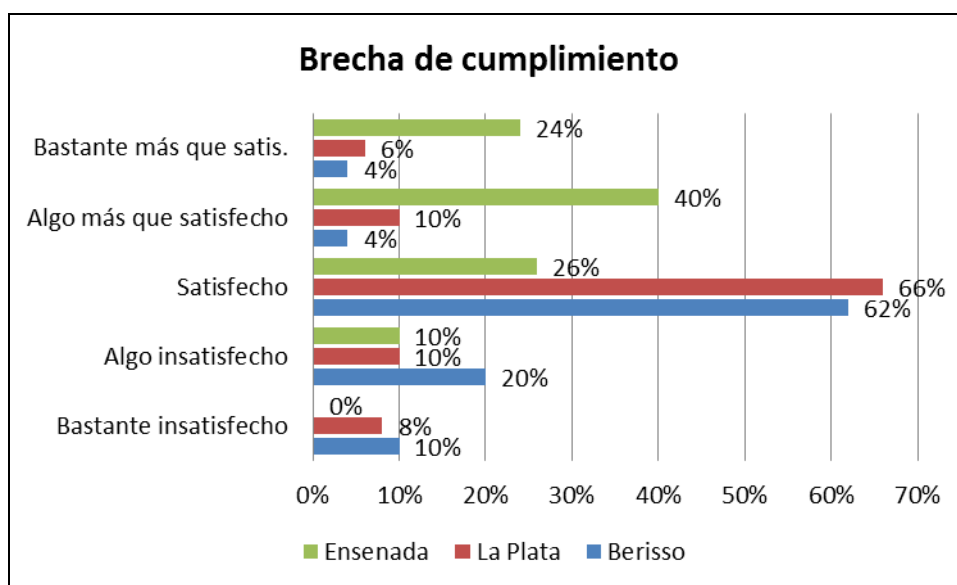


Gráfico 77

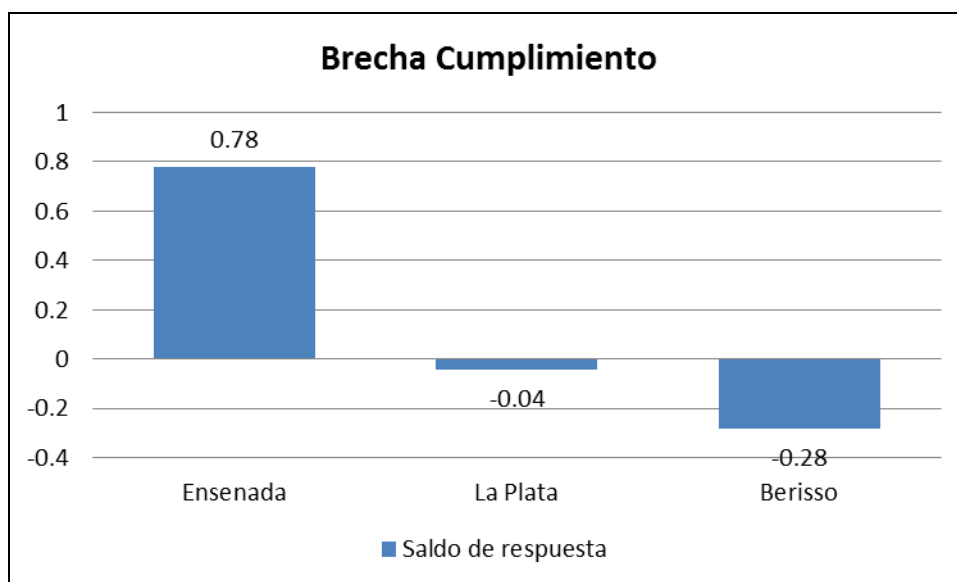


Gráfico 78

### 7.7.2 Conveniencia del horario

Para la medición de la conveniencia de los horarios de trabajo, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa

como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 26):

	Criterio
1	Muy convenientes
2	Bastante convenientes
3	Convenientes
4	Poco convenientes
5	Inconvenientes

Tabla 26

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 79).

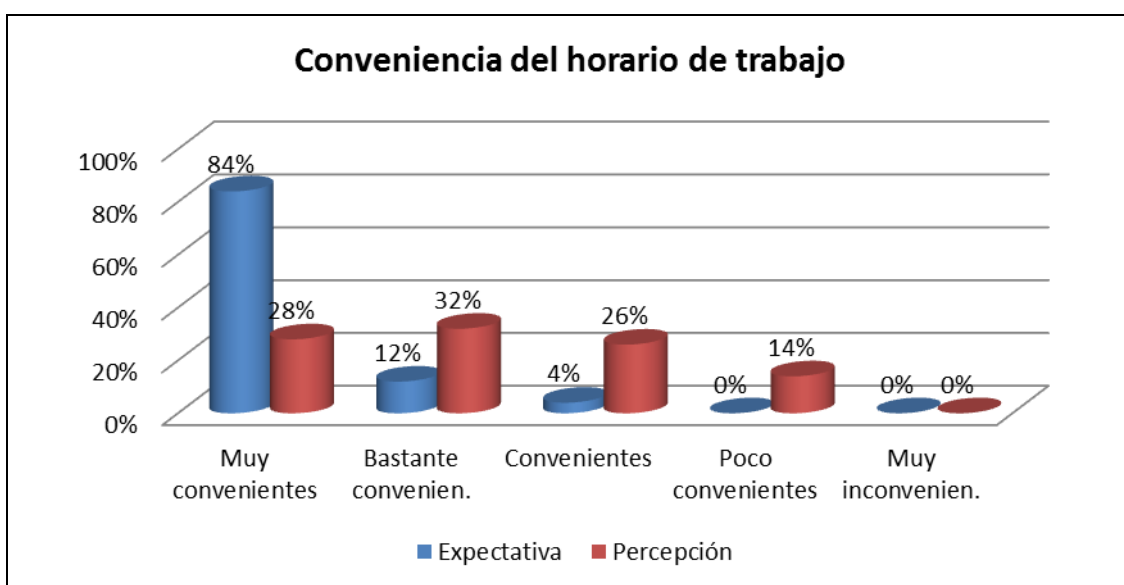


Gráfico 79

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de conveniencia “Muy convenientes” 84%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de conveniencia “Bastante conveniente” 32%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de conveniencia “Convenientes” 4%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de conveniencia “Poco convenientes” 14%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,20
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,26

El 84% de los usuarios tienen la expectativa de conveniencia de los horarios de trabajo es “Muy convenientes”, y una vez utilizado el servicio la percepción

fue entre “Muy convenientes” y “Bastante convenientes” sumando el 60% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,20 lo que estaría entre “Muy convenientes” y “Bastante convenientes” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,26 lo que estaría también entre “Bastante convenientes” y “Convenientes” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 80):

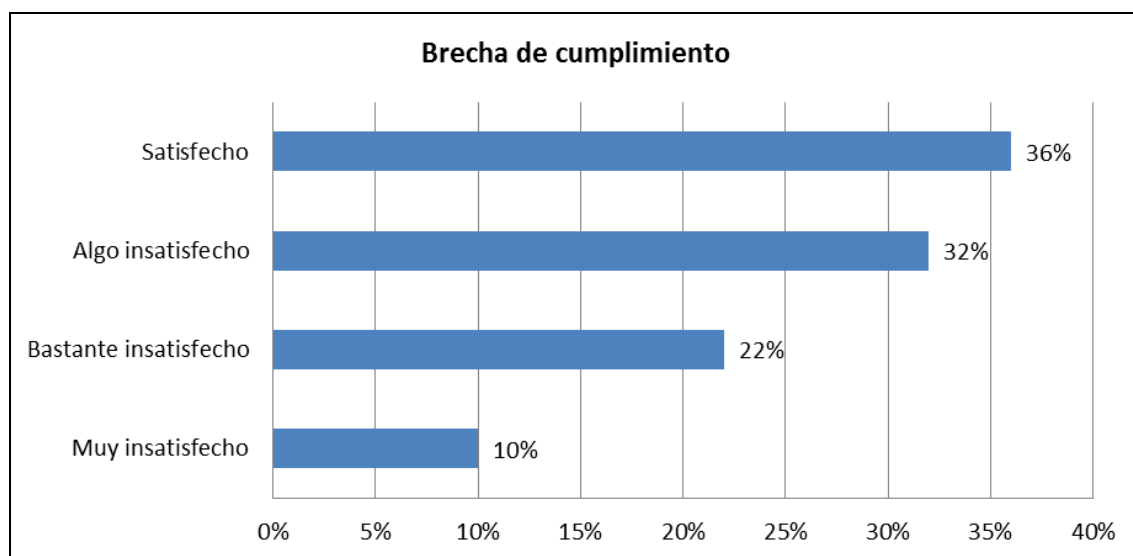


Gráfico 80

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (36%) con un saldo de respuesta de -1,06 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 81 y 82) se puede observar que la brecha de satisfacción en los municipios de Ensenada y Berisso se sienten ambos satisfechos mientras que en La Plata los usuarios se sienten bastante insatisfechos. Analizando los saldos de respuesta se puede observar que en Ensenada los

usuarios se encuentran “Algo más que satisfechos” y Berisso y La Plata se encuentran “Algo insatisfechos” y “Bastante insatisfechos” respectivamente.

