



**Decanato de Estudios de Posgrado
Maestría en Dirección Comercial**

**Trabajo Final para optar por el título de Máster en Dirección
Comercial**

**Mejoramiento del Servicio de Administración de
Condominios de SERVGEN RD**

Sustentante:

Marlyn De La Cruz

Matrícula 2015-1033

Profesor:

Luis Demetrio Gómez García, Ph.D.

Santo Domingo, D.N.
Noviembre, 2019

Dedicatoria

A mi hija, buscando convertirme en su fuente de inspiración.

Agradecimientos

Gracias a Dios, a mi esposo, a mi familia y a mi tutor.

Resumen

La gerencia de empresas de servicios posee el reto de mantener satisfechos a los clientes, brindando servicios de calidad. A diferencia de las empresas productoras de bienes, por las características propias de los servicios, estas últimas empresas sienten los retos con mayor presión. En el presente trabajo se ofrece un plan de mejora para la empresa SERVGEN RD, a partir de la aplicación de una encuesta de medición de la calidad del servicio brindado y la satisfacción del cliente. Sobre la base de que la encuesta ofrece posibilidades de mejora en todas las áreas medidas, la gestión de SERVGEN RD puede implementar el plan de mejora que se propone para lograr una mayor efectividad.

Tabla de contenidos

<i>Lista de tablas</i>	<i>vii</i>
<i>Lista de figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Introducción</i>	<i>1</i>
1. Gestión de Servicios	7
1.1 Diferencias entre bienes y servicios	8
1.2 Gestión de empresas de servicios	9
1.2.1 Gestión de los procesos de los servicios.....	12
1.2.2 Gestión de los servicios como un producto	15
1.3 Valor para el cliente, satisfacción y calidad de los servicios.....	18
1.4 Gestión de empresas de administración de condominios	25
1.4.1 Demanda de los servicios de las empresas de administración de condominio en la República Dominicana	25
1.4.2 Particularidades de la gestión de empresas de administración de condominios.....	26
2. Calidad del servicio y satisfacción del cliente de SERVGEN RD	33
2.1. Resultados del procesamiento de la encuesta.	35
3. Plan de mejora para SERVGEN RD	54
3.1. Estructura	54
3.2. Personal	59
3.3. Comunicación	64
3.4. Sistema de contabilidad.....	67
3.5. Gestión de cobros.....	68
3.6. Proveedores.....	70
3.7. Seguridad.....	72
3.8. Tiempo de prestación de servicios.....	73

Conclusiones	75
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexo I.....	81
Encuesta de 19 preguntas.....	81
Encuesta de 21 preguntas.....	85
Anexo II.....	89
Anexo III.....	90

Lista de tablas

Tabla 1 Plan de mejora para el área “Estructura”	55
Tabla 2 Plan de mejora para el puesto “Serenos”	59
Tabla 3 Plan de mejora para el puesto “conserjes”	61
Tabla 4 Plan de mejora para el puesto “portero-supervisor”	62
Tabla 5 Plan de mejora para el puesto “repcionista”	63
Tabla 6 Plan de mejora para el área “comunicación”	64
Tabla 7 Plan de mejora para el “sistema de contabilidad”	67
Tabla 8 Plan de mejora para el área “gestión de cobros”	68
Tabla 9 Plan de mejora para la selección de “proveedores”	70
Tabla 10 Plan de mejora para el área de “seguridad”	72
Tabla 11 Plan de mejora para los “tiempos de prestación de servicio”	73

Lista de figuras

Figura 1 SERVGEN RD. Organigrama.....	2
Figura 2 Satisfacción del cliente con el servicio de seguridad nocturna	35
Figura 3 Satisfacción del cliente con el servicio de limpieza de áreas comunes.	36
Figura 4 Satisfacción del cliente con el servicio de autorización de visitantes	37
Figura 5 Satisfacción del cliente con el servicio de reporte de averías.....	38
Figura 6 Satisfacción del cliente con el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos.....	39
Figura 7 Satisfacción del cliente con las notificaciones de cobro de cuotas de mantenimiento y gas que recibe por parte de la administración	40
Figura 8 Satisfacción del cliente con el servicio de reparación de averías.....	40
Figura 9 Satisfacción del cliente con el tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías.....	41
Figura 10 Satisfacción del cliente con el tiempo de respuesta de la administración a solicitudes puntuales o personales	42
Figura 11 Funcionamiento del servicio de gas	43
Figura 12 Disponibilidad del suministro de agua	44
Figura 13 Funcionamiento del intercomunicador del apartamento	45
Figura 14 Funcionamiento puerta vehicular.....	46
Figura 15 Medios de comunicación empleados para realizar solicitudes a la administración.....	47
Figura 16 Evaluación del grado de amabilidad del personal de contacto de la administración.....	47
Figura 17 Evaluación de la disposición del personal de contacto de la administración a presentar soluciones a los problemas de los clientes.....	48
Figura 18 Grado de satisfacción con los servicios de la administración externa de SERVGEN RD	49
Figura 19 Recomendación de los servicios de la administración externa de SERVGEN RD	50
Figura 20 Suministro electricidad planta eléctrica	50
Figura 21 Funcionamiento ascensor.....	51
Figura 22 Propuesta de organigrama para SERVGEN RD.....	56

Introducción

Antecedentes y justificación

Desde inicios de 2006, el equipo de trabajo que hoy se integra para ofrecer servicios con el nombre de SERVGEN RD, viene desarrollando proyectos en las áreas relacionadas a la construcción y bienes raíces.

SERVGEN RD es una compañía especializada en ofrecer servicios de administración de condominios. Su propósito es ser una herramienta confiable para resolver las necesidades que se puedan presentar dentro de un condominio y sus áreas comunes. Para ello, la empresa cuenta con un equipo de personas capacitadas para ofrecer soluciones inmediatas.

SERVGEN RD incentiva la buena convivencia entre propietarios e inquilinos, y busca mantener la infraestructura en óptimas condiciones, todo lo cual, además de ser de valor para el cliente, se traduce en beneficios para la edificación, preservando su valor en el tiempo.

A continuación, se presentan los principales servicios ofrecidos por SERVGEN RD:

- Soporte 24/7 para imprevistos y averías de emergencias.
- Reclutamiento, entrenamiento y supervisión de empleados.
- Facturación mensual y cobro de mantenimiento.
- Gestión de cobros morosos.
- Gestión de pagos de servicios comunes y nómina.
- Mantenimiento de áreas comunes y equipos.
- Recomendaciones para la seguridad.
- Reparaciones.
- Asesoría legal.

- Asesoría contable.

Para ello, la empresa cuenta con una estructura como se refleja en el organigrama siguiente.

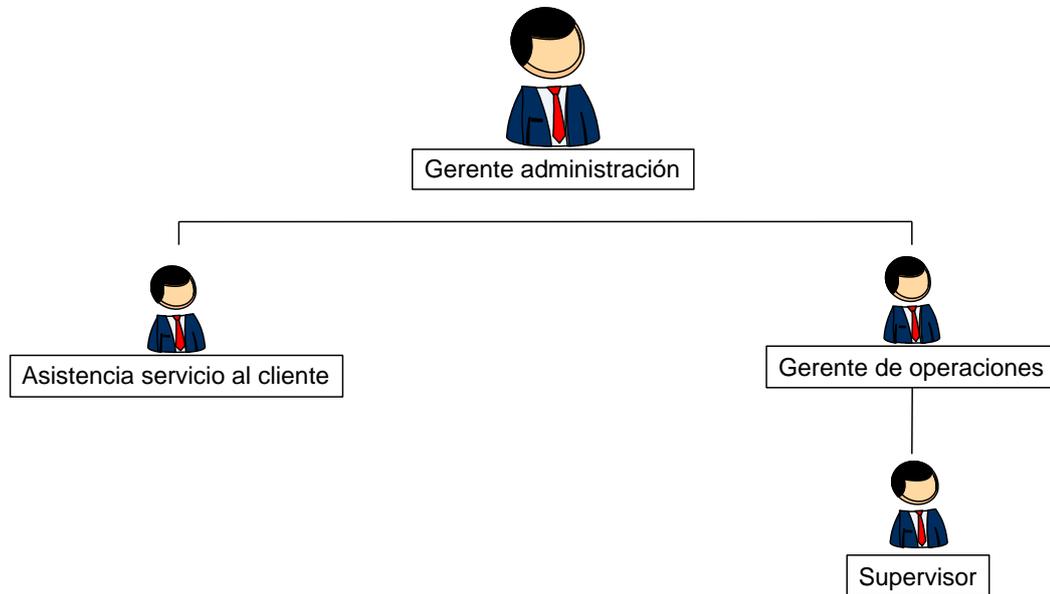


Figura 1 SERVGEN RD. Organigrama

En el organigrama no se destaca la función de contabilidad, pues la empresa lo subcontrata.

Por otra parte, las principales categorías estratégicas de SERVGEN RD son su misión, visión y valores, los cuales se enuncian a continuación.

Misión

Mantener la utilidad de la propiedad y sus áreas comunes, proveyendo soluciones oportunas en el menor tiempo y costo posible.

Visión

Ser la empresa número uno de servicios de administración de proyectos en la República Dominicana.

Valores

- Transparencia
- Responsabilidad

- Integridad
- Respeto
- Equidad
- Sentido de urgencia

A pesar del esfuerzo y tesón de la gerencia de SERVGEN RD, en la última asamblea de condominio del principal cliente, se presentaron situaciones de conflictos y reclamos por lo que se realizó un levantamiento de las quejas fundamentales de los condóminos presentes, donde se puntualizaron las siguientes problemáticas:

- Incumplimiento de deberes de los conserjes y serenos.
- Limpieza de áreas comunes insatisfactoria.
- Alto porcentaje de cuentas por cobrar.
- Comunicación no efectiva con la asistente de servicio al cliente.
- Supervisión deficiente.
- Violación al régimen de condominio por parte de los condóminos.

Como consecuencia de estas oportunidades de mejoras, se plantea el siguiente problema de investigación.

Problema de investigación

¿Cómo incrementar la calidad del servicio de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD?

Objetivo general:

Diseñar una propuesta de mejoramiento del servicio de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD.

Objetivos específicos:

1. Analizar la teoría referente a la calidad de los servicios, la gerencia de servicios y su aplicación práctica en empresas de administración de condominios.

2. Conocer el grado de satisfacción de los clientes con los servicios de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD y de sus competidores.
3. Identificar las áreas de mejora del servicio de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD.
4. Elaborar un plan de mejora del servicio de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué modelos de calidad de los servicios existen en la literatura?
2. ¿Qué propone la bibliografía sobre gerencia de servicios para el mejoramiento de la calidad de estos?
3. ¿Existen en la literatura casos prácticos sobre mejoramiento de servicios para empresas de administración de condominios?
4. ¿Cuál es el grado de satisfacción actual de los clientes con los servicios de administración de condominios brindados por la empresa SERVGEN RD y sus competidores?
5. ¿Cuáles son las áreas de mejora del servicio de administración de condominios de la empresa SERVGEN RD?
6. ¿Qué estructura debe poseer un plan de mejora de servicios?

Idea a defender

Si la empresa SERVGEN RD cuenta con un plan de mejora diseñado de acuerdo con la teoría de calidad de los servicios y gerencia de servicios, puede mejorar la satisfacción de sus clientes.

Operacionalización de la variable de investigación

Variable de investigación: satisfacción de clientes

Dimensiones:

- Percepción general de la calidad del servicio de la empresa

- Tiempo de respuesta
- Gestión de cobros
- Percepción general de la calidad del servicio de los competidores

Variable de investigación: lealtad de clientes

Dimensiones:

- Recomendación del servicio

Tema de investigación

Este trabajo de investigación se corresponde con las materias del pensum: gerencia de servicios.

Tipo de investigación

- Esta investigación es de tipo aplicada porque busca solucionar un problema práctico de una empresa.
- La investigación es documental porque analiza bibliografía y documentos de gestión de la empresa; y de campo porque busca levantar información de los clientes de la empresa.
- La investigación es de tipo explicativa porque se asume que el diseño y la posterior aplicación de un plan de mejora es la respuesta al mejoramiento de la calidad y la satisfacción de los clientes de la empresa con los servicios de administración de condominios.

Diseño de investigación

- La investigación se diseña como un cuasi-experimento porque la aplicación de los instrumentos de captura de información primaria se llevará a cabo sobre grupos intactos, es decir no por asignación aleatoria. Aunque se prevé la aplicación del plan de mejora, el estudio solo llega hasta el momento de la propuesta y su entrega a la administración de la empresa.

Tipo de muestreo a emplear

El muestreo a emplear en la investigación es determinista de tipo intencional, ya que se eligen un grupo de clientes de la empresa, por la conveniencia de su cercanía y facilidad de interacción.

Técnicas de investigación para la captura de datos

- Encuesta
- Análisis documental

Procesamiento de datos y análisis de información

El procesamiento estadístico de los datos se hará mediante fórmulas estadísticas de Excel, empleando técnicas de análisis descriptivo. También se emplearán técnicas de análisis cualitativos de la información.

CAPÍTULO I

1. Gestión de Servicios

En la literatura consultada se observa que existen diferentes definiciones sobre el concepto servicio. A continuación, se presentan varias de estas definiciones.

(Grande, 2005) propone que: “Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes” (p. 20).

Así mismo, Kotler (1988) propone una definición que guarda similitud con la anterior: “Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado la propiedad de nada. Su producción puede estar, o no, vinculada a un producto físico” (p. 477).

Por otro lado, Regan (1963) dice que: “Los servicios representan tanto elementos tangibles que producen satisfacciones de forma directa (transporte, alojamiento), como elementos intangibles que producen satisfacciones que se reciben conjuntamente con la adquisición de productos u otros servicios (crédito, distribución)” (p. 57).

Hay que mencionar que además Grönroos (1994) combina las definiciones sugeridas por Lehtinen (1983), Kotler & Bloom (1984) y la de Gummesson (1987) para proponer la siguiente definición:

Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o los sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente (p. 26).

A partir de las definiciones anteriores se puede resumir que un servicio es la acción de servir en atención a suplir las necesidades de los clientes de forma satisfactoria.