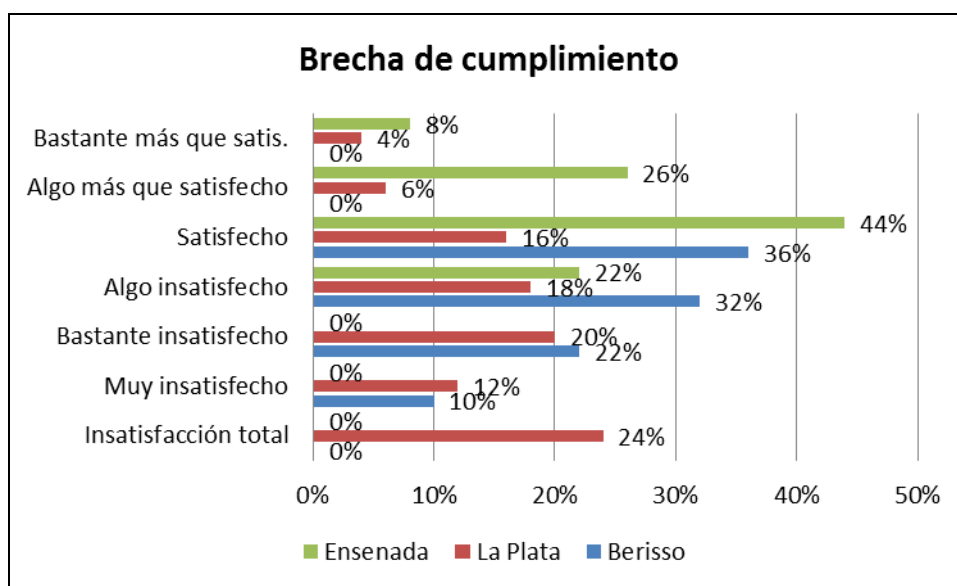


Gráfico 81

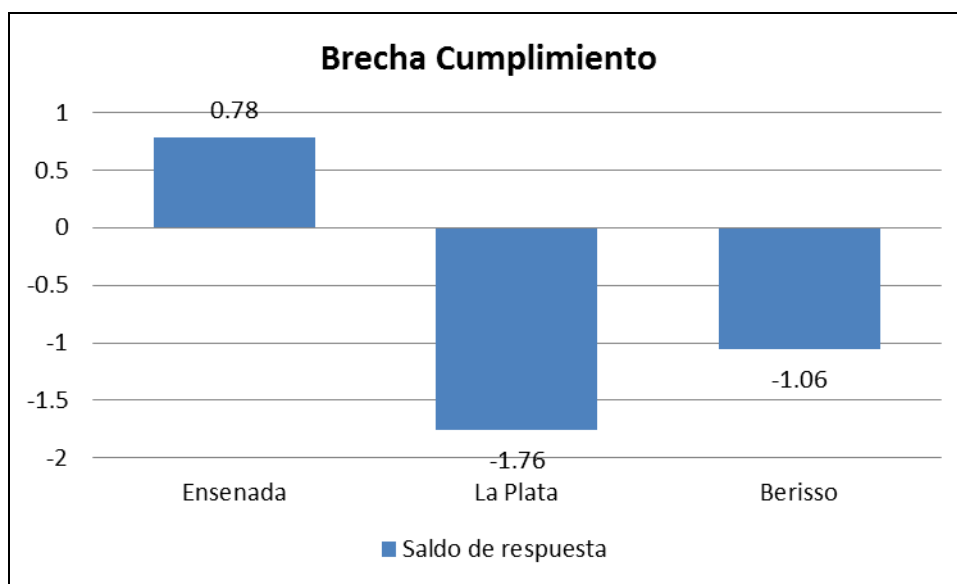


Gráfico 82

### 7.7.3 Personalización del servicio

Para la medición de la atención del servicio según su personalización, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 27):

Criterio
----------

1	Personalizada
2	Algo personalizada
3	Algo despersonalizada
4	Despersonalizada
5	Común

Tabla 27

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 83).

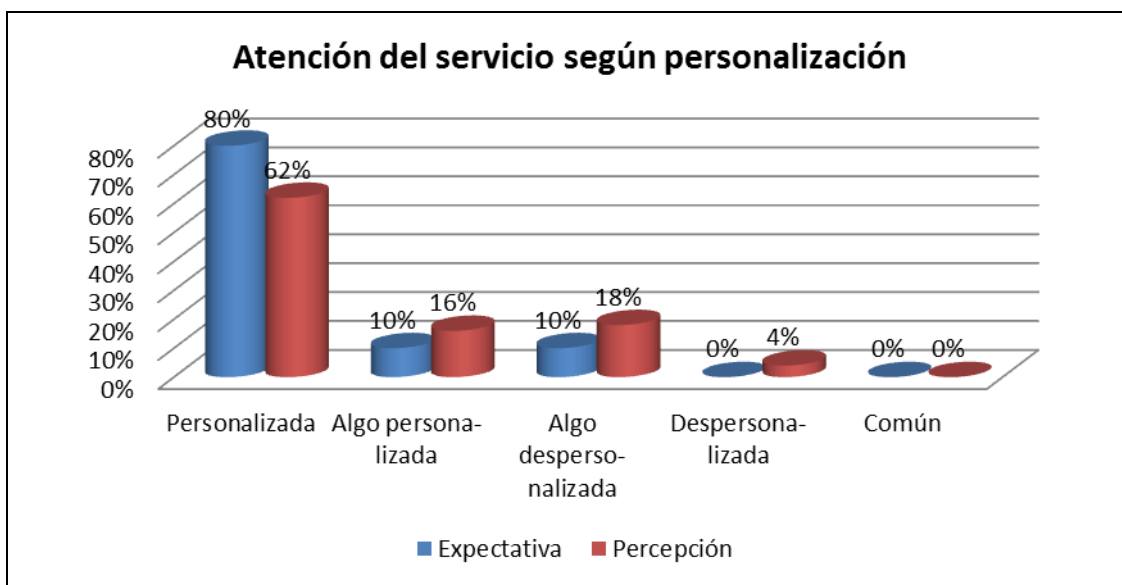


Gráfico 83

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de personalización “Personalizada” 80%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de personalización “Personalizada” 62%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de personalización “Algo personalizada” y “Algo despersonalizada” 10%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de personalización “Despersonalizada” 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,3
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 1,64

El 80% de los usuarios tienen la expectativa que el nivel de personalización es “Personalizada”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Personalizada” y “Algo personalizada” sumando el 78% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,30 lo que estaría entre “Personalizada” y “Algo personalizada” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 1,64 lo que estaría también entre “Personalizada” y “Algo



personalizada” (más cercano al segundo). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 84):