1.1 Diferencias entre bienes y servicios

Sobre la diferencia entre bienes y servicios es necesario partir de lo que establece (Grande, 2005):

Toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio. Podemos entender, entonces, que los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo físico, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas (p.20)

En ese sentido se puede decir que, un servicio es un producto intangible que se puede valer de bienes para su producción, mientras que un bien es un producto mayormente tangible, con lo cual en esto radica la principal diferencia entre ambos.

En esta línea de pensamiento, Kotler (1995) distingue cuatro categorías de productos que ayudan a diferenciar los bienes de los servicios de forma más específica según sus características y el objeto de venta. Estas categorías son: bienes tangibles puros, bienes tangibles con algún servicio que los mejora, servicios acompañados de algunos bienes, y servicios puros.

Cuando los servicios se valen de algún bien o el producto es un bien combinado con un servicio existe una línea fina para diferenciarlos, por lo que es importante conocer estos criterios expuestos por Kotler con el fin de identificar el mercado y la estrategia de marketing.

En resumen, cuando el peso del bien es mayor que el del servicio al producto se le denomina bien y cuando el peso del servicio que se está ofreciendo es mayor que el de un bien, se le llama servicio.

Para ganar una mejor comprensión de las diferencias entre bienes y servicios, es necesario identificar las características inherentes a los servicios y totalmente distintas de las de los bienes, las cuales son:

Intangibles: un servicio no se puede ver, tocar, oler, es decir no se pueden apreciar por lo sentidos antes de ser adquiridos. Esta característica implica que los servicios no se puedan patentar, y almacenar; también resulta más difícil fijar los precios a los servicios y comunicar sus valores que a los bienes.

Heterogéneos: los servicios no son idénticos, por lo que resulta difícil estandarizarlos, pues la calidad de su prestación dependerá de diferentes factores como la capacitación de los empleados, el estado emocional del cliente, el entorno en que se esté prestando el servicio e inclusive si se presta en presencia de terceras personas u otros clientes.

Producción y consumo simultáneos: la prestación del servicio no se puede separar del vendedor y el cliente; los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo.

Perecederos: los servicios no se almacenan, por lo tanto, un servicio no prestado se pierde.

Todo lo anterior hace entender que un servicio es la venta o compra de una promesa o acuerdo que dependerá de las circunstancias y actores que participan en su realización.

1.2 Gestión de empresas de servicios

A partir de la diferencia que existe entre los bienes y los servicios se genera una diferencia entre ambos tipos de empresas y sus formas de gestión. Entre ellas se encuentran:

- Las empresas productoras de bienes fabrican productos de consumo, mientras que las empresas de servicios se pueden valer de bienes para usarlas en el desarrollo de la actividad del servicio.
- Las empresas productoras transfieren la propiedad de sus bienes al comprador mientras que las empresas de servicios no.
- Los bienes pueden almacenarse después de ser producidos mientras que los servicios no.
- La prestación de un servicio coincide con su disfrute por el cliente.
- En la prestación de un servicio, el cliente puede participar en el propio proceso de prestación.

Sobre esta última peculiaridad, Cuatrecasas (2011) realiza una clasificación de los servicios que tiene connotaciones directas sobre la gestión de una empresa de este tipo sobre una productora de bienes (p. 490).

Servicios en planta: se prestan sobre una planta física y para los que valen los sistemas de gestión del mundo industrial. Son los casos de hoteles, hospitales, complejos lúdicos o deportivos, grandes almacenes, hipermercados, oficinas administrativas o bancarias, etc.

Servicios in situ: se llevan a cabo en las instalaciones o área de actuación del propio cliente, para los que valen los estudios sobre el proceso y sus métodos, distribución de tareas por puestos de trabajo, etc., pero para los que tiene poco sentido el diseño de planta física. Es el caso de los vendedores de seguros, taxistas, compañías de comunicaciones telefónicas, compañías de venta por catálogo, albañiles y fontaneros, etc.

Servicios de alta participación (AP): son aquellos en los que el cliente se halla presente durante el desarrollo del servicio y donde participa activamente en la ejecución de la actividad productiva.

Servicios de baja participación (BP): son aquellos que, por el contrario, tienen un elevado porcentaje de la actividad productiva que se desarrolla lejos de la presencia del cliente; es el caso de los bufetes

profesionales de ingenieros, abogados, talleres mecánicos de reparación de automóviles, la actividad de un traductor, servicio de correos, una empresa de venta por catálogo, etc. En este tipo de servicios, la no presencia del cliente viene sustituida por algún elemento que lo representa (un automóvil averiado, una carta enviada, una orden de pedido, una factura, etc.).

Servicios post venta: son propios de las empresas productoras de bienes, pues se prestan acompañando al bien fabricado. Es el caso del servicio que acompaña a la venta de un automóvil, un televisor o un refrigerador, el cual además suele ser muy fuerte al comienzo, en el llamado «período de garantía», en el que el fabricante se compromete a prestar el servicio gratuitamente en ciertas condiciones.

Servicios para el propio consumo: se trata de una actividad productiva de servicios desarrollada dentro de la empresa para su propio disfrute, como los servicios de mantenimiento de las máquinas, el restaurante para los empleados, etc.

Sobre la base de esta clasificación de los servicios, una empresa de administración de condominios ofrece un servicio tipo in situ, sin embargo, cuando la gestión del servicio no se produce dentro del residencial como por ejemplo la facturación, gestiones de cobros y contratación del personal, entre otros, la participación del cliente es baja por lo que el tipo de servicio sería de baja participación. De este modo, este tipo de empresa clasifica en ambas formas.

A partir de estas diferencias entre empresas productoras de bienes y empresas de servicios, y la clasificación de los tipos de servicios, es que se está en condiciones de analizar los rasgos propios de la gestión de empresas de este tipo de actividad.

Al igual que los bienes como productos, los servicios también son productos que hay que desarrollar, producir y comercializar. En la bibliografía consultada se han encontrado dos enfoques fundamentales para la gestión

de los servicios: la gestión de los procesos de los servicios y la gestión de los servicios como un producto.

1.2.1 Gestión de los procesos de los servicios

En el primer enfoque, la gestión de los procesos de los servicios, se explica la implementación y la gestión acorde a la producción y tipo de servicio; lo cual deriva en tres orientaciones:

Gestión tecnificada: se refiere a mejorar los procesos existentes; este tipo de gestión se adapta más a los servicios que se realizan en planta.

Gestión participativa: se refiere a los servicios “self service” donde el cliente participa o se involucra en la producción del servicio.

Gestión personalizada: se basa en ofrecer un servicio a la medida, por lo que el servicio es más individual y directo con el cliente.

Estos tres tipos de gestión corresponden a tres enfoques distintos de eficiencia en los procesos de servicios.

Por otra parte, en la producción de los servicios hay dos tipos de gestión de planta de servicios según su tipología y proceso: funcional orientada al proceso, propia de la gestión convencional; y en flujo o cadena, más apropiada al modelo de gestión lean.

Para la gestión de planta de empresas de servicios se deben de agotar los siguientes pasos:

1. Identificar los procesos, las actividades que los componen y sus tiempos.
2. Elegir el tipo de diseño de planta más idóneo al tipo de servicio y el modelo de gestión a aplicar.
3. Asignar las actividades a los distintos puestos de trabajo.

Sobre los modelos de gestión a aplicar en la gestión de planta de empresas de servicios, Cuatrecasas (2011) explica el modelo de gestión convencional en masa, el cual se caracteriza por:

- Tendencia al diseño de planta funcional (caso del restaurante típico).
- Procesos repetitivos en cadena (variante self-service).
- Producción push sobre previsiones (caso de los menús en restaurantes) o sobre demanda (por ejemplo, un transporte chárter).
- Volúmenes o lotes de producción grandes para obtener economías de escala (es el caso de los hoteles con muchas plazas).
- Operativa por lotes o grupos de transferencia grandes (es el caso de las visitas de turistas en grupos grandes).
- Empleados especialistas (de su puesto: por ejemplo, los camareros, cocineros, chóferes, pilotos, etc.).
- Maximización de la productividad de cada puesto (ningún equipo de cocina parado, aunque sobre comida).
- Desequilibrio del flujo por personal especialista y productividad por puestos.
- Colas a la entrada de las operaciones, por gestión funcional y desequilibrada (caso de las colas en aeropuertos, etc.).
- Stock de materiales en todos los puestos (por ejemplo, las materias primas, sean congeladas o no, en restaurantes, en el caso de ser excesivas).
- Stock o colas de servicios en proceso, por el tamaño de los lotes de transferencia (por ejemplo, los viajeros en múltiples colas en los aeropuertos).
- Stock o colas de servicios en proceso por desequilibrios de capacidades en los procesos (por ejemplo, los enfermos en las visitas hospitalarias).
- Almacenes centrales para albergar stocks (grandes frigoríficos).
- Esperas de materiales y personas por desequilibrios y stock generado (colas en transportes, en restaurantes, en peajes, etc.).
- Lead Time de cada servicio, grupo de transferencia y volumen de producción, muy largos (por tamaño de los grupos a menos que el servicio sea colectivo).

- Calidad gestionada por control, garantía o encuesta al final del proceso y vuelta a procesar (en hoteles, tren, etc.).
- Mantenimiento de máquinas y equipos gestionado por reacción ante incidencias (p.498).

Asimismo Cuatrecasas (2011), también explica el modelo de gestión lean el cual se diferencia del modelo de gestión convencional acorde a las características detalladas a continuación:

- El valor del producto o servicio es la base de la gestión lean. Lo determina el consumidor final (por ejemplo, los clientes de un restaurante que valoran la existencia de un menú a precio fijo).
- Diseño de planta en flujo regular y constante, con todas las tareas enlazadas y coordinadas (por ejemplo, proceso de check out con un ordenador, una impresora y equipo tele pago).
- Producción con enfoque pull (sobre demanda real) que «tira» del flujo (por ejemplo, preparar platos a medida que se pidan).
- Lotes de producción (muy) pequeños y atención personalizada (por ejemplo, autobuses, aviones, etc., de pequeño tamaño, para mayor agilidad y personalización del viaje).
- Operativa por grupos o lotes de transferencia (muy) pequeños, en el óptimo una sola unidad (mejor esperar pequeños autobuses que pasen con frecuencia, que el transporte de viajeros en vehículos de gran capacidad, que pasan de vez en cuando).
- Eliminación de toda actividad que no aporte valor añadido al producto como desperdicios.
- Flexibilidad: ajuste a la demanda en todo momento (caso de un hotel o restaurante con servicio muy personalizado).
- Personal polivalente (multitarea y multiproceso).
- Cada recurso maximiza su productividad, pero empleándola donde se precisa (por la flexibilidad y la polivalencia, en particular).

- Equilibrio total del flujo por ajuste del tiempo de ciclo total de cada uno a un único valor.
- Almacenes de cualquier tipo reducidos a mínimos.
- No hay apenas esperas de materiales, productos o puestos, ni ningún otro tipo de despilfarro.
- Lead time de los pedidos, grupos o lotes, pueden ser muy bajos (por tamaño de lotes, equilibrio y ausencia de esperas y de desperdicios).
- Operar sobre demanda constatada (pull), favorecido además por lead time bajo.
- Capacidad excedentaria en recursos productivos (máquinas, etc.) exigida por la flexibilidad.
- Calidad y mantenimiento asegurados preventivamente, en cada puesto (p.498).

Entre ambos modelos de gestión aplicables a la producción de servicios es evidente que el modelo de gestión lean es más eficiente tratándose de la producción de servicios, ya que este modelo se enfoca en la mejora continua de cada proceso, eliminando tareas que no aporten valor al producto final, opera sobre el modelo pull, donde la producción depende de la demanda del cliente y lo más importante se centra en el valor del producto el cual lo define el cliente o consumidor; en cambio el modelo convencional en masa se centra en la productividad, producir más en el menor tiempo posible, se caracteriza por altos niveles de almacenamiento ya que la demanda es estimada por la industria, no está centrada en el cliente y los procesos son revisados al final de la producción lo que trae como resultado productos defectuosos que terminan como desperdicios y como consecuencia incrementan los costos operativos.

1.2.2 Gestión de los servicios como un producto

En el segundo enfoque, el de la gestión de los servicios como un producto, la atención se centra en la parte esencial del proceso de desarrollo, y no en el desarrollo en sí. Para ello se requiere de cuatro pasos según propone (Grönroos, 1994) basados en la filosofía de orientación al cliente (p.74):

1. Desarrollo del concepto del servicio.
2. Desarrollo de un paquete básico de servicios.
3. Desarrollo de la oferta de servicios incrementada.
4. Gestión de la imagen y de la comunicación.

Como puede apreciarse, este modelo representa de forma más realista cómo surge un servicio como producto. Al ser los servicios actividades o procesos en los que el consumo es, en parte, inseparable de la producción y la entrega, el producto servicio es por definición un fenómeno dinámico (Grönroos, 1994, p. 82).

Uno de los aportes del modelo es que permite realizar una evaluación de los beneficios que se le estará ofreciendo al cliente, de forma tal que el desarrollo del producto se adapte a las experiencias del usuario con el servicio.

Independientemente del enfoque de gestión de los servicios que se adopte, una empresa de servicios debe contar con un sistema de servicios en el que la empresa pueda describir y comunicarle con claridad a los empleados los detalles del servicio que se está ofreciendo en todos los aspectos que lo definen. Generalmente en este paso se presentan grandes dificultades por la característica de que, al ser un producto intangible, no puede ser examinado previamente, solo puede ser medido luego que el cliente lo reciba.

Lo anterior hace que, para el desarrollo y la prestación exitosa de los servicios, se deban cumplir cuatro requisitos básicos según explican Prado & Pascual (2018):

1. **El servicio deberá ser objetivo, nunca subjetivo.** La empresa debe asegurarse que el servicio se desarrolla basándose en los gustos y necesidades de los clientes y no en la visión que pueda tener la empresa de ellos (debe ser independiente de juicios personales). Es fundamental que los consumidores participen en el proceso de desarrollo de los servicios.

2. **El servicio deberá ser preciso, nunca vago.** En el desarrollo de los servicios la empresa deberá incluir todos los pasos que deberán seguir sus empleados. Así, se deben prever todos los aspectos desde que el cliente se presenta hasta que el cliente se va.
3. **El servicio deberá ser conducido por hechos, nunca por opiniones.** A pesar de tener en cuenta las opiniones de los clientes y demás participantes en la prestación del servicio, el servicio deberá estar fundamentado en datos reales que permitan asegurar que la empresa se adapta al mercado en el que está operando en ese momento.
4. **El diseño del servicio deberá ser metodológico, no filosófico.** A pesar de que los servicios son prestados por las personas y que cada una de ellas tiene su propia forma de ser, el servicio deberá contar con un esquema rígido al que todos los empleados se acojan para ofrecer un servicio homogéneo a los clientes con independencia de los empleados que lo presten (p.32).

Independientemente de que se cumplan estos requisitos, no hay una garantía del éxito de los servicios, ya que estos dependen de factores externos que impactan en la calidad del servicio, sin embargo, aplicando estos requisitos se pueden disminuir las probabilidades de fracaso.

En adición, con la finalidad de incrementar el éxito de los servicios, las empresas deben innovar en sus estrategias de servicios, pues los clientes y los mercados cambian. En función del nivel de innovación, los servicios se pueden clasificar o destacar a continuación los siguientes tipos de servicios que se pueden prestar:

1. **Las grandes innovaciones:** consiste en ofrecer nuevos servicios a mercados que todavía no están definidos completamente.
2. **Los nuevos negocios:** en este caso la empresa ofrece un servicio mercado. Sin embargo, y a diferencia del anterior, este tipo de servicio cubre unas necesidades que estaban siendo cubiertas de forma genérica por otro producto/servicio.

3. **Los nuevos servicios para mercados atendidos en la actualidad:** consiste en ofrecer un nuevo servicio de la empresa a sus clientes actuales.
4. **Las extensiones de líneas de servicios:** la empresa añade nuevos servicios en la línea de servicios que actualmente ya ofrecen a sus clientes.
5. **Las mejoras en los servicios:** consiste en llevar a cabo mejoras en los servicios que actualmente presta la empresa con el fin de adaptarse mejor a las necesidades de los clientes.
6. **Los cambios de estilo:** este tipo de innovación no afecta directamente al servicio prestado por la empresa, sino que los cambios van dirigidos a las instalaciones en las que se presta el servicio.

1.3 Valor para el cliente, satisfacción y calidad de los servicios

(Bowen, 1987) plantea que el valor de un servicio radica en su capacidad para satisfacer algún tipo de necesidad de los consumidores (citado en Grande, 2005, p. 267). El valor de los servicios puede clasificarse en cuatro formas:

- Valor de uso, entendido como la facultad para satisfacer necesidades.
- Valor de coste, entendido como la suma de trabajo, bienes y gastos para generar el servicio.
- Valor de estima, entendido como una relación entre la percepción del cliente sobre la disponibilidad de un servicio y su disponibilidad real.
- Valor de cambio, entendido como la capacidad de los servicios de ser intercambiados por otros bienes y servicios.

Según Kotler (1995), “el valor de los servicios tiene dos dimensiones: los valores positivos y los negativos” (p. 44).

Los valores negativos se refieren a los esfuerzos que realizan los consumidores para contratar un servicio, incluyendo el precio que pagan, el tiempo que dedican en su búsqueda, entre otros.

Los valores positivos se refieren a los beneficios que los consumidores reciben cuando consumen los servicios.

La diferencia entre los valores positivos y negativos de un servicio generan una expectativa de valor en el cliente, quienes se inclinarán a adquirir aquellos servicios que tengan mayores valores positivos. La expectativa de valor debe ser analizada como un concepto subjetivo, ya que se encuentra condicionada, en gran medida, por las características de los clientes.

Grönroos (1987) sugiere que las organizaciones que deseen incrementar el valor de los servicios que prestan a sus consumidores deben tener en cuenta los aspectos en los que estos se fijan (como se cita en Grande, 2005). Entre ellos, este autor da preponderancia a:

- La accesibilidad del servicio.
- La comunicación interactiva entre los empleados y los consumidores.
- La posibilidad de participación del consumidor en el servicio.

Asimismo, Congram (1987) propone las siguientes estrategias para que las empresas puedan crear valor en los servicios que prestan a sus clientes (como se cita en Grande, 2005, p. 271):

- Identificar servicios nuevos, como resultado del conocimiento de los deseos de los clientes actuales.
- Conseguir que la empresa se identifique con sus empleados.
- Conseguir empleados con orientación al consumidor.

Otra forma de comprender el concepto de valor para el cliente es a través de la comprensión de las expectativas que los clientes se hacen sobre los servicios. En este sentido, los clientes establecen unas expectativas mínimas que deberán ser cubiertas por los servicios, independientemente

de la empresa que los preste. A este nivel mínimo de expectativas se le denomina la zona de tolerancia (Prado & Pascual, 2018, p. 55).

Sobre la base de esta zona de tolerancia y las expectativas del cliente se pueden identificar dos niveles que influirán en la percepción de valor del cliente sobre el servicio prestado:

El servicio deseado o esperado: entendido como el nivel del servicio que el cliente espera recibir.

El servicio aceptado o adecuado: entendido como el nivel mínimo de servicio que el cliente aceptaría recibir sin embargo este nivel es aceptable para el cliente, pero no satisfactorio.

Evidentemente, el servicio aceptado constituye la base para la generación de una expectativa de valor positiva para el cliente, con lo cual se estará en condiciones mínimas de comenzar a trabajar en pos de la satisfacción del cliente.

Según Grande (2005), la satisfacción del cliente es el resultado de comparar su percepción de los beneficios que obtiene en la prestación del servicio con las expectativas que tenía antes de recibirlos (p. 284).

La literatura consultada propone que solo si los clientes quedan satisfechos con el servicio recibido, la percepción de calidad sobre éste será alta, por lo que es vital que las empresas de servicios cuenten con un sistema de medición de la satisfacción de sus clientes, de forma tal que puedan contar con la retroalimentación adecuada para poner en marcha un plan de acción que les permita mejorar las áreas débiles.

Existen diferentes técnicas e instrumentos que se pueden utilizar para medir el nivel de satisfacción del cliente, entre ellos:

- Canalización de quejas y sugerencias a través de buzones.
- Medición de satisfacción directa o valoración directa
- Análisis del problema
- Seudocompra

- Cómputo de clientes perdidos
- Estudio de incidentes críticos
- Investigación de las exigencias de los consumidores
- Estudios postcompra
- Investigación de expectativas futuras.

De todas las opciones posibles, en este trabajo se eligen dos tipos de técnicas: la medición de la satisfacción mediante valoración directa, y el análisis del problema.

La medición de la satisfacción directa se toma en cuenta pues permite conocer el nivel de satisfacción de cada uno de los servicios que ofrece la empresa. Esta forma de medición persigue cuantificar un criterio cualitativo, como lo es la satisfacción del cliente, asignando a cada ítem una escala de medición, donde al mayor valor corresponde el mayor nivel de satisfacción y viceversa.

Por otra parte, el análisis del problema es una técnica cualitativa pura en la que se le solicita al cliente sus sugerencias para mejorar la calidad de los servicios recibidos. De este modo, se complementa en la medición una técnica cuantitativa con una cualitativa, tratando de barrer todo el espectro de la satisfacción del cliente con los servicios de la empresa.

El concepto de satisfacción del cliente es uno muy ligado al concepto de calidad. De hecho, en la aplicación de la técnica de medición de la satisfacción, la conformación del instrumento se realiza a partir de las características del servicio, lo cual es coherente con la definición de calidad que ofrece Cuatrecasas (2011) cuando plantea que: “La calidad puede definirse como el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario” (p. 575).

Existen diferentes factores por los cuales se producen fallas en la calidad, sin embargo la principal causa suele ser que las empresas ignoran lo que los usuarios esperan de los servicios. Otras causas pueden encontrarse en fallas en la producción del servicio, diferencias entre lo que se promete y lo

que se ejecuta; pero también las empresas pueden determinar normas de calidad erróneas atribuyéndole más valor a los objetivos internos de la empresa que a las necesidades de los consumidores.

Es por todo lo anterior que se coincide Grande (2005) cuando plantea que “la calidad de un producto se entiende como la medida de su excelencia” (p. 276).

Un modelo sobre la gestión de la calidad de los servicios que reviste especial importancia es el denominado como: las cuatro brechas en el servicio al cliente; el cual analiza las deficiencias existentes en la calidad del servicio ofertado por las empresas. Lovelock, Reynoso, D’ Andrea y Huete (2004) recogen las cuatro brechas (como se cita en Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1992):

Brecha 1: La empresa no sabe lo que el cliente espera.

Brecha 2: La empresa no ha elegido los diseños y estándares de servicios correctos.

Brecha 3: La empresa no entrega el servicio de acuerdo con los estándares correctos.

Brecha 4: La empresa no tiene un desempeño acorde a sus propias promesas.

En especial, la brecha dos es uno de los fallos más comunes en los servicios cuando se trata de empresas pequeñas; pues usualmente no cuentan con el diseño de procedimientos detallados donde se establezcan con claridad los tiempos de los servicios, ni con la definición correcta de los estándares.

Los estándares de servicios definidos por los clientes permiten evaluar y mejorar el servicio a través de sus expectativas, con el objetivo de satisfacer sus necesidades, adaptando el servicio a lo que realmente se busca y espera.

La tipología de estándares que definen los clientes es detallada según Prado & Pascual (2018) como sigue:

Estándares inflexibles: son medidas que tienen como objetivo *cuantificar* los objetivos que persigue el cliente.

Estándares flexibles: son medidas que tienen por objeto *evaluar* los aspectos que definen el servicio a través de la percepción que los clientes tengan (p. 42).

Para desarrollar estándares de servicios que puedan medir la calidad y mejorar las deficiencias del servicio es necesario agotar un proceso que consta de ocho fases según Prado & Pascual (2018):

1. Identificación de la secuencia de encuentros del servicio existente o bien deseado.
2. Traducción de las expectativas del cliente en comportamientos y acciones para cada encuentro de servicio.
3. Selección de los comportamientos y acciones que determinarán los estándares de servicio.
4. Decisión de la adecuación de utilizar estándares de servicios flexibles o inflexibles.
5. Desarrollo de mecanismos de retroalimentación para la medición de resultados.
6. Establecimiento de medidas y niveles meta.
7. Realización de un seguimiento de las medidas y metas frente a los estándares.
8. Actualización periódica de los niveles y medidas meta de los estándares (p.40).

Como puede apreciarse, al igual que con la satisfacción del cliente, para las empresas de servicios es muy importante medir la calidad de los servicios que prestan. Una vez que la calidad es medida es necesario realizar ajustes sobre el servicio que brinda la empresa siguiendo las siguientes recomendaciones:

- Identificar los fallos.
- Proporcionar garantías a los clientes.
- Gestionar los tiempos de espera de los procesos.
- Seleccionar para el contacto con el cliente a los empleados con altos niveles de motivación intrínseca.

Pero por otra parte, más allá de acciones puntuales, es vital contar con estrategias para poder mejorar la calidad. En este sentido, se presentan tres aspectos que deben ser atendidos por las empresas para definir una estrategia de servicios adecuadas a los clientes:

- Identificar todos los aspectos que puedan afectar en la decisión del cliente y su valoración sobre el servicio prestado.
- Analizar las características de los servicios deseadas por los clientes y la complejidad que significa incorporarlas al diseño del servicio.
- Profundizar en el proceso de toma de decisión del cliente en la contratación de un servicio.

El primer punto ya ha sido abordado en párrafos anteriores. Sobre el segundo punto, Prado & Pascual (2018) explican los tres grandes grupos de atributos que permitirán ajustar el diseño del servicio a cada segmento de clientes (p. 50):

Cualidades de búsqueda. Atributos que pueden ser valorados por el cliente previamente a la hora de contratar el servicio.

Cualidades de experiencia. Atributos que solo podrán ser valorados por el cliente una vez que ha recibido el servicio.

Cualidades de credibilidad. Atributos relacionados con la valoración emocional del servicio, por tanto, muy difíciles de valorar por parte del cliente, incluso tras finalizar el servicio.

Sobre el tercer punto, el proceso de toma de decisiones de servicios, en un proceso racional de toma de decisiones este se compone de cuatro etapas:

1. Búsqueda de información

2. Evaluación de alternativas
3. Compra y consumo
4. Evaluación postventa

Durante este proceso el cliente busca conocer las alternativas disponibles en el mercado para cubrir su necesidad, compara y analiza las ventajas y desventajas, y se apoya de referencias de información personales o impersonales para investigar sobre la experiencia previa de otros con el objetivo de reducir la incertidumbre acerca del servicio.

Consecuentemente, busca valorar los aspectos de la empresa que ofrece el servicio, en lo cual intervienen diferentes factores como las opiniones de otros clientes, el aspecto de las instalaciones, el trato de los empleados y sus capacidades, la ubicación de la empresa, y el estado emocional en que se encuentre el cliente.

En la etapa de compra y consumo es donde la empresa tiene la capacidad de influir directamente en la experiencia del cliente: si la experiencia es positiva y las necesidades quedan satisfechas, el cliente volverá a adquirir los servicios. Durante esta etapa intervienen el proceso de dramatización de la prestación del servicio, es decir la actuación de los empleados prestando el servicio, y la compatibilidad entre los clientes o la capacidad de los clientes en socializar con la empresa, empleados u otros clientes.

Finalmente, en la evaluación postventa, es donde el cliente concluye con la valoración de los servicios recibidos, y si la experiencia fue positiva, comenzará a sentir confianza en la empresa y podrá gestarse un sentimiento de lealtad.

1.4 Gestión de empresas de administración de condominios

1.4.1 Demanda de los servicios de las empresas de administración de condominio en la República Dominicana

En la actualidad son más los propietarios de apartamentos que buscan soluciones externas de administración de condominio, y que se oponen a que la administración esté a cargo de un propietario del mismo condominio, con el fin de evitar conflicto de intereses entre vecinos.