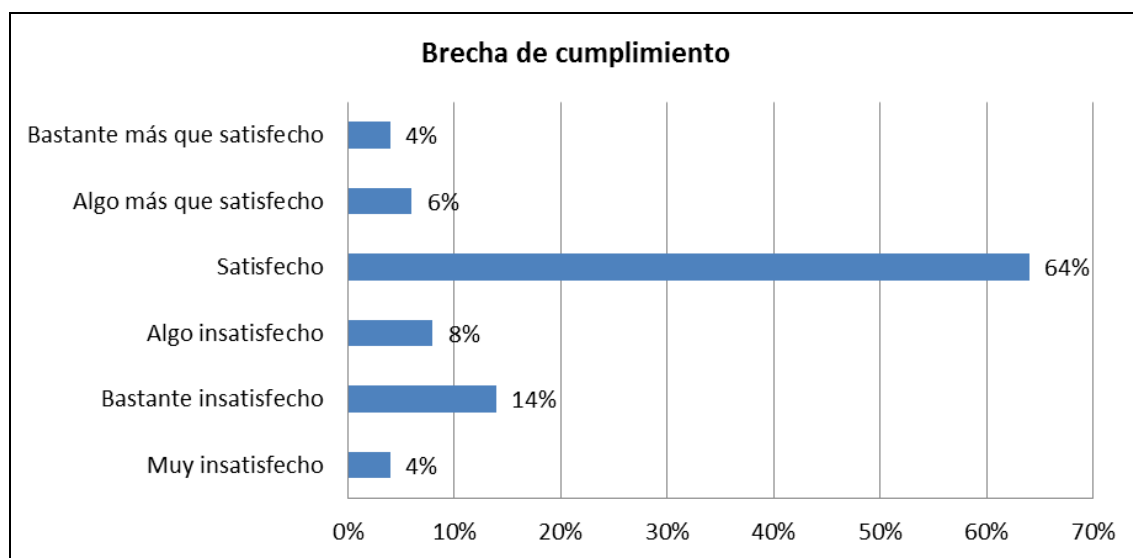


Gráfico 84

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (64%) con un saldo de respuesta de -0,34 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Satisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 85 y 86) se puede observar que la brecha de satisfacción es pareja en la región ya que en La Plata y Berisso se sienten en su mayoría satisfecho, mientras que en Ensenada se sienten algo más que satisfecho con tendencia a satisfecho. Analizando los saldos de respuesta se puede ver que en toda la región los usuarios en mayor o menor medida se encuentran “Satisfechos”.

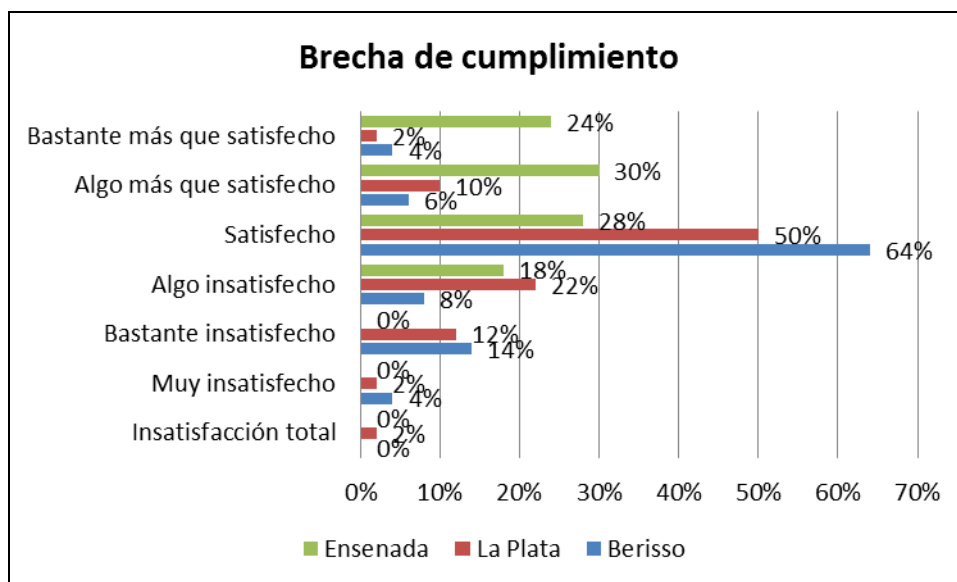


Gráfico 85

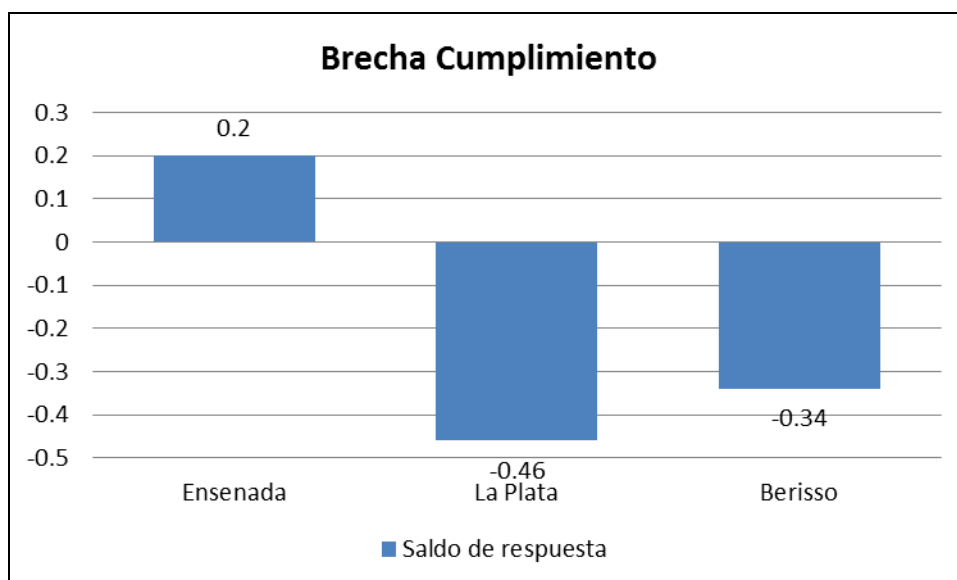


Gráfico 86

### 7.7.4 Preocupación de los empleados

Para la medición del grado de preocupación que tienen los empleados con los intereses de los usuarios, las posibles respuestas que tenían para evaluar los usuarios, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 28):

	Criterio
1	Mucha preocupación
2	Preocupación
3	Alguna preocupación

4	Poca preocupación
5	Despreocupación

Tabla 28

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 87).

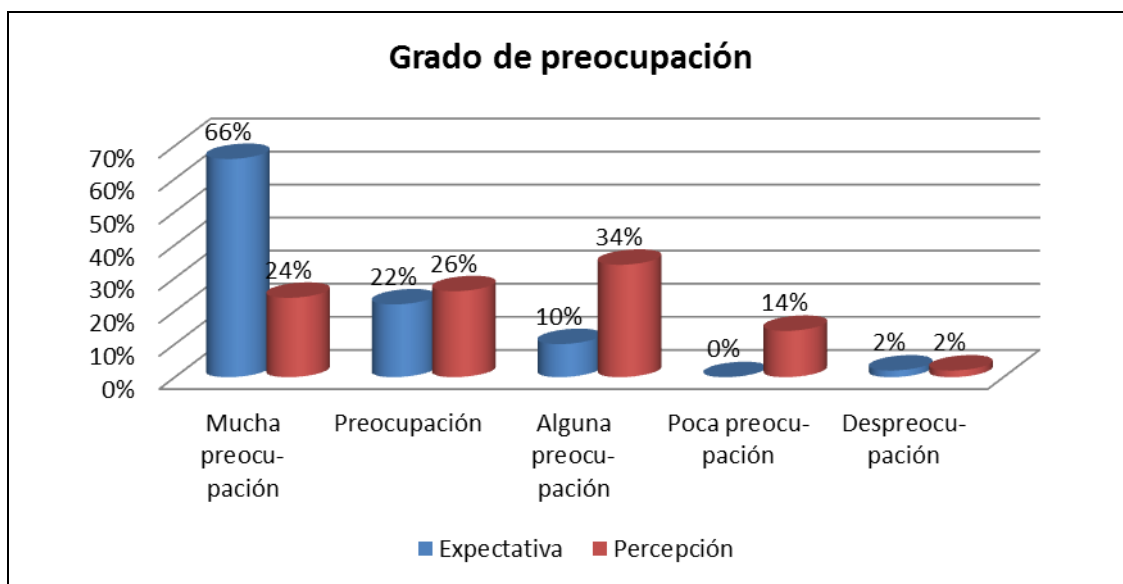


Gráfico 87

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de preocupación “Mucha preocupación” 66%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de preocupación “Alguna Preocupación” 34%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de preocupación “Despreocupación” 2%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de preocupación “Despreocupación” 2%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,5
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,44

El 66% de los usuarios tienen la expectativa que el nivel de preocupación es “Mucha preocupación”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Preocupación” y “Alguna preocupación” sumando el 60% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,5 lo que estaría entre “Mucha preocupación” y “Preocupación”, por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,44 lo que estaría también entre “Preocupación” y “Alguna preocupación” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 88):

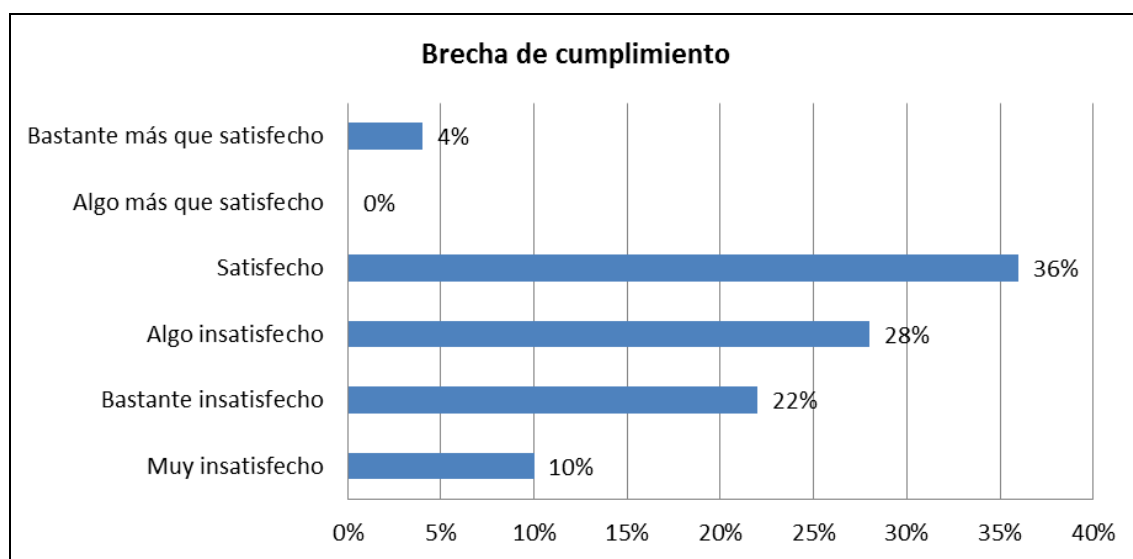


Gráfico 88

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (36%) con un saldo de respuesta de -0,94 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 89 y 90) se puede observar que la brecha de satisfacción en toda la región es satisfactoria, ya que se siente todos satisfechos. Sin embargo si analizamos los saldos de respuesta se puede apreciar que en Ensenada los usuarios se encuentran con tendencia a “Algo más que satisfechos”, en La Plata “Satisfechos” y en Berisso “Algo insatisfechos”.

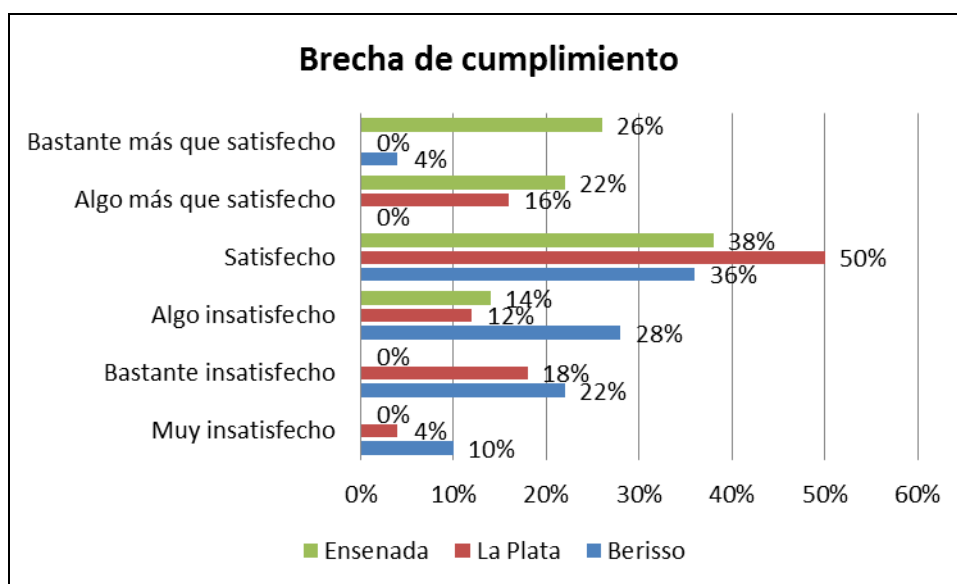


Gráfico 89

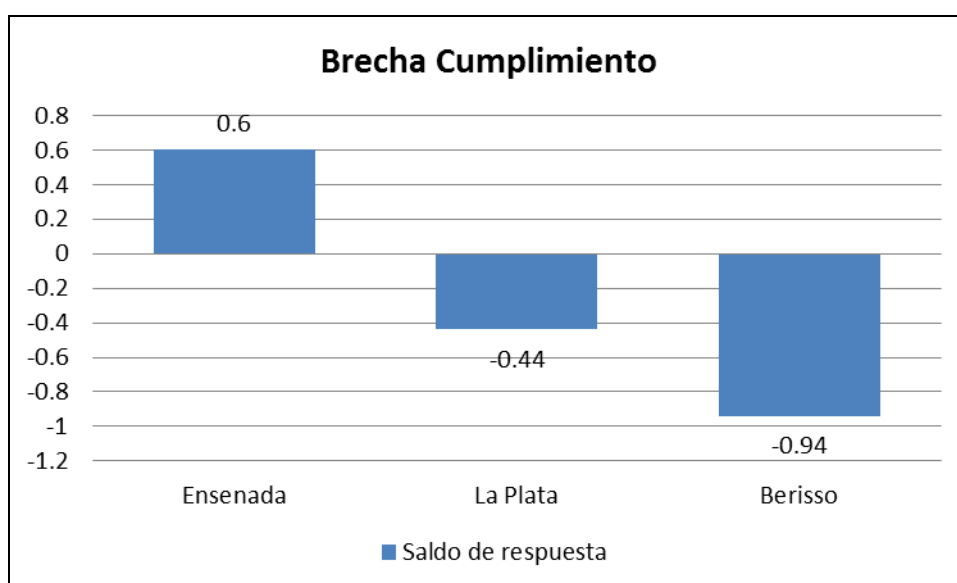


Gráfico 90

### 7.7.5 Comprensión de necesidades específicas

Para la medición del grado en que el servicio comprende las necesidades específicas de los usuarios, las posibles respuestas que tenían para evaluar los mismos, tanto expectativa como percepción, eran valores en el rango de 1 a 5 siendo, distribuidos de la siguiente manera (Tabla 29):

	Criterio
1	Excelente
2	Muy bueno
3	Bueno

4	Regular
5	Pésimo

Tabla 29

A continuación se representará los resultados obtenidos en un gráfico para una mejor lectura (Gráfico 91).

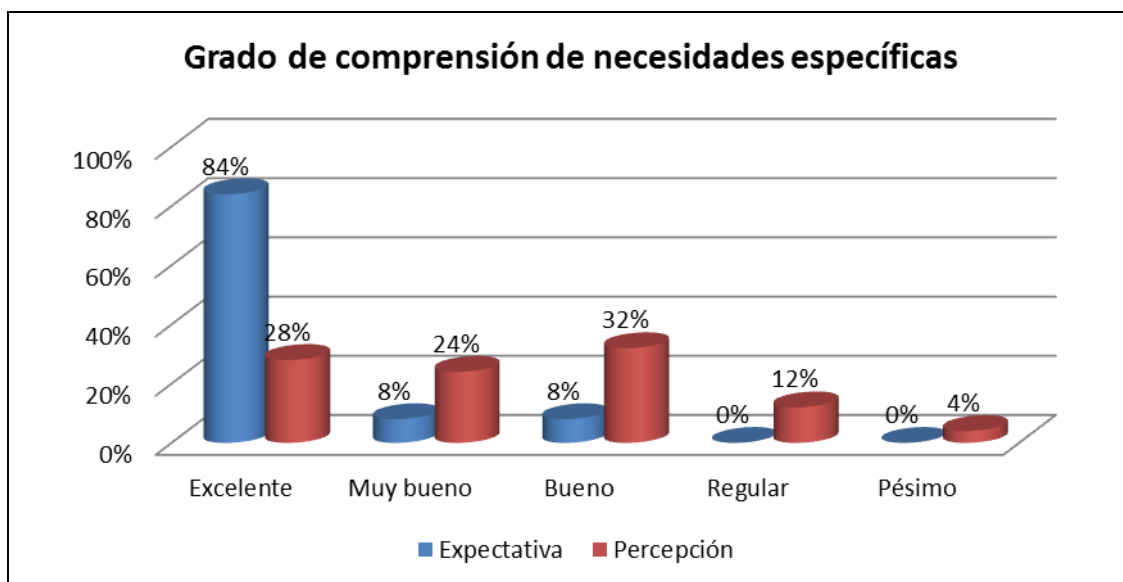


Gráfico 91

- **Expectativa de la Mayoría:** Nivel de comprensión “Excelente” 84%
- **Percepción de la Mayoría:** : Nivel de comprensión “Bueno” 32%
- **Expectativa de la Minoría:** : Nivel de comprensión “Muy Bueno” y “Bueno” 8%
- **Percepción de la Minoría:** : Nivel de comprensión “Pésimo” 4%
- **Expectativas - Saldo de Respuesta:** 1,24
- **Percepción - Saldo de Respuesta:** 2,40

El 84% de los usuarios tienen la expectativa que el nivel de comprensión es “Excelente”, y una vez utilizado el servicio la percepción fue entre “Muy bueno” y “Bueno” sumando el 56% de los mismos.