En casi todos los casos donde la administración se maneja de forma interna, la infraestructura no se mantiene en óptimas condiciones y la atención a las averías no es oportuna, ya que no cuentan con el conocimiento técnico que se requiere para atenderlas o no disponen del tiempo necesario, lo que provoca que la propiedad pierda su valor en el tiempo.

Consecuentemente, a través de una administración externa se puede garantizar de cierta forma la plusvalía de la propiedad, siempre y cuando todos los condóminos sean responsables con el pago a tiempo de sus cuotas de mantenimiento, que son los fondos con los que cuenta el condominio para atender sus necesidades.

En adición a esto, se requiere el involucramiento de los propietarios en la toma de decisiones; ya que una administración externa es una herramienta para dirigir, organizar, controlar y supervisar decisiones de tipo operativo, sin embargo, las decisiones estratégicas deben ser tomadas por la asamblea y su consejo.

Es previsible que, a partir del crecimiento que tiene el sector inmobiliario en la República Dominicana, especialmente el desarrollo de proyectos verticales donde habitan muchas familias, la demanda del servicio de administración de condominios continuará en aumento.

1.4.2 Particularidades de la gestión de empresas de administración de condominios

El servicio de administración de condominio es un producto complejo por lo que es necesario contar con estándares de calidad, conocer lo que los clientes esperan del servicio y comunicar con claridad el alcance del servicio que se estará ofreciendo. Es por ello que en esta investigación se

hace necesario partir de la definición del término que le da origen particular a este tipo de gestión.

“Se denomina condominio a la propiedad por pisos o departamentos regida por una legislación especial. El vocabulario jurídico de Capitant lo define como: derecho de propiedad existente a favor de varias personas sobre un bien mueble o inmueble, bajo la forma de cuotas partes o partes ideales, es decir, fracciones (la mitad, un tercio, un cuarto, un tanto por ciento, etc.). Permite a cada propietario usar de la cosa bajo condición de respetar los derechos concurrentes de los otros, gozar de ella y en principio disponer del bien libremente, en la medida de su cuota parte” (García 2018, p. 101).

Por otra parte, la empresa en la que se llevará a cabo el estudio es una empresa de administración de condominios. Para ello es útil también tener en cuenta la definición de gestión administrativa, la que en palabras de David (2003) “es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (p. 3).

En la República Dominicana, en la Ley de Registro Inmobiliario se estipulan las características de un condominio: (Dominicana, 2005)

- a. Definición de Condominio: Es el derecho real en virtud del cual las distintas partes de un inmueble con independencia funcional y salida directa o indirecta a la vía pública se establecen como propiedad exclusiva de una o más personas, las que a su vez son copropietarias indivisas sobre las partes comunes.
- b. El terreno es esencialmente común y proindiviso de todos los condóminos.
- c. Los sectores o áreas comunes y proindiviso son inseparables de la propiedad exclusiva y no pueden ser transferidos ni gravados independientemente. La transferencia de la propiedad incluye, aunque no lo contemple el contrato, el derecho sobre las partes comunes que le corresponde.

d. No se constituyen condominios sobre unidades de condominios ni nuevos condominios en inmuebles sujetos al régimen de condominio. En estos casos lo que corresponde es una modificación del condominio original.

e. No se pueden constituir condominios sobre inmuebles amparados en Constancias Anotadas.

f. Los diferentes pisos de una edificación ubicada en terrenos registrados no pueden pertenecer a distintos propietarios si no están afectados al régimen de condominio.

g. En los casos de Condominio, el Certificado de Título identifica la unidad exclusiva, la participación sobre las partes comunes y el terreno.

h. Se emite un Certificado de Título por cada unidad exclusiva.

i. El privilegio que garantiza el pago de las cuotas de los gastos comunes del Condominio, al que hace referencia la Ley de Condominio tiene plena vigencia sin necesidad de estar inscrito en el Registro. El título ejecutivo de este privilegio es la ley misma, acompañada de los documentos establecidos para estos fines.

Tipos de condominios

De acuerdo con la bibliografía consultada en materia de administración de condominios, a continuación, se detallan los tipos condominios clasificados en (García, 2018, p. 20):

- Condominio vertical
- Condominio horizontal
- Condominio mixto

Áreas o sectores comunes

Son las áreas consideradas propiedad de todos los propietarios y su uso no es exclusivo; estas áreas son: depósito de basura, área para la instalación de tanques de gas, cisterna, caseta de bomba, las partes

estructurales del edificio, áreas verdes o áreas sociales (club, gimnasio), espacio destinado para las escaleras, azotea.

Miembros de un condominio o condómino

Es toda persona física o moral propietario de uno o más apartamentos que forme parte del condominio, el cual dispone del título de dueño otorgado por Registro de título.

Órgano de gobierno y administración condominio

El régimen de condominio de la República Dominicana contempla la siguiente estructura de gestión para los condominios:

- Asamblea general
- El comité ejecutivo
- El administrador de condominio

Un condominio estará representado por un comité ejecutivo compuesto por cinco miembros:

- Presidente
- 1er. vicepresidente
- 2do. vicepresidente
- 3er. vicepresidente
- Vocal

Tipos de administración

- **Administración interna**, gestión ejecutada únicamente por los propietarios asignados del condominio; esta gestión puede ser realizada de forma honorífica o pueden asignarse una tarifa mensual.
- **Administración externa**, gestión ejecutada por una persona física, moral o jurídica que los representantes del condominio contratan; esta persona no forma parte de la sociedad de propietarios y

ofrecen un conjunto de servicios adicionales que una administración interna no abarca.

Empresa de administración de condominio

Persona jurídica que se encargan de manejar los recursos económicos y los servicios comunes de un condominio; dentro de sus funciones generales se encuentran: gestión financiera, gestión jurídica, y gestión operativa o de mantenimiento.

Servicios que ofrece una administración de condominio

A continuación, se resumen los servicios generales que ofrece una compañía de administración de condóminos:

- Atender solicitudes y reclamos.
- Mantenimiento de áreas comunes.
- Gestión de cobros y pagos.
- Presentación de estados financieros.
- Elaboración de presupuesto anual.
- Comunicación y publicación de estados de cuentas por cobrar a la asamblea.
- Gestión de servicios comunes (energía, agua, basura, limpieza).
- Administración de empleados (reclutar, entrenar y supervisar).
- Pagos de nóminas e inscripción a la TSS.
- Asistencia a averías y emergencias.
- Manejo de conflictos.
- Reparaciones y modificaciones.
- Gestión de cuentas bancarias a nombre del residencial.
- Llamado de atención vía comunicación por escrito a cualquier condómino que viole el reglamento de condominio.
- Convocatoria a las asambleas ordinarias y extraordinarias.
- Recomendación de medidas para la seguridad.

Una empresa de administración de condominio debe ofrecer valores agregados a su gestión, puede plantear propuestas de un reglamento para la buena convivencia adaptado a las necesidades del residencial que maneje, así como presentar un plan de emergencias en caso de una catástrofe, accidente o emergencia con algún equipo o personal.

El recurso más importante de un residencial son los empleados (serenos y conserjes), por lo que es vital que se establezcan reglas para el personal de forma que puedan cumplir con sus roles y que los condóminos tengan claridad de cuáles son las tareas que desempeña cada empleada incluyendo su horario de trabajo.

Los condóminos tienden a utilizar a los conserjes o serenos para favores o trabajos personales, lo cual es una mala práctica, puesto que sacan al empleado de su función dejando su puesto de trabajo solo, oportunidad que deja al condominio en riesgo.

En este capítulo se resalta la necesidad de que toda empresa de servicios cuente con un sistema para medir la satisfacción de sus clientes, esta tarea debe formar parte integral de las demás gestiones internas de la empresa, ya que por este medio la gerencia podrá obtener la retroalimentación directa de los clientes para tener una mayor comprensión del grado de satisfacción de los clientes y si el servicio como un producto esta cumpliendo con su objetivo. A través de este sistema también podrán conocer el grado de fidelidad de los clientes.

Acorde con la bibliografía consultada un servicio solo será de valor para un cliente siempre que satisfaga sus necesidades. Es necesario que sea tomado en cuenta que al los servicios ser productos intangibles, solo la experiencia de su consumo es la que determina si es de beneficio o no; dicha experiencia dependerá inclusive del entorno y circunstancias en que se haya producido, entregado y consumido el servicio, por consiguiente el éxito de un servicio no se limita solo al diseño, desarrollo del concepto, oferta e imagen, sino que también está condicionado a los factores externos

que no dependen de la empresa como el estado de ánimo del cliente o terceras personas, por lo que son puntos a tomar en cuenta.

Para medir la satisfacción de los clientes, se pueden utilizar diferentes tipos de instrumentos, la elección del ideal dependerá del tipo de información que se quiera levantar y del tipo de servicio que ofrezca la empresa. Con la medición de la satisfacción se podrá conocer cuál es la calidad percibida del servicio, lo cual es muy importante entender ya que la calidad de un servicio se conoce como la medida de su excelencia.

Medir la satisfacción de los clientes permite identificar oportunidades de mejoras con la cual se diseña un plan de acción; a través de esta medición se conoce si la oferta de estos beneficios es realmente lo que los clientes esperan.

El no conocer lo que lo clientes esperan es uno de los factores más comunes que provocan fallos en la calidad de los servicios.

Desde la perspectiva de una empresa de administración de condominios, que ofrece un servicio complejo donde convergen múltiples situaciones a resolver para los condóminos, su función principal es la de ser una herramienta para canalizar y resolver problemas del día a día, a esto se le suman los servicios básicos del mantenimiento de áreas comunes y el manejo de fondos de terceros por lo que es vital seguir todos los pasos presentados en la bibliografía, donde también se enfatiza que la comunicación clara y objetiva del servicio son indispensables.

CAPÍTULO II

2. Calidad del servicio y satisfacción del cliente de SERVGEN RD

Como se menciona en el Capítulo I de este trabajo, para la realización del diagnóstico de la calidad del servicio de SERVGEN RD y la satisfacción del cliente, se toman como base las técnicas de valoración directa y análisis del problema. Estas técnicas se materializan en la construcción del cuestionario que se muestra en el Anexo I.

Para la generación del cuestionario se tuvo en cuenta el contenido de los servicios de una empresa administración de condominios, según García (2018) y los conocimientos de la autora, por su experiencia de trabajo en SERVGEN RD. A partir de ello, se delimitaron como dimensiones de calidad del servicio las siguientes:

- Seguridad nocturna
- Limpieza de áreas comunes
- Autorización de visitantes
- Reporte de averías
- Formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos
- Notificaciones de cobro de cuota de mantenimiento y gas emitidas por la administración
- Reparación de averías
- Tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías
- Tiempo de respuesta de la administración a solicitudes puntuales
- Funcionamiento del servicio de gas
- Disponibilidad del servicio de agua
- *Suministro de electricidad por planta eléctrica*
- *Funcionamiento de ascensores¹*

¹ En los casos del suministro de electricidad por planta eléctrica y funcionamiento de ascensores, no todos los edificios administrados por SERVGEN RD cuentan con estos servicios, lo que hizo necesario la generación de dos cuestionarios diferentes, uno donde se incluyen estos ítems, y otro donde se excluyen. En el procesamiento de la información, las dos preguntas referidas a estos ítems se procesan de manera individual. El resto de las preguntas es común y se procesan de forma conjunta.

- Funcionamiento de intercomunicador
- Funcionamiento de puerta de acceso vehicular
- Medios de comunicación para solicitudes a la administración
- Grado de amabilidad del personal de contacto
- Disponibilidad del personal de contacto a presentar soluciones

Para cada una de estas dimensiones, se presenta un Likert de cinco puntos, para que el encuestado exprese su grado de satisfacción, desde satisfacción total hasta insatisfacción total. Asimismo, se solicita una valoración sobre el grado de satisfacción general y la probabilidad de recomendación de los servicios de la empresa.

Por otra parte, como técnica de valoración del problema, la última pregunta de cuestionario, en formato abierto, solicita las sugerencias para la mejora de los servicios de administración de SERVGEN RD, que los clientes pueden tener.

El cuestionario se generó mediante Google Forms, y se aplicó mediante la técnica de encuesta autoadministrada, donde el cliente responde, de forma independiente a las preguntas, y sin intervención o ayuda del encuestador. Para los clientes con poco acceso a las tecnologías, se imprimió el cuestionario y se aplicó sobre la base de los mismos criterios metodológicos.

El cuestionario se aplicó a las dos poblaciones de los dos tipos de edificios de apartamentos que administra SERVGEN RD, constituyendo la unidad de análisis, el arrendatario formal que tiene firmado el contrato de arrendamiento del apartamento. La población combinada de ambos tipos de edificios es de 169 apartamentos, con lo cual, el criterio a seguir fue censo versus muestra, debido al tamaño pequeño de dicha población.

En ambos casos, la tasa de respuesta fue de: para la población de 116 apartamentos, 91 cuestionarios válidos, para un 78.4% de representatividad; mientras que, para la población de 53 apartamentos, 40

cuestionarios válidos, para un 75.4% de representatividad; lo cual hace una media ponderada del 77.5%.

Los datos recogidos por la encuesta fueron procesados de manera automática por Google Forms, donde este arroja una estadística descriptiva, específicamente: la frecuencia de ocurrencia, la cual es presentada en diagramas de barra de forma porcentual. A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta.

2.1. Resultados del procesamiento de la encuesta.

En la figura dos se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta uno del cuestionario. En esta se indaga por la satisfacción del cliente con el servicio de seguridad nocturna.