Analizando los datos a través del saldo de respuesta se observa que las expectativas tienen un saldo de 1,24 lo que estaría entre “Excelente” y “Muy bueno” (más cercano al primero), por el otro lado la percepción tiene un saldo de 2,40 lo que estaría también entre “Muy bueno” y “Bueno” (más cercano al primero). En general se observa que los usuarios tienen una expectativa algo mayor de lo que perciben, por lo que se puede observar un nivel de insatisfacción con respecto a este rubro.

Analizando la brecha de cumplimiento de las expectativas o sea el grado de satisfacción se obtiene el siguiente resultado (Gráfico 92):

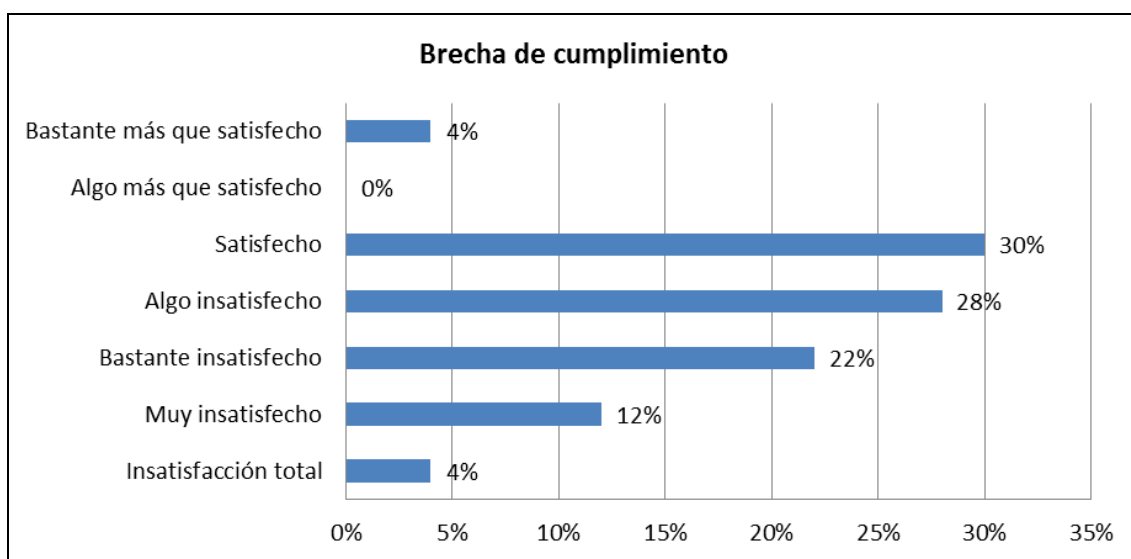


Gráfico 92

Se observa que los usuarios se encuentran mayoritariamente “Satisfecho” (30%) con un saldo de respuesta de -1,16 obteniéndose así un grado de satisfacción de “Algo insatisfecho”.

Comparando los resultados con los obtenidos para APR La Plata y en DRC Ensenada, (Gráfico 93 y 94) se puede observar que la brecha de satisfacción es igual en La Plata y Berisso en que los usuarios se sienten satisfechos, mientras que en el municipio de Ensenada los usuarios se sienten bastante más que satisfechos, sin embargo si analizamos los saldos de respuesta se puede observar que en Ensenada los usuarios se encuentran “Algo más que satisfechos”, en La Plata “Algo insatisfechos” y en Berisso “Algo insatisfecho”.

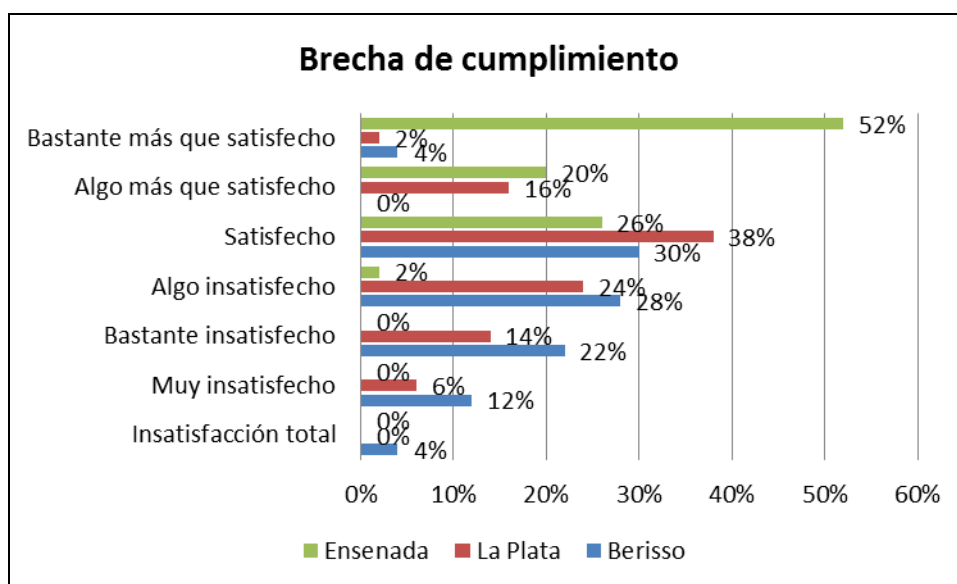


Gráfico 93

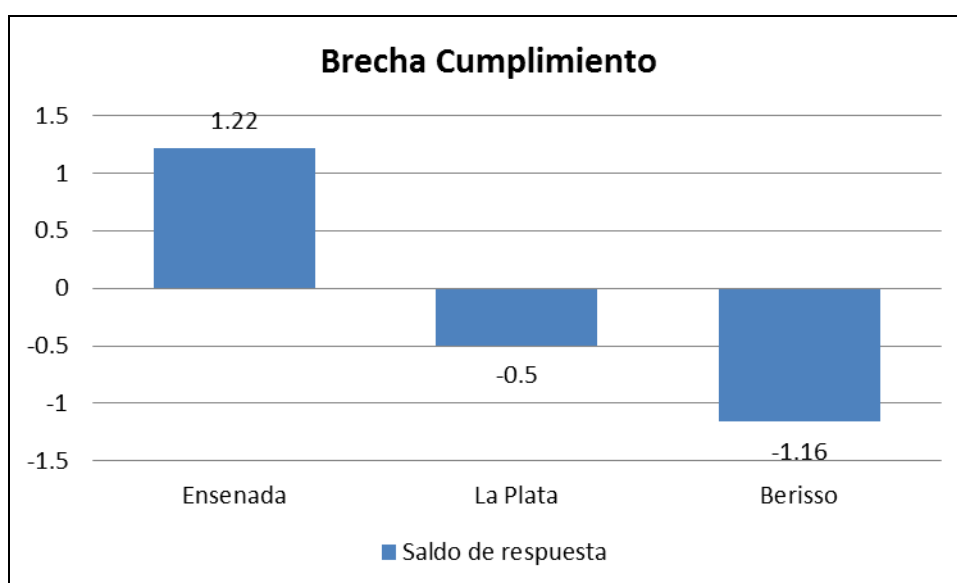


Gráfico 94

### 7.8 Grado de importancia de las Dimensiones

Por sobre todas las preguntas analizadas anteriormente se les pregunto a los usuarios que establezcan un orden de prioridad entre todas las dimensiones especificadas, estableciendo un orden de importancia de 1° el más importante hasta 5° el menos importante.

Se puede observar, según la siguiente tabla, que la dimensión más importante según los encuestados, fue “Capacidad de respuesta” con el 54%, seguido de “Confiabilidad” con el 24%, “Empatía” con el 10%, “Seguridad” con el 8% y en último grado de importancia “Elementos tangibles” con el 4% (Ver Tabla 30).



Dimensión	Frecuencia	%	Importancia
Elementos tangibles	2	4%	5°
Confiabilidad	12	24%	2°
Capacidad de respuesta	27	54%	1°
Seguridad	4	8%	4°
Empatía	5	10%	3°
	50	100%	

Tabla 30

Si bien el análisis anterior refleja qué Dimensión es considerada más importante, también es conveniente evaluar el nivel de importancia del resto de las dimensiones, para ello se calculó un promedio simple ordenado de todas los grados de importancia de las cinco Dimensiones. Obteniéndose la siguiente tabla (Tabla 31):

Dimensión	Promedio	Importancia
Elementos tangibles	4,24	5°
Confiabilidad	2,32	2°
Capacidad de respuesta	1,60	1°
Seguridad	3,10	3°
Empatía	3,74	4°

Tabla 31

Según la tabla anterior se puede observar que efectivamente la Dimensión con mayor importancia es “Capacidad de respuesta”, la única diferencia se observa en la posición 3° y 4° como “ Seguridad” y “Empatía” correspondientemente.

### 7.9 Calificación global de los usuarios

A fin de poder evaluar de manera global el servicio se procedió a evaluar de manera agregada todas las respuestas realizadas por los usuarios de la siguiente manera (Tabla 32):

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

Tabla 32

Con respecto a las percepciones globales los resultados se pueden ver en la siguiente tabla, con un saldo de respuesta de 2,33 con una calificación entre “Bueno” y “Regular”, pero más cercano a “Bueno” (Ver tabla 33).

	Calificación	Frecuencia	%
1	Excelente	314	28,5%
2	Bueno	313	28,5%
3	Regular	310	28,2%
4	Malo	119	10,8%
5	Pésimo	44	4,0%
		1100	

Tabla 33

Con respecto a las expectativas globales los resultado son los expuestos en la siguiente tabla, con un saldo de respuesta de 1,41 con una calificación entre “Excelente” y “Bueno”, pero más cercano a “Excelente” (Ver tabla 34).

	Calificación	Frecuencia	%
1	Excelente	794	72,2%
2	Bueno	199	18,1%
3	Regular	74	6,7%
4	Malo	22	2,0%
5	Pésimo	11	1,0%
		1100	

Tabla 34

También se realizó el mismo criterio para evaluar el grado de cumplimiento de las expectativas de los usuarios, obteniéndose los siguientes valores (Tabla 35):

Brecha	Calificación	Frecuencia	%
-4	Insatisfacción total	15	1,4%
-3	Muy insatisfecho	91	8,3%
-2	Bastante insatisfecho	217	19,7%
-1	Algo insatisfecho	303	27,5%
0	Satisfecho	427	38,8%
1	Algo más que satisfecho	33	3,0%
2	Bastante más que satisfecho	14	1,3%
3	Mucho más que satisfecho	0	0,0%
4	Satisfacción absoluta	0	0,0%
	Total	1100	

Tabla 35

Del presente se puede deducir que del 38,8% de los usuarios que utilizan el servicio del Departamento Recaudaciones de la Municipalidad de Berisso se encuentran “Satisfechos” o sea tienen sus expectativas cumplidas 27,5% se encuentran “Algo insatisfechos” o sea tienen sus expectativas mínimamente incumplidas.

El saldo de respuesta es de -0,91 implicando que globalmente los usuarios se encuentran “Algo insatisfechos” o sea dejan el servicio con sus expectativas mínimamente incumplidas.

## **8. Comparación de las dimensiones entre los resultados obtenidos con la Municipalidad de Ensenada y La Plata**

En los siguientes cuadros se hará una comparación entre los resultados obtenidos en la municipalidad de Berisso con los datos obtenidos en la Agencia de Recaudación Platense y del Departamento de Recaudaciones y Cobranzas de la Municipalidad de Ensenada, solamente en los puntos generales de la encuesta, ya que los 22 puntos distribuidos en las 5 dimensiones ya fueron analizados anteriormente.

### **8.1 Comparación del análisis descriptivo**

<b>Distribución por género</b>		
<b>La Plata</b>	<b>Ensenada</b>	<b>Berisso</b>
Hombres: S/D	Hombres: 78%	Hombres: 38%
Mujeres: S/D	Mujeres: 22%	Mujeres: 62%
<b>Edad de los encuestados</b>		
Hasta 20 años: S/D	Hasta 20 años: 0%	Hasta 20 años: 2%
De 20 a 30 años: S/D	De 20 a 30 años: 36%	De 20 a 30 años: 6%
De 30 a 40 años: S/D	<b>De 30 a 40 años: 40%</b>	<b>De 30 a 40 años: 46%</b>
De 40 a 50 años: S/D	De 40 a 50 años: 18%	De 40 a 50 años: 20%
De 50 a 60 años: S/D	De 50 a 60 años: 4%	De 50 a 60 años: 12%
Más de 60 años: S/D	Más de 60 años: 2%	Más de 60 años: 14%
<b>Análisis:</b>		
<b>Frecuencia de utilización del servicio del departamento Recaudaciones</b>		
<b>La Plata</b>	<b>Ensenada</b>	<b>Berisso</b>
A diario: 2%	A diario: 32%	A diario: 4%

**Servicios de atención al ciudadano por parte del Sector Público. Un estudio sobre la recaudación de tasas municipales en la Municipalidad de Berisso**

Varias veces a la semana: 8%	Varias veces a la semana: 18%	Varias veces a la semana: 8%
Una vez al mes: 16%	<b>Una vez al mes: 34%</b>	<b>Una vez al mes: 58%</b>
Una vez cada seis meses: 26%	Una vez cada seis meses: 0%	Una vez cada seis meses: 8%
<b>Una vez al año: 38%</b>	Una vez al año: 6%	Una vez al año: 20%
Cada Varios años: 10%	Cada Varios años: 10%	Cada Varios años: 2%
<p><b>Análisis:</b> Se puede observar que en Ensenada y Berisso el servicio es mayormente utilizado una vez al mes (cabe destacar que en este último, los usuarios tienen una fuerte tendencia a utilizar el servicio a diario, 32%), en cambio en La Plata es mayormente utilizado una vez al año.</p>		
<b>Calificación del servicio</b>		
<b>La Plata</b>	<b>Ensenada</b>	<b>Berisso</b>
Excelente: 16%	<b>Excelente: 56%</b>	Excelente: 16%
<b>Bueno: 62%</b>	Bueno: 42%	<b>Bueno: 48%</b>
Regular: 20%	Regular: 2%	Regular: 28%
Malo: 2%	Malo: 0%	Malo: 4%
Pésimo: 0%	Pésimo: 0%	Pésimo: 4%
<p><b>Análisis:</b> Se observa que en la región los usuarios califican de forma satisfactoria los servicios que brindan sus municipios, como ser mayormente bueno para La Plata y Berisso, y Excelente para Ensenada. A su vez se puede destacar que existen usuarios de Berisso que calificaron el servicio como Pésimo (4%) y en el resto de la región no lo hicieron.</p>		

## 8.2 Comparación del resultado total por dimensiones según la importancia

<b>Dimensiones según grado de importancia</b>					
Berisso		La Plata		Ensenada	
Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio	Dimensión	Promedio
Capacidad de respuesta	1,60	Capacidad de respuesta	1,52	Capacidad de respuesta	1,36
Confiabilidad	2,32	Confiabilidad	3,48	Confiabilidad	3,06
Seguridad	3,10	Seguridad	3,04	Seguridad	2,70
Empatía	3,74	Empatía	2,84	Empatía	3,96
Elementos tangibles	4,24	Elementos tangibles	4,12	Elementos tangibles	3,92
<p><b>Análisis:</b> Los datos anteriores se calcularon de la misma manera que la descrita en el punto 7.8 para los 3 municipios. Se puede observar que tanto para los usuarios de APR La Plata, DRC Ensenada y del Departamento Recaudaciones de Berisso la dimensión de mayor importancia es la <u>Dimensión 3: Capacidad de Respuesta</u>, por ende los usuarios a la hora de demandar el servicio en los 3 municipios tiene como prioridad en sus expectativas la “disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio” y la de menor importancia en APR La Plata y DR Berisso es la <u>Dimensión 1: Elementos Tangibles</u> y para el DRC Ensenada la <u>Dimensión 5: Empatía</u>. (Gráfico 100)</p>					