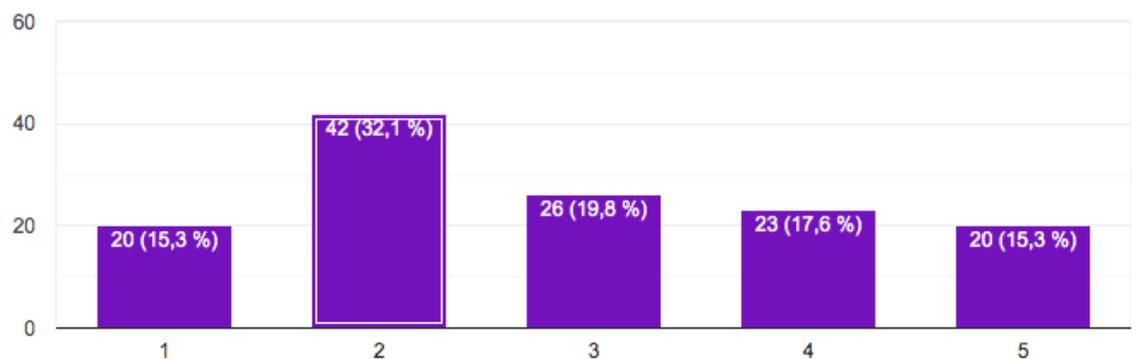


Figura 2 Satisfacción del cliente con el servicio de seguridad nocturna

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 15.3% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 32.1% se encuentra insatisfecho con el servicio de seguridad nocturna que brinda la empresa. Solo un 15.3% se encuentra totalmente satisfecho, mientras que un 17.6% se encuentra satisfecho.

Sobre este punto, los encuestados sugieren:

- “Supervisión a los conserjes y serenos”
- “Cambiar personal”

- “Mejorar la limpieza - seguridad, ocuparse más del edificio”
- “Más exigencia a los conserjes”.

Estos resultados evidencian que la seguridad nocturna es un área deficiente del servicio que brinda la empresa, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como los criterios cualitativos demuestran áreas de mejoras en este aspecto.

En la figura tres se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta dos del cuestionario. En esta se averigua por la satisfacción del cliente con el servicio de limpieza de áreas comunes.

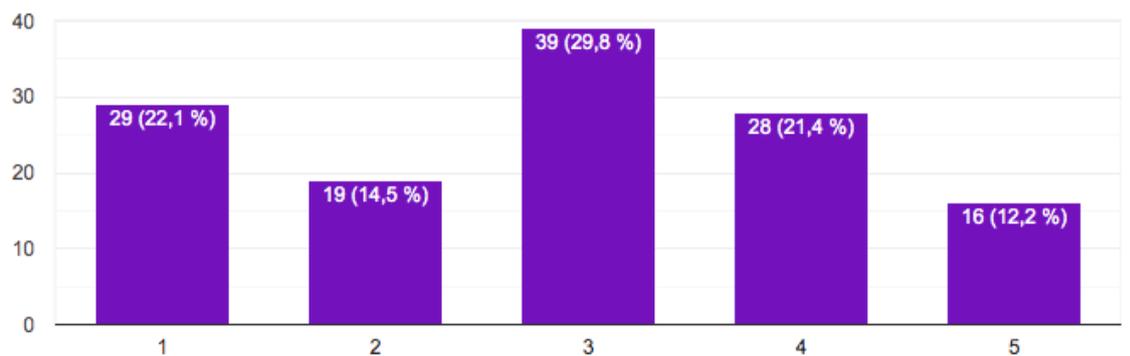


Figura 3 Satisfacción del cliente con el servicio de limpieza de áreas comunes

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 22.1% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho con el servicio de limpieza que brinda la empresa. Solo un 12.2% se encuentra totalmente satisfecho. Un 21.4% se encuentra en posiciones intermedias de satisfacción mientras que otro 29.8% se encuentra en un estado neutro, ni satisfecho ni insatisfecho.

Sobre este punto, los encuestados sugieren:

- “Supervisión a los conserjes y serenos”
- “Cambiar personal”
- “Mejorar la limpieza - seguridad, ocuparse más del edificio”
- “Más exigencia a los conserjes”

Estos resultados evidencian que la limpieza es una de las áreas a mejorar por la empresa, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como los criterios cualitativos demuestran posibilidades de brindar un mejor servicio.

En la figura cuatro se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta del mismo número del cuestionario. En esta se indaga por la satisfacción del cliente con el servicio de autorización de visitantes.

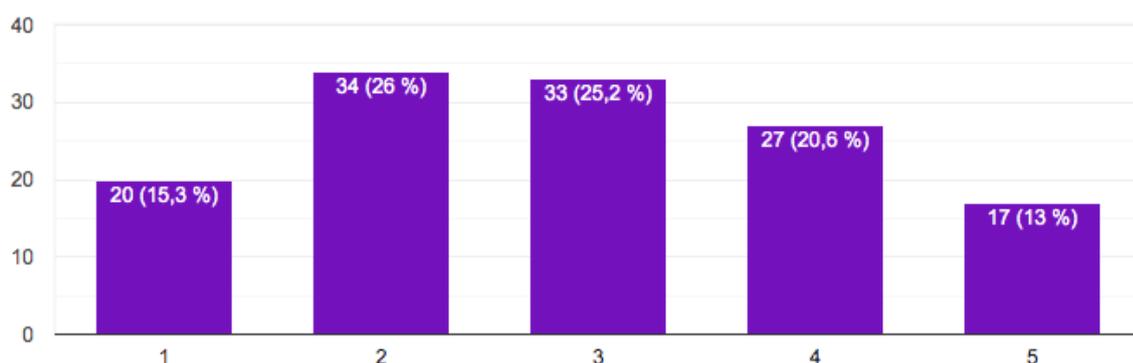


Figura 4 Satisfacción del cliente con el servicio de autorización de visitantes

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 15.3% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 26% se encuentra insatisfecho con el servicio de autorización de visitantes. Solo un 13% se encuentra totalmente satisfecho y un 25.2% se encuentra en posiciones intermedias de satisfacción.

Sobre este punto, los encuestados reflejan sugieren:

- “Cambiar personal”
- “Protocolo de visitas”

Estos resultados evidencian que el servicio de autorización de visitantes prestado por los serenos y conserjes es una de las áreas a mejorar del servicio que brinda la empresa, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como los criterios cualitativos demuestran áreas de mejoras en este aspecto.

En la figura cinco se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta cuatro del cuestionario. En esta se inquiriere por la satisfacción del cliente con el servicio de reporte de averías brindado por el conserje del edificio.

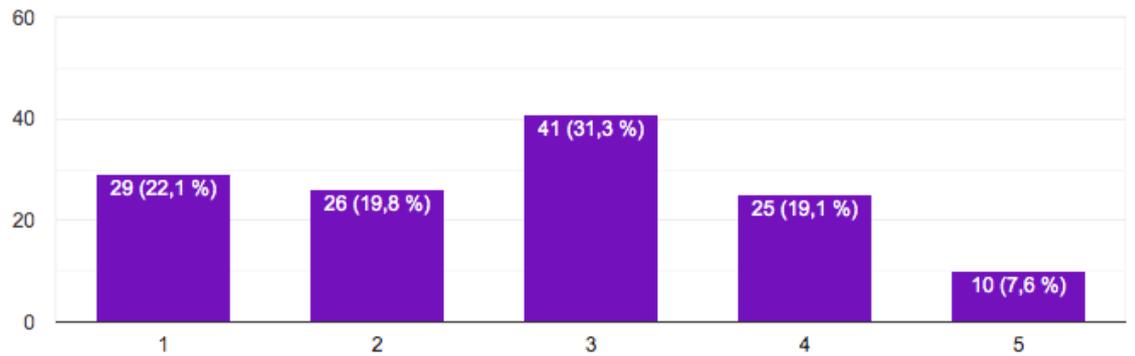


Figura 5 Satisfacción del cliente con el servicio de reporte de averías

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 22.1% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 19.8% se encuentra insatisfecho con el servicio de reporte de averías. Solo un 7.6% se encuentra totalmente satisfecho y un 19.1% se encuentra satisfecho. El 31.1% adopta una posición neutral.

Al respecto, los encuestados emiten criterios como:

- “Informar averías con tiempo”
- “Deben mantener al tanto a uno de los problemas en el edificio antes de realizar alguna acción”

Estos resultados demuestran que el servicio de reporte de averías es un área a mejorar dentro de los servicios que brinda el personal, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como los criterios cualitativos demuestran posibilidades en este aspecto.

En la figura seis se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta de mismo número del cuestionario. En esta se averigua por la satisfacción del cliente en cuanto al formato de presentación de reportes de ingresos, gastos y fondos que recibe de la administración.

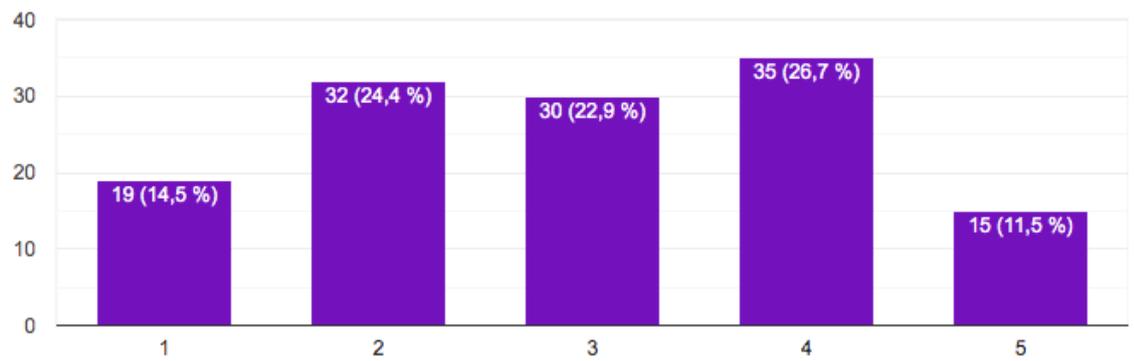


Figura 6 Satisfacción del cliente con el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 14.5% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 24.4% se encuentra insatisfecho con el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos. Solo un 11.5% se encuentra totalmente satisfecho, mientras que un 26.7% restante se encuentra en posiciones intermedias de satisfacción.

Sobre este punto, un encuestado recomienda: “Mejorar los reportes de egresos y gastos”.

Como puede apreciarse, el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos del residencial, es un aspecto a mejorar pues tanto la valoración cuantitativa como el criterio cualitativo recibido demuestran que existen oportunidades de mejoras.

En la figura siete se observa el gráfico correspondiente a la pregunta seis del cuestionario. En esta se inquiriere por la satisfacción del cliente en cuanto a las notificaciones de cobro de cuotas de mantenimiento y gas que recibe por parte de la administración.

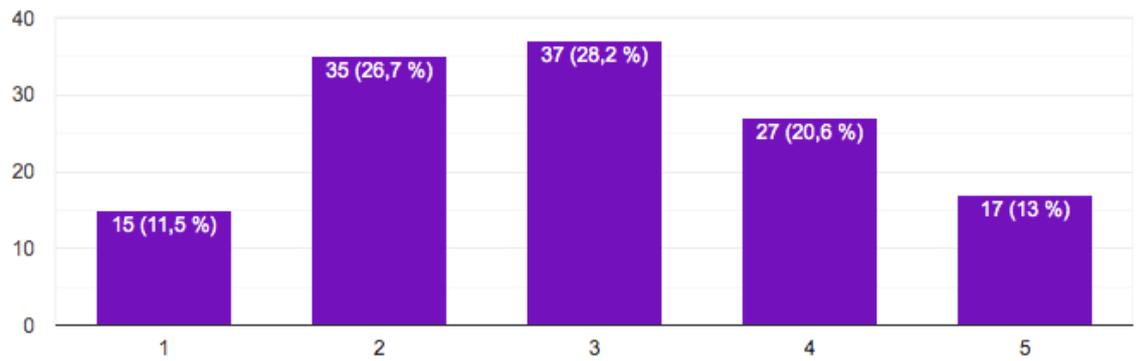


Figura 7 Satisfacción del cliente con las notificaciones de cobro de cuotas de mantenimiento y gas que recibe por parte de la administración

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura siete el 11.5% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 26.7% se encuentra insatisfecho con las notificaciones de cobro de mantenimiento y gas. Solo un 13% se encuentra totalmente satisfecho y un 20.6% se encuentra satisfecho. El 28.2% restante se ubica en posiciones neutras de satisfacción. Estos resultados sugieren que el servicio de notificaciones de la gestión de cobros es un aspecto a mejorar.

En la figura ocho se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta 7 del cuestionario. En esta se pregunta por la satisfacción del cliente en cuanto al servicio de reparación de averías.

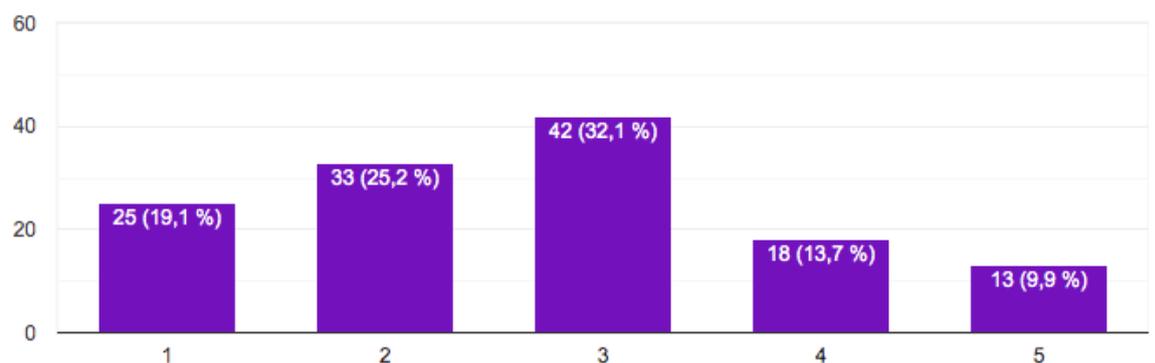


Figura 8 Satisfacción del cliente con el servicio de reparación de averías

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 19.1% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho y el 25.2% se encuentra insatisfecho con el servicio de reparación de averías. Solo un 9.9% se encuentra totalmente satisfecho y un 13.7% se encuentra satisfecho. El 32.1% restante se ubica en una posición neutra de satisfacción.

Estos resultados evidencian que el servicio de reparación de averías es un área deficiente dentro de los servicios de la empresa susceptible de mejora.

En la figura nueve se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta de igual número del cuestionario. En esta se averigua por la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías que recibe de la administración.