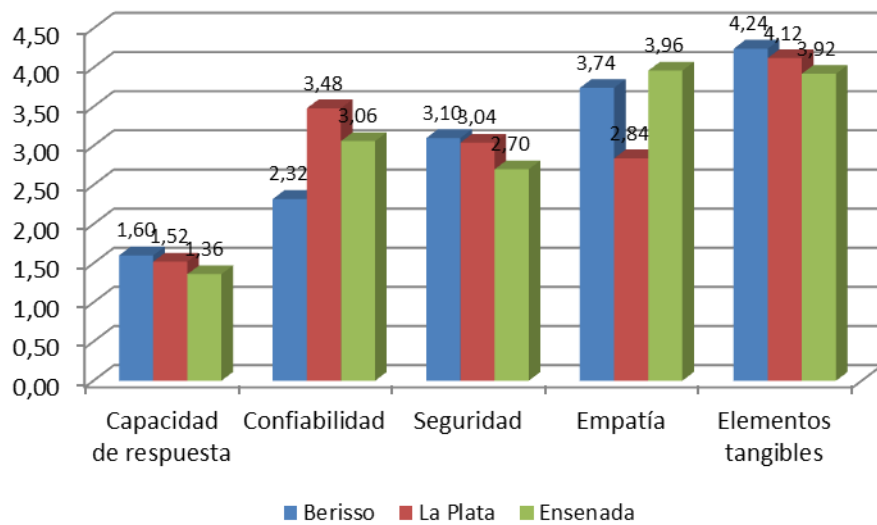


Gráfico 100

## **9. Conclusiones**

Luego de haber planteado el problema de investigación, formulado objetivos para la misma, presentado un marco teórico y una metodología, y expuesto los resultados, es momento de cerrar el presente trabajo de tesis con la enunciación de conclusiones sobre lo investigado. Aquí se exponen entonces conclusiones en base a los resultados conseguidos para cada uno de los tres objetivos de la investigación que fueron planteados.

Como última sección del presente trabajo de tesis, en este apartado *Conclusiones* se exponen cada uno de los tres objetivos de la investigación que fueron planteados al inicio, junto a la forma en que se considera que fueron cumplidos.

### *Objetivo 1*

- Medir la satisfacción de los clientes/usuarios del Departamento Recaudaciones de la Municipalidad de Berisso en relación a las cinco dimensiones definidas.

Se ha llevado a cabo un análisis minucioso de cinco dimensiones, encontrándose que la dimensión de mayor importancia para los ciudadanos es la *Capacidad de respuesta*, con el 54 %. Es decir, de la investigación surge que lo que más prefiere el ciudadano es la disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente/contribuyente/ciudadano y proporcionar el servicio, antes que cualquier otra dimensión. Esto tiene que ver en forma directa con el tipo de servicio que fue objeto del estudio: los ciudadanos que concurren a las oficinas de recaudaciones de impuestos suelen hacerlo a partir de un problema que se les ha generado en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, y como esta cuestión nunca supone un “consumo placentero” de un servicio, lo que más desean es solucionar rápidamente la cuestión y perder la menor cantidad de tiempo posible, de allí que sea fácil concluir que la capacidad de respuesta de los servidores públicos sea la dimensión mejor valorada por los ciudadanos. En pocas palabras, los clientes/contribuyentes/ciudadanos concurren a la oficina de recaudación de impuestos en pos de la solución de un problema, y en definitiva, “obligados” por la situación. Que el problema sea solucionado supone la consideración de que la oficina ha actuado con efectividad, y esa

capacidad de respuesta es entonces una cuestión muy ponderada por los clientes/contribuyentes/ciudadanos.

Sobre las cuatro sub-dimensiones evaluadas se puede observar que, si bien en las mediciones se observa que las expectativas de los clientes/contribuyentes/ciudadanos previas a la recepción del servicio son mayores que las percepción concretas luego de tomarlo, cuando se evalúa a la dimensión en forma general se puede observar que el *saldo de respuesta de percepción* es de 2,12; estando cercano a *Bueno*, mientras que el *saldo de respuesta de expectativa* es de 1,33; cercano a *Excelente*. Con respecto a las expectativas el *saldo de respuesta* es de -0,79; teniendo las expectativas mínimamente incumplidas. Con respecto a esta dimensión se puede observar que los resultados son negativos, ya que no solo es una dimensión que presenta insatisfacción en los usuarios, sino que es la dimensión de mayor importancia para éstos. Todo esto permite concluir que resulta necesario implementar mejoras en las siguientes características del servicio, ordenadas según grado de importancia para atribuida por los clientes/contribuyentes/ciudadanos: 1º) Velocidad del servicio, 2º) Grado de disponibilidad, 3º) Nivel de disponibilidad y 4º) Nivel de comunicación.

La segunda dimensión de mayor importancia fue *Confiabilidad*, con el 24%. En esta dimensión se evaluó la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma confiable y cuidadosa. En forma global se observa que el *saldo de respuesta de percepción* fue de 2,69; estando entre *Bueno* y *Regular*, aunque más cercano a esto último. Con respecto al nivel de expectativas, el *saldo de respuesta* fue de -1,27; teniendo las expectativas mínimamente incumplidas. Si bien la presente dimensión es segunda en orden de importancia, conjuntamente con la anterior abarcan el 78% de lo que podría denominarse la "importancia total", por lo que se concluye deberá prestarse especial cuidado y trabajar en las siguientes características, ordenadas según trascendencia: 1º) Cumplimiento de lo prometido, 2º) Eficiencia, 3º) Interés de los empleados en solucionar los problemas, 4º) Tiempo de cumplimiento y 5º) Eficacia.

La tercera dimensión en cuanto a valoración fue *Seguridad*, en la cual se pretendió evaluar el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza. El *saldo de respuesta* de

percepción fue de 2,1; siendo *Bueno*, y el *saldo de expectativa* fue de 1,41; ubicándose entre *Excelente* y *Bueno*, aunque más cerca de esto último. El nivel de expectativa tuvo un *saldo de respuesta* de -0,69; estando cerca a *Algo insatisfecho*, por lo que aquí se tienen entonces las expectativas mínimamente incumplidas. Al observarse que se tiene *insatisfacción* de los usuarios se concluye que se deberá trabajar en las siguientes características (siempre ordenadas según grado de importancia asignada): 1º) Confianza brindada, 2º) Seguridad en las transacciones, 3º) El grado de conocimiento y 4º) El nivel de amabilidad.

La cuarta dimensión en orden de importancia para los usuarios fue *Empatía*, para la que se pretendió evaluar la atención individualizada que ofrece la organización a los clientes. Se obtuvo un *saldo de respuesta de percepción* de 2,1; siendo *Bueno*, y un *saldo de respuesta de expectativa* de 1,34; estando cerca de *Excelente*. Evaluando el saldo de respuesta del nivel de expectativas, este fue de -0,76; cercano a *Algo insatisfecho*, y teniendo las expectativas mínimamente incumplidas. Para este caso, se concluye que la característica que requiere mejora es la confianza que brinda el comportamiento de los empleados.

Por último la dimensión que menos importancia genera en los usuarios del servicio estudiado fue la dimensión *Elementos Tangibles*, donde se evaluó la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Se obtuvo un *saldo de respuesta de percepción* de 2,64; entre *Bueno* y *Regular*, pero más cercano a este último. El *saldo de respuesta de expectativa* fue de 1,6; entre *Excelente* y *Bueno*, y más cercano a esto último. Con respecto al nivel de expectativa el *saldo de respuesta* fue de -1,04; obteniéndose así un grado de expectativas mínimamente incumplidas. La conclusión aquí es que se debería mejorar en la apariencia visual de los elementos materiales de comunicación.

### *Objetivo 2*

- Medir el grado de satisfacción del servicio en general, comparar estos con las expectativas de los usuarios, identificando oportunidades de mejora y desvíos si los hubiere.



Se observa que al iniciar la encuesta los usuarios evalúan el servicio de la siguiente manera: el 58% de los usuarios utilizan el servicio una vez por mes y que el 64% lo evaluaron como *Excelente* y *Buena*, mientras que solamente un 8% lo evaluaron entre “*Mala*” y “*Pésima*”.

Sin embargo una vez realizada toda la encuesta se puede observar que las expectativas globales (incluyendo las cinco dimensiones) son mayormente “Excelente” y las percepciones globales “Buena”. A su vez el grado de cumplimiento de las expectativas arrojan como resultado que los usuarios se encuentran “Algo insatisfecho”.

De los datos antes expuestos se puede concluir que las áreas con oportunidades de mejora son aquellas de las cuáles los usuarios les atribuyen mayor importancia, como ser “Capacidad de respuesta” y “Confiabilidad”. Con respecto a la “Capacidad de respuesta” se recomienda mejorar el nivel de comunicación de los empleados, la velocidad de atención y el grado de disponibilidad de los mismos. Y con respecto a la “Confiabilidad”, se recomienda mejorar los aspectos relacionados con el cumplimiento de lo prometido por los empleados a los usuarios, el interés que tienen los empleados del servicio en solucionar los problemas de los usuarios, la eficacia del servicio en lo que respecta a equivocaciones en las tareas, el tiempo de cumplimiento y la eficiencia del servicio con el objetivo ideal de que el servicio este exento de errores.