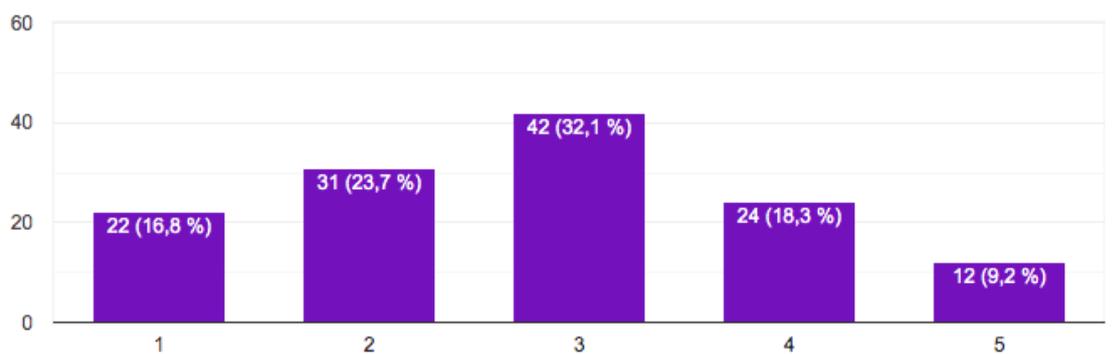


Figura 9 Satisfacción del cliente con el tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura anterior, el 16.8% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 23.7% se encuentra insatisfecho con el tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías que reciben por parte de la administración. Solo un 9.2% se encuentra totalmente satisfecho y un 18.3% se encuentra satisfecho. El 32.1% restante se halla en posiciones neutras de satisfacción.

Sobre este aspecto un encuestado sugiere: “Mejorar los tiempos de respuesta en las solicitudes y retroalimentar el estatus”.

Los resultados anteriores sugieren que el tiempo de respuesta del servicio de reparación de averías es un indicador a mejorar, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como el criterio cualitativo conseguido, demuestran que existen oportunidades de mejora.

En la figura 10 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta nueve del cuestionario. En esta se indaga por la satisfacción del cliente en cuanto al tiempo de respuesta a solicitudes puntuales realizadas personalmente por un condómino.

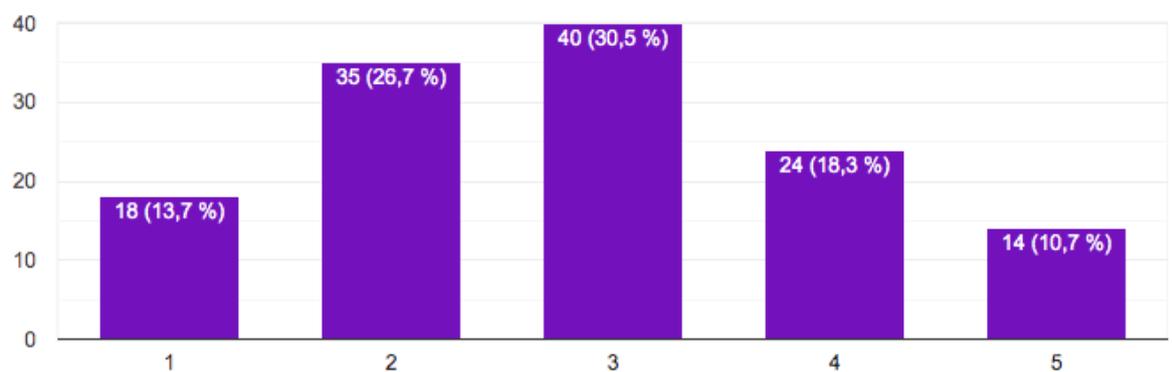


Figura 10 Satisfacción del cliente con el tiempo de respuesta de la administración a solicitudes puntuales o personales

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 13.7% de los encuestados se encuentra totalmente insatisfecho, y el 26.7% se encuentra insatisfecho con el tiempo de respuesta a las solicitudes puntuales que realizan los condómines directamente a la administración. Solo un 10.7% se encuentra totalmente satisfecho y un 18.3% se encuentra satisfecho. El 30.5% restante se ubica en posiciones intermedias de satisfacción.

Sobre este punto, un encuestado propuso: “Mejorar los tiempos de respuesta en las solicitudes y retroalimentar el estatus”.

En este punto, tanto el análisis cuantitativo como el análisis cualitativo evidencian que el tiempo de respuesta del servicio de solicitudes puntuales, es un indicador a mejorar por la empresa.

En la figura 11 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta de igual número en el cuestionario. En esta se inquiriere por el funcionamiento del servicio de gas del edificio.

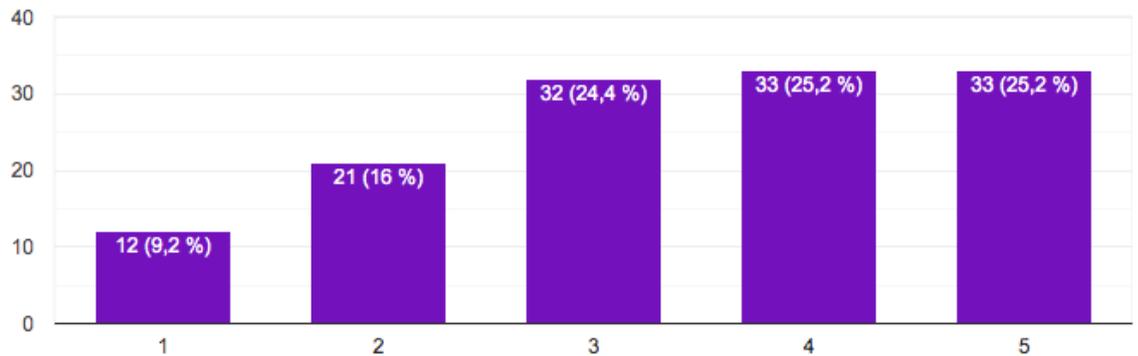


Figura 11 Funcionamiento del servicio de gas

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura 10, el 9.2% de los encuestados afirman que el servicio de gas nunca funciona en su edificio, mientras que el 25.2% respondió que el servicio de gas siempre funciona. Un 24.4% restante dice que este servicio se encuentra casi siempre en funcionamiento.

Sobre la respuesta a esta pregunta, hay que entender que puede haber existido un problema con la interpretación de lo que se pregunta a los entrevistados, pues el 9.2% que responde que nunca tienen gas en el edificio es imposible que ocurra. Pues si no hubiera gas nunca en el edificio existiría un problema. Estos resultados se deben interpretar como que existe una insatisfacción total del cliente con ese tipo de servicio. Por otra parte, esto debe tenerse en cuenta de ser modificado en futuras aplicaciones del instrumento.

No obstante lo anterior, los resultados demuestran que el suministro de gas es un servicio con oportunidades de mejora.

En la figura 12 se muestra el gráfico correspondiente a la misma pregunta del cuestionario. En esta se averigua por la disponibilidad del suministro de agua en el edificio.

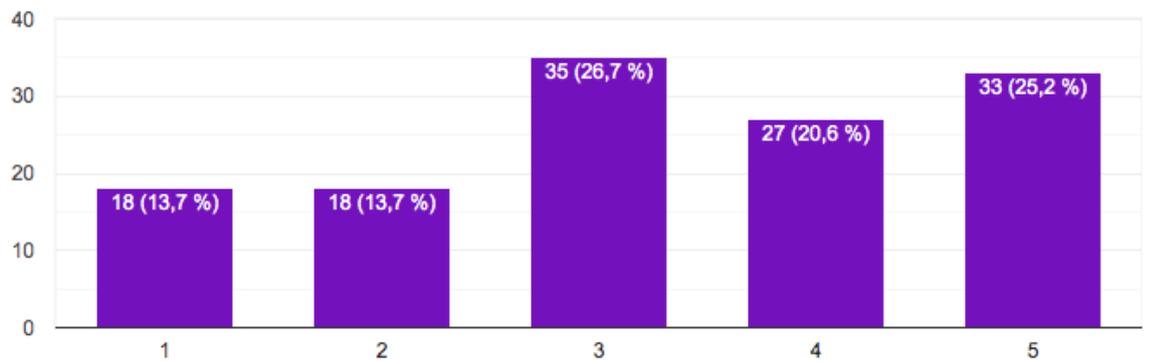


Figura 12 Disponibilidad del suministro de agua

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 13.7% de los encuestados afirman que el suministro de agua nunca está disponible, mientras que el 25.2% responde que siempre tienen disponible el suministro de agua. Un 26.7% restante dice que este servicio se encuentra casi siempre disponible.

A partir del análisis realizado se evidencia que el mayor porcentaje de los encuestados indican que siempre tienen suministro de agua sin embargo es necesario prestarle atención a este servicio ya que un 27.4% que indica no tener disponible nunca o casi nunca el servicio de agua.

Al igual que con la pregunta anterior, se infiere que debe haber existido un problema de interpretación por los entrevistados, pues es imposible que un apartamento nunca tenga agua. Estos resultados se deben interpretar como un problema de satisfacción con la calidad de ese tipo de servicio. Del mismo modo, esto debe tenerse en cuenta de ser modificado en futuras aplicaciones del instrumento.

En la figura 13 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta 12 del cuestionario. En esta se pregunta por el funcionamiento del intercomunicador del apartamento.

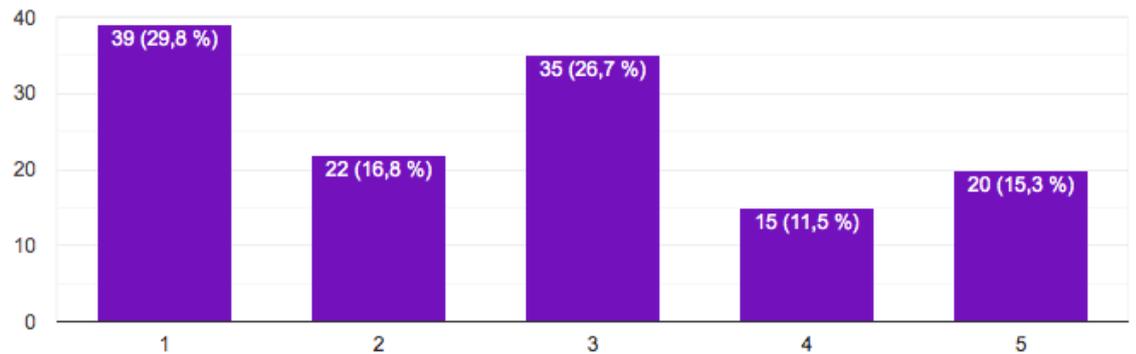


Figura 13 Funcionamiento del intercomunicador del apartamento

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 29.8% de los encuestados afirman que el intercomunicador de su apartamento nunca funciona, mientras que el 15.3% responde que siempre su intercomunicador siempre está funcionando. El 26.7% restante responde de forma neutral sobre este aspecto.

Estos resultados sugieren que no pocos de los intercomunicadores se encuentran averiados de forma permanente, siendo un área deficiente dentro de los servicios que ofrece la empresa.

En la figura 14 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta 13 del cuestionario. En esta se indaga por el funcionamiento de la puerta de acceso vehicular del edificio

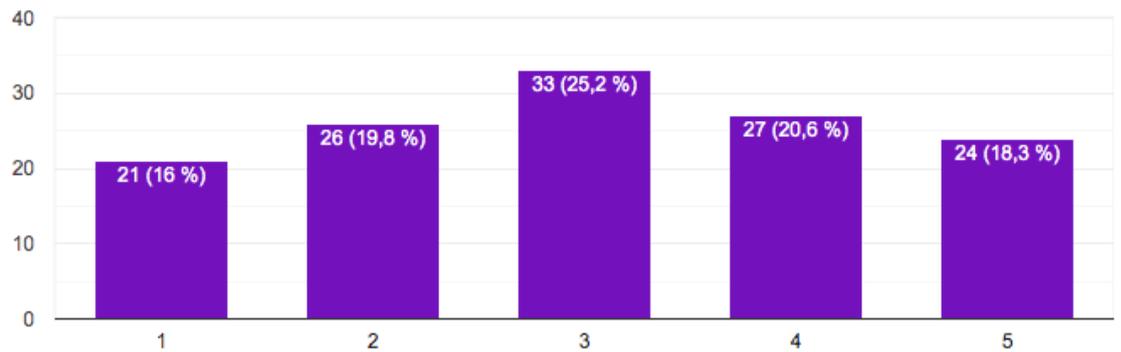


Figura 14 Funcionamiento puerta vehicular

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 16% de los encuestados afirman que la puerta de acceso vehicular del edificio nunca funciona, en cambio el 18.3% responde que siempre está funcionando. Un 25.2% dice que la puerta de acceso vehicular casi siempre funciona.

A partir de estos resultados se evidencia que el funcionamiento de la puerta vehicular presenta averías frecuentes, siendo un área a mejorar dentro de los servicios de reporte y reparación de averías que ofrece la empresa. Aunque los resultados parecen contradictorios, los valores negativos deben entenderse como insatisfacción de los clientes y un área de mejora.

En la figura 15 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta del mismo número del cuestionario. En esta se busca conocer cuáles son los medios de comunicación empleados para realizar las solicitudes a la administración.

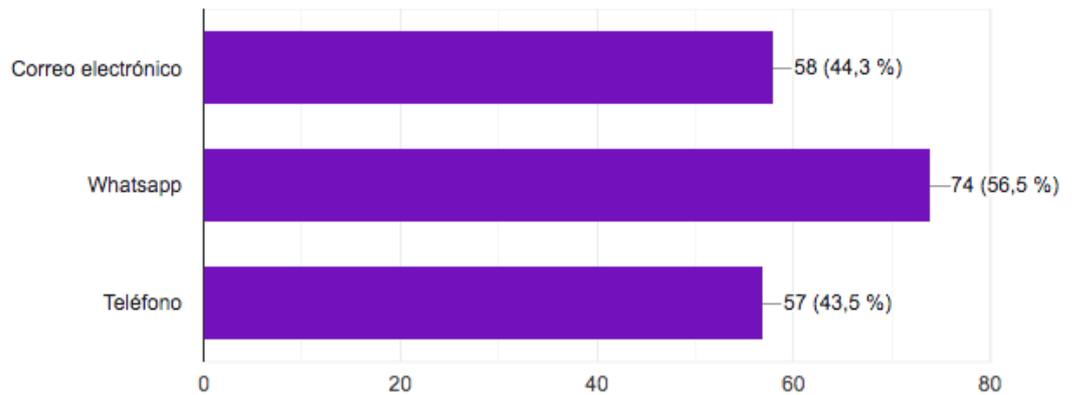


Figura 15 Medios de comunicación empleados para realizar solicitudes a la administración

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 56.5% de los encuestados afirman que utiliza Whatsapp como medio de comunicación para realizar sus solicitudes a la administración, a esto le sigue el correo electrónico con un 44.3%, mientras que un 43.5% indica utilizar el teléfono.

En la figura 16 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta 15 del cuestionario. En esta se indaga cómo el cliente evalúa el grado de amabilidad del personal de contacto de la administración.

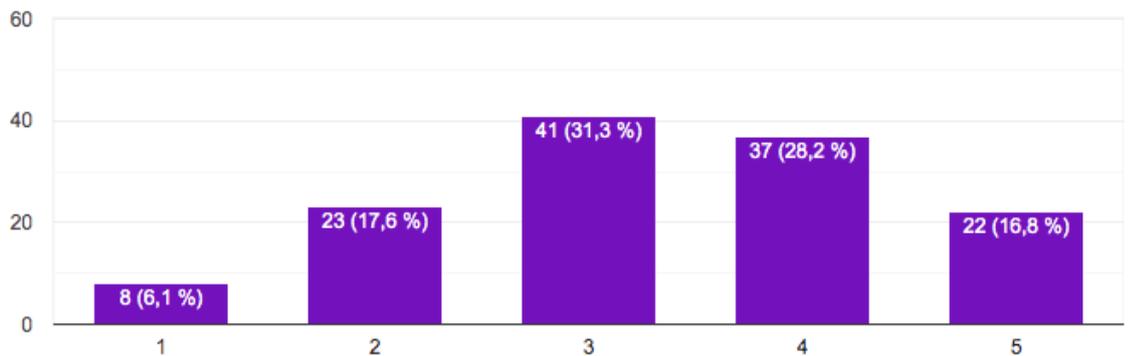


Figura 16 Evaluación del grado de amabilidad del personal de contacto de la administración

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 23.7% de los encuestados evalúa al personal de contacto de la administración como una persona antipática, mientras que otro 45% indica que la persona de contacto es una persona amable. Un 31.3% responde de forma neutra en cuanto al grado de amabilidad.

A partir del análisis realizado se evidencia que el personal de contacto que atiende las llamadas de los condómines tiene oportunidades de mejoras en el servicio que ofrece.

En la figura 17 se muestra el gráfico correspondiente a igual pregunta del cuestionario. En esta se busca saber cómo el cliente evalúa la disposición del personal de contacto de la administración a presentar soluciones a sus problemas.

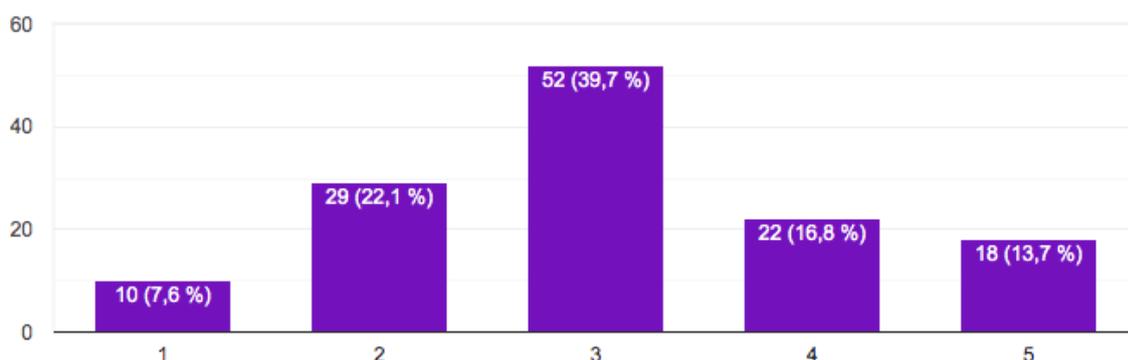


Figura 17 Evaluación de la disposición del personal de contacto de la administración a presentar soluciones a los problemas de los clientes

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 29.7% de los encuestados evalúan al personal de contacto como una persona indispuesta y muy indispuesta a presentar soluciones a los problemas presentados por los condómines. El 30.5 % indica que el personal está dispuesto y totalmente dispuesto a la hora de presentarles soluciones a sus problemas. El 39.7 % restante se ubica en una posición neutral.

Sobre este punto, un encuestado comenta que: “El personal es muy tosco”.

Ambos resultados evidencian que es necesario prestarle atención a la actitud y protocolo de los empleados a la hora de prestar un servicio, pues tanto los valores arrojados por la encuesta como los criterios cualitativos demuestran que existen oportunidades de mejora.

En la figura 18 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta 17 del cuestionario. En esta se indaga sobre el grado de satisfacción con los servicios de la administración externa de SERVGEN RD.

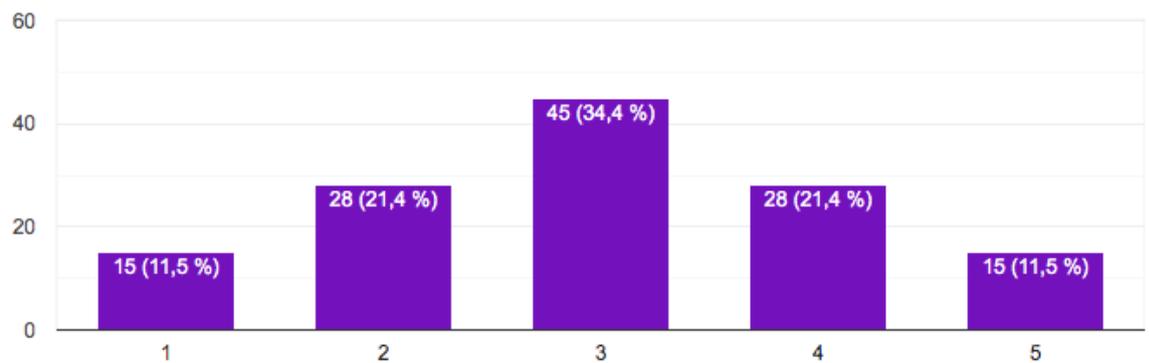


Figura 18 Grado de satisfacción con los servicios de la administración externa de SERVGEN RD

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 32.9% de los encuestados indica estar insatisfecho o totalmente insatisfecho con el servicio de SERVGEN RD, sin embargo, el 32.9% indica estar satisfecho o totalmente satisfecho. El 34.4% restante se ubica en una posición neutral; todo lo cual indica la existencia de oportunidades de mejora.

En la figura 19 se muestra el gráfico correspondiente a igual número de pregunta en el cuestionario. En esta se quiere conocer si el cliente recomendaría los servicios de administración de SERVGEN RD.

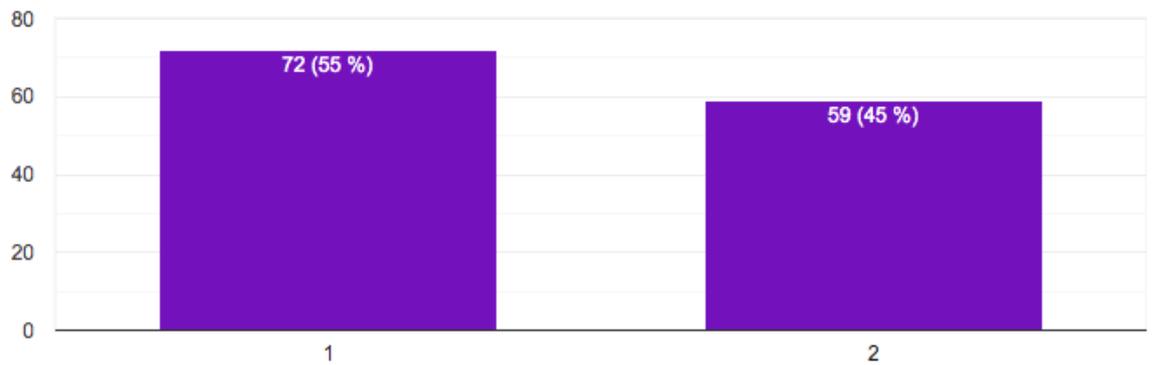


Figura 19 Recomendación de los servicios de la administración externa de SERVGEN RD

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 55% de los encuestados responde que recomendaría los servicios de SERVGEN RD, en cambio el 45% restante indica que no lo haría. Estos resultados sugieren unas elevadas posibilidades de mejora de los servicios que ofrece la empresa.

A continuación, se presentan las respuestas del cuestionario que son diferentes, por los edificios que poseen ascensor y planta eléctrica.

En la figura 20 se muestra el gráfico correspondiente a la pregunta orientada a la satisfacción del cliente con la electricidad suministrada por la planta eléctrica cuando hay un apagón.

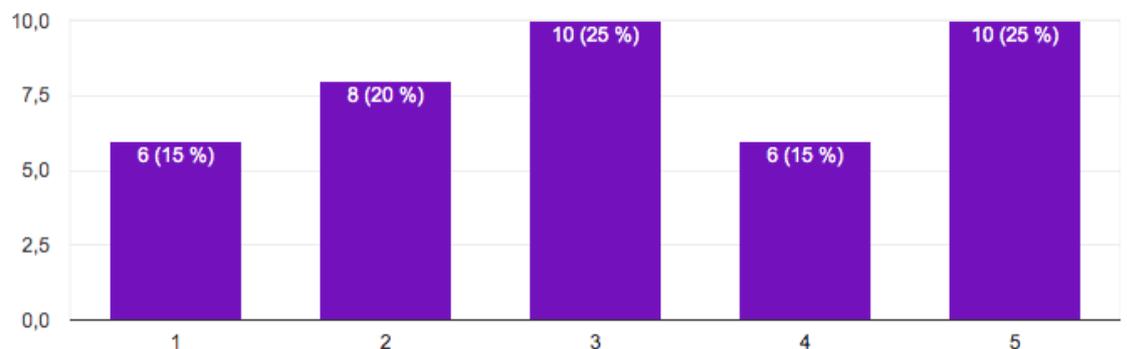


Figura 20 Suministro electricidad planta eléctrica

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura, el 15% de los encuestados afirman que el servicio de planta eléctrica ante un apagón nunca funciona en su edificio, mientras que el 25% respondió que el servicio siempre funciona. Un 25% restante se ubica en una posición neutra. Como puede apreciarse, el servicio de planta eléctrica tiene oportunidades de mejora.

En la figura 21 se muestra el gráfico que indaga sobre el funcionamiento de los ascensores.

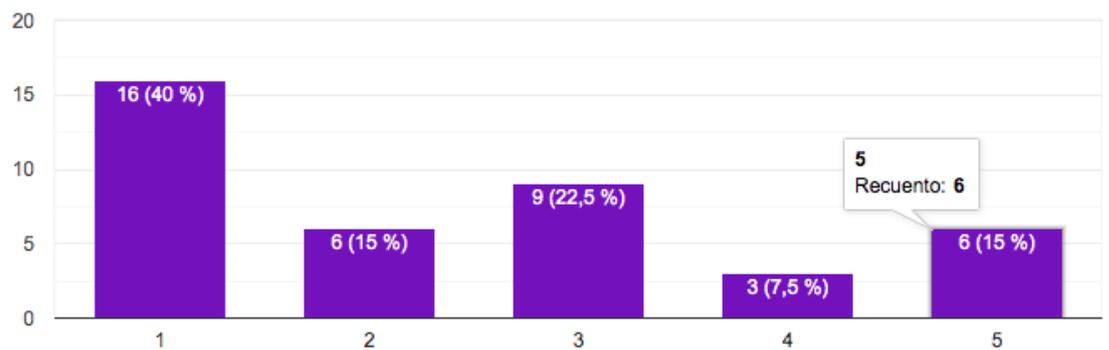


Figura 21 Funcionamiento ascensor

Fuente: Procesamiento de encuesta

Como se aprecia en la figura el 55% de los encuestados afirman que el ascensor nunca o casi nunca funciona en su edificio, mientras que un 22.5% respondió que el servicio siempre o casi siempre funciona. El 22.5% restante dice que este servicio se encuentra casi siempre disponible.

A partir del análisis realizado se evidencia que el funcionamiento de los ascensores es un punto crítico siendo un área deficiente del servicio brindado, lo cual se convierte en un área de mejora para la empresa.

Otras sugerencias de los clientes, recogidas en el cuestionario en la pregunta cualitativa, son los que se transcriben a continuación. Entre paréntesis se refleja la frecuencia de los comentarios que han sido emitidos por más de un cliente.

- Asistencia con ruidos

- Cobran muy caro
- Cuando nos mudamos en el edificio todo era mucho mejor. Con el tiempo se han ido descuidando algunas cosas: no se comunica cuando se va a trabajar con mucho ruido, no se fumiga, no se limpian algunas áreas correctamente. Antes eran más exigentes con el cuidado de muchas cosas y ya no. Nosotros seguimos siendo puntuales en los pagos y las responsabilidades.
- El gas es muy caro
- Mayor rapidez con las solicitudes
- No limpian
- Tiempo de respuesta
- Tintar la puerta principal para tener más privacidad, tanto puerta principal y vehicular
- Un poco más de iluminación en el área común
- Ninguna (4)

Estas respuestas cualitativas expresan el sentir de varios clientes de los servicios de SERVGEN RD. Si bien cuatro de ellos no considera necesario recomendar nada, otra gran parte de los encuestados emite recomendaciones y criterios que deben tomarse en cuenta como áreas de mejora de los servicios que presta la empresa.

A modo de conclusión sobre la realización de este diagnóstico puede plantearse que:

- La evaluación de la satisfacción general de los clientes sugiere que es necesario tener mucho cuidado en esta área, pues existe una misma proporción de clientes satisfechos y clientes insatisfechos, encontrándose la mayor cantidad de clientes en una posición neutral.
- La evaluación de la calidad del servicio, en cada uno de los ítems recogidos en la encuesta, demuestra la existencia de posibilidades de mejora en todas y cada una de las áreas preguntadas a los clientes.