Se recomienda que una vez focalizada la gestión hacia las oportunidades de mejora antes explicitadas, se comience a ver el resto de las dimensiones (Elementos tangibles, Seguridad y Empatía) que si bien son dimensiones en las cuáles los usuarios no le dan la mayor importancia, si son dimensiones en las cuáles existen oportunidades genuinas de mejora.

### *Objetivo 3*

- Comparar los resultados con los datos obtenidos para la APR y para la DRC Ensenada.

A modo general, se puede observar que tanto en Ensenada como en Berisso el servicio es utilizado con una frecuencia mensual, mayormente (34% y 58% respectivamente) y en un rango etario entre 30 y 40 años, mientras que en La Plata es mayormente anual. Por otro lado se observa que los usuarios de

La Plata y Berisso calificaron el servicio como *Bueno*, mientras que en Ensenada se lo ha calificado como *Excelente*.

Se observa que para los usuarios de los tres municipios la dimensión de mayor importancia es la dimensión *Capacidad de respuesta*, por ende los usuarios a la hora de demandar el servicio tienen como prioridad en sus expectativas la “disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio”.

La de menor importancia en APR La Plata y DR Berisso es la Dimensión 1 *Elementos Tangibles* y para el DRC Ensenada la Dimensión 5 *Empatía*.

## **10. Bibliografía**

- ARELLANO CUEVA, Rolando. Marketing; enfoque América Latina.
- CRUZ RAMIREZ, José, “Historia de la calidad”, Excellentia.
- CONSTITUCIÓN NACIONAL ARGENTINA.
- DA VIÁ, Ana. Control de calidad: Introducción a las modernas filosofías de gestión.
- DAY, Ralph E. Toward a Process Model of Consumer Satisfaction, 1977.
- DECRETO-LEY 6769/58 LEY ORGANICA DE LAS MUNICIPALIDADES.
- Decreto Nacional 103/2001, Ley Prov. Bs. As. 6769/58
- DEMING, W. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Díaz de Santos, 1989.
- European Foundation Quality Management Excellence Model, 1988.
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad.
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Cero defectos.
- EVANS, James R. y LINDSAY, William M. Administración y control de la calidad.
- GALGANO, A. Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo. Madrid. Díaz de Santos, 1995.
- GENILSON, V., Las Transformaciones en la consideración del sector servicios, 2011.
- GRIMA CINTAS, P; TORT MARTORELL, J. Técnicas para la gestión de la calidad. Madrid: Díaz de Santos, 1995.
- GRÖNROOS, C. Strategic Managment and Marketing in service Sector. (1984). Marketing Science Institute
- ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos. 4ta. Edición.
- KOTLER, P. & LEE, N. Marketing en el sector público. Madrid: Prentice Hall, 2007.
- LOPEZ CAMPS, J. La Gestión de la Calidad en la Administración Local.
- MALVICINO, Guillermo. LA GESTION DE LA CALIDAD EN EL AMBITO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA Potencialidades para un cambio gerencial.
- MASAACKI, Imai. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. MacGraw Hill, 1998

- MASAOKI, Imai. Kaizen. Ed. CECOSA
- MÉNDEZ, J. M. Servicios municipales: análisis de situación y líneas de mejora sugeridas. Barcelona: Diputación de Barcelona, Papers de Formación Municipal, 1996.
- MENDES, FINDLING, SCHWARZ. La pertenencia a la obra social como clave de la evaluación de los servicios de salud. Un estudio de caso, FCS-UBA.
- MILLER, J. A. Exploring Satisfaction Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems, and Making Meaningful Measurements, 1977.
- MOYADO ESTRADA, Francisco. Gestión pública y calidad; Hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.
- PETRACCI, Mónica La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano-usuario de servicios públicos privatizados.
- RAMIÓ, C. Teoría de la Organización y Administración Pública, 1999.
- RYU, Fukui. Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad, 2003.
- SALAZAR MORENO, J., Los servicios públicos como actividad estratégica.
- SASSER, w., OLSEN, R.P. Y WYCKOFF, D. Managment of serviceoperations: Test and cases. (1978)
- VALDÉS BURATTI, Luigi A. Evolución del concepto Calidad en Industria, Centro para la Calidad Total y la Competitividad.
- VIÑAS, V. Los conceptos de “Calidad de los bienes y servicios públicos” y “Satisfacción del cliente”. Universidad Castilla de La Mancha, 2003.
- ZEITHAML, PARASURAMAN y BERRY. A Conceptual Model of Service Quality. Customer Perceptions of Service Quality, 1988
- <http://www.berisso.gov.ar/>
- <http://www.indec.gov.ar/>

## **11. Anexos**

### **11.1 Anexo I: Encuesta**

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Encuesta dirigida los clientes del servicio del Departamento Recaudaciones de la municipalidad de Berisso

#### **Objetivo**

Medir la satisfacción de los clientes del servicio del Departamento Recaudaciones de la municipalidad de Berisso, 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**

Atención individualizada que ofrece la organización a los clientes	Expectativa	Percepción
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): \_\_\_\_\_

### 11.2 Anexo II: Datos

		Percepción																					
		Elementos Tangibles				Confiability					Capacidad de respuesta				Seguridad				Empatía				
Valoración		Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Habilidad	Interés	Eficacia	Tiempo de Cumplimiento	Eficiencia	Nivel Comunicación	Velocidad	Disponibilidad	° Disponibilidad	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Atención	Horarios	Atención	Preocupación	Comprensión
		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	7	7	18	6	3	10	12	11	6	21	14	17	16	10	13	27	17	28	14	40	12	14	
2	9	13	13	14	18	14	13	17	12	12	21	14	19	20	15	13	15	12	16	5	13	12	
3	22	21	9	20	20	16	12	12	17	15	8	13	9	16	16	7	15	7	13	5	17	16	
4	9	5	7	9	4	3	12	4	10	2	7	4	4	4	6	3	3	1	7	0	7	6	
5	3	4	3	1	5	7	1	6	5	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	1	2	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	

		Expectativa																					
		Elementos Tangibles				Confiability					Capacidad de respuesta				Seguridad				Empatía				
Valoración		Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Habilidad	Interés	Eficacia	Tiempo de Cumplimiento	Eficiencia	Nivel Comunicación	Velocidad	Disponibilidad	° Disponibilidad	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Atención	Horarios	Atención	Preocupación	Comprensión
		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	30	33	36	28	34	35	36	40	32	41	36	36	37	36	32	40	38	37	42	31	33	42	
2	9	9	9	16	10	12	11	6	14	7	10	10	9	8	12	6	8	7	6	8	11	4	
3	7	4	4	6	4	0	2	1	2	1	3	4	4	3	3	3	3	4	2	9	5	4	
4	1	1	0	0	2	3	0	3	2	1	1	0	0	3	3	1	1	0	0	2	0	0	
5	3	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	
	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	



Servicios de atención al ciudadano por parte del Sector Público. Un estudio sobre la recaudación de tasas municipales en la Municipalidad de Berisso

Valoración	Brecha																							
	Elementos Tangibles				Confiabilidad					Capacidad de respuesta				Seguridad				Empatía						
	Equipos	Instalaciones físicas	Apariencia física	Apariencia visual	Habilidad	Interés	Eficacia	Tiempo de Cumplimiento	Eficiencia	Nivel Comunicación	Velocidad	Disponibilidad	° Disponibilidad	Confianza	Seguridad	Amabilidad	Conocimiento	Atención	Horarios	Atención	Preocupación	Comprensión		
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	1	2	1	1	2	0	2	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2		
-3	5	1	1	4	6	5	12	4	12	1	6	2	2	2	4	2	1	0	5	2	5	6		
-2	17	15	15	13	12	12	5	12	11	13	6	6	7	12	7	6	12	5	11	7	11	11		
-1	10	18	18	18	20	15	15	16	14	8	11	18	14	17	16	11	12	10	16	4	14	14		
0	13	14	14	11	11	16	15	16	13	27	25	20	23	15	21	25	23	31	18	32	18	15		
1	5	1	1	3	0	0	3	0	0	1	2	2	2	2	0	4	2	2	0	3	0	0		
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	2	0	2	2	2		
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	51	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50		