- Como consecuencia, los niveles de lealtad del cliente, validados mediante la pregunta de recomendación, son bajos, pues solo un 55% de los encuestados recomendaría los servicios. Esto debe ser tenido muy presente, pues es usual que las empresas tengan mayores expectativas sobre este indicador.

CAPÍTULO III

3. Plan de mejora para SERVGEN RD

A raíz del análisis de los resultados arrojados de la encuesta de satisfacción realizada por la empresa SERVGEN RD se identificaron áreas deficientes y susceptibles de mejoras. A continuación, se listan las áreas de mejoras para las que se presentará un plan de acción para incrementar la satisfacción de los clientes y garantizar el mejoramiento continuo de los procesos y servicios de la empresa:

- Estructura
- Personal
- Comunicación
- Sistema de contabilidad
- Gestión de cobros
- Proveedores
- Seguridad
- Tiempo de prestación de servicios

El contenido del plan de acción incluye:

- Descripción del problema
- Objetivos a conseguir
- Acciones de mejora
- Recursos
- Costos

Aunque en cada uno de los planes de acción para cada área de mejora a abordar se plasman los recursos necesarios, solo se expresan los costos referidos a la empresa, pues parte de los recursos deben ser provistos por los condominios, lo cual es parte de responsabilidad en cuanto a gastos comunes.

3.1. Estructura

En la tabla 1 se presenta la propuesta de plan de mejora para la estructura de la organización.

Tabla 1 Plan de mejora para el área “Estructura”

Área de mejora	Estructura
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura actual no da abasto con la cantidad de solicitudes recibidas, por lo que es necesario contratar personal adicional.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los tiempos de respuestas. • Atender los requerimientos a la mayor brevedad posible. • Mantener informado de los avances de las solicitudes a los condóminos. • Incrementar la satisfacción de los condóminos. • Incrementar el valor y calidad de los servicios percibidos por los condóminos.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de personal para ofrecer soporte al área de operaciones. • Reclutamiento de personal para la gestión de cobros y contabilidad. • Desvinculación de la atención de los servicios de la persona que atiende el área de cobros.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de operaciones. • Ejecutivo cobros. • Gerente de contabilidad. • Herramientas de trabajo.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de operaciones, sueldo mensual RD\$18,000 • Ejecutivo cobros, sueldo mensual RD\$18,000 • Gerente de contabilidad, sueldo mensual RD\$40,000 • Compra de Laptop RD\$50,000

Fuente: Elaboración de la autora

A continuación, se muestra la propuesta de organigrama, como resultado de la propuesta de restructuración de la empresa.

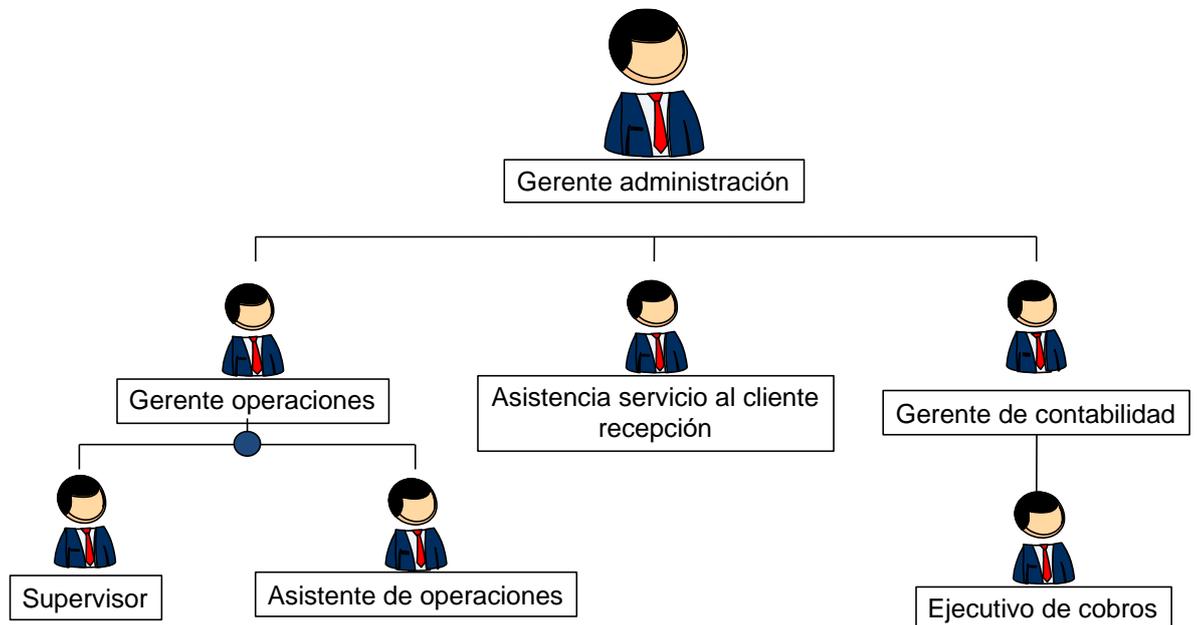


Figura 22 Propuesta de organigrama para SERVGEN RD

Fuente: Elaboración de la autora

Como puede observarse, cuando se compara la propuesta de organigrama con el actual de SERVGEN RD, aparecen cuatro nuevos puestos en la organización, los cuales se proceden a describir de forma breve.

Asistente de operaciones

Objetivo:

Dar apoyo al gerente de operaciones y supervisor con la coordinación de las reparaciones, averías, mantenimientos, compras, suministros de los condominios entre otros.

Funciones:

- Garantizar la coordinación con los proveedores y seguimiento oportuno de las necesidades de los condominios (suministros, compras, averías, reparaciones etc.).

- Comunicar las averías o trabajos a realizar en los condominios por vía del correo electrónico.
- Asistir con la coordinación de asambleas.
- Realizar pedidos de combustibles para los condominios.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos.
- Coordinar los pagos a los proveedores con contabilidad.
- Enviar a contabilidad las novedades de empleados.
- Solicitar orden de compras de insumos de los condominios.
- Revisar las facturas de compras de insumos y proveedores para luego enviar a contabilidad.
- Depurar los empleados contratados.
- Llevar récord de las faltas de empleados reportadas por el supervisor.
- Reportar empleados al ministerio de trabajo en caso de faltas.
- Redactar y enviar comunicaciones a los condominios.

Ejecutivo de cobros

Objetivo:

Gestionar los cobros de las facturas generadas por el residencial, desde su planificación hasta el control de cobros, para garantizar la recaudación de los fondos de forma oportuna.

Funciones:

- Generar reportes de cuentas por cobrar
- Planificar la gestión de cobros según orden de prioridad.
- Realizar la gestión de cobro vía llamadas telefónicas, WhatsApp, correos o visitas personales.
- Generar reporte de cierre de servicios comunes por falta de pago
- Entregar reporte de cierre de servicios comunes al supervisor para su ejecución.
- Llevar control de los pagos recibidos y de los pagos no identificados.

- Dar seguimiento oportuno al cobro de las facturas vencidas.
- Dar seguimiento a los comprobantes de pago.
- Conciliar los comprobantes de pago con la cuenta bancaria.
- Aplicar pagos en el sistema de contabilidad.
- Generar reportes de morosos de pago.
- Remitir los reportes de mora a los residenciales para su publicación.
- Generar reportes mensuales con el resumen del porcentaje de morosos.
- Generar mora por falta de pago en el sistema de contabilidad.
- Remitir a los condóminos recibos de pago o estados de cuenta.
- Gestionar acuerdos de pago.
- Notificar vía intimación de pago legal a los clientes con deudas antiguas que se rehúsan a llegar a un acuerdo de pago.
- Dar seguimiento a las intimaciones de pago y posterior al proceso legal de inscripción de privilegio en conjunto con el abogado.
- Dar seguimiento de uso de flotas de serenos.
- Informar a la gerencia de las actividades relacionadas con la cobranza.

Contabilidad

Objetivo:

Planificar la actividad financiera anual de los condominios y de la empresa sobre la base de las necesidades de estos para su administración oportuna.

Funciones:

- Evaluar las necesidades financieras de los condominios.
- Presentar presupuesto anual según las necesidades evaluadas para someter a aprobación por la asamblea.
- Analizar el presupuesto de los condominios.
- Definir cuota mensual de mantenimiento necesaria para cubrir los gastos comunes.
- Administrar los fondos de los residenciales de forma estratégica.

- Facturar mantenimiento, gas y cuotas extras cuando aplique.
- Conciliar cuentas bancarias.
- Auditar facturas de gastos para su posterior registro en el sistema.
- Dar seguimiento a facturas de servicios y registro.
- Generar reportes contables mensuales para su presentación y envío.
- Realizar las presentaciones de impuestos.
- Negociar acuerdos de pagos con los proveedores.
- Rediseñar el formato de presentación de gastos vs. ingresos a un formato más simple y entendible para los condóminos.
- Calcular prestaciones de los empleados.
- Generar nómina mensual.
- Actualizar el sistema con las novedades de empleados (vacaciones, días feriados, ausencias).
- Implementar controles financieros.
- Establecer políticas de cobranzas.
- Supervisar al personal de cobros.
- Archivar los soportes de gastos de los condominios.
- Presentar proyecciones de gastos extras y flujo de efectivo para la evaluación de solicitudes de cuotas extras.

3.2. Personal

Para el área de personal de la empresa se realizan propuestas de mejoras para los puestos de serenos, conserjes, porteros-supervisores y recepcionistas, debido a la retroalimentación recibida por los clientes en el estudio de diagnóstico.

En la tabla 2 se presenta la propuesta de plan de mejora para el puesto de serenos de los condominios.

Tabla 2 Plan de mejora para el puesto “Serenos”

Área de mejora	Personal
Descripción del problema	<p>Serenos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal no está cumpliendo con sus funciones en el puesto de trabajo, suele dormirse o abandonar el área a supervisar.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas en los tiempos requeridos. • Mejorar el servicio ofrecido de vigilancia. • Garantizar que los serenos soliciten a los visitantes firmar en la hoja de control de visitantes.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los serenos para la lectura y conocimiento de las funciones inherentes a su puesto y entrega por escrito a cada uno. • Publicación de horario de entrada y salida. • Entrenamiento sobre medidas de seguridad. • Evaluación y desempeño. • Evaluación de los salarios. • Pago de seguridad social y otras obligaciones de ley. • Notificación sobre las posibles amonestaciones en caso de abandonar el área a supervisar o dejar entrar a un visitante o mensajero sin registrarse en la hoja de control.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de supervisor para el horario nocturno. • Uniformes para el personal con la identificación del condominio.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Salario supervisor RD\$15,000

Fuente: Elaboración de la autora

En la tabla 3 se presenta la propuesta de plan de mejora para el puesto de conserjes de los condominios.

Tabla 3 Plan de mejora para el puesto “conserjes”

Área de mejora	Personal
Descripción del problema	Conserje: <ul style="list-style-type: none"> • No está realizando su labor de limpieza apropiadamente. • No está administrando los insumos de limpieza apropiadamente.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas. • Mejorar la calidad de la limpieza de áreas comunes. • Reducir la cantidad de detergentes desperdiciados.
Acciones de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los conserjes para la lectura y conocimiento de las funciones inherentes a su puesto y entrega por escrito a cada uno. • Descripción de las áreas a limpiar y horario. • Entrenamiento sobre limpieza de cristales, ventanas y paredes. • Evaluación y desempeño. • Pago de seguridad social y otras obligaciones de ley. • Notificación sobre las posibles amonestaciones en caso de incumplimiento de las tareas asignadas. • Coordinación de supervisiones aleatorias los días de limpieza. • Comunicación a los residenciales de los horarios de limpieza. • Designación de un condómino voluntario para supervisar la limpieza de su escalera.

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformes para personal con la identificación del condominio. • Hoja de control de insumos limpieza.
Costos	No aplica

Fuente: Elaboración de la autora

En la tabla 4 se presenta la propuesta de plan de mejora para el puesto de portero-supervisor de los condominios.

Tabla 4 Plan de mejora para el puesto “portero-supervisor”

Área de mejora	Personal
Descripción del problema	Portero-Supervisor <ul style="list-style-type: none"> • Fallos o averías en equipos no reportadas a la administración a tiempo. • Pedidos tardíos de suministro de gas y gasoil que ha provocado que el servicio se interrumpa por algunas horas.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas en los tiempos requeridos. • Identificar a tiempo los equipos defectuosos para su atención oportuna. • Velar porque a los equipos del residencial se les dé el mantenimiento apropiado. • Realizar las solicitudes de suministro de gas y gasoil antes de que se hayan agotado.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los porteros-supervisores para la lectura y conocimiento de las funciones inherentes a su puesto y entrega por escrito a cada uno. • Publicación de horarios. • Entrenamiento técnico con los proveedores de reparación de bomba, planta, ascensor y electricista.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y desempeño • Evaluación de los salarios. • Pago de seguridad social y otras obligaciones de ley. • Notificación sobre las posibles amonestaciones en caso de incumplimiento de las tareas asignadas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformes para el personal con la identificación del condominio.
Costos	No aplica

Fuente: Elaboración de la autora

En la tabla 5 se presenta la propuesta de plan de mejora para el puesto de recepcionista de los condominios.

Tabla 5 Plan de mejora para el puesto “recepcionista”

Área de mejora	Personal
Descripción del problema	Recepción <ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad con el servicio que ofrece la persona de contacto de la administración.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento efectivo de las tareas asignadas en los tiempos requeridos. • Mejorar el servicio ofrecido por la recepción a la hora de recibir una llamada de un cliente y canalizar su solicitud. • Promover que la comunicación sea efectiva entre recepcionista y cliente.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con los recepcionistas para la lectura y conocimiento de las funciones inherentes a su puesto y entrega por escrito a cada uno. • Capacitación sobre servicio al cliente. • Evaluación y desempeño.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de incentivo según medición de satisfacción del cliente para promover la calidad del servicio ofrecido por recepción. • Elaboración de discurso para la recepción de llamadas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario de servicio al cliente. • Plan de incentivo empleado del mes: premio o bono.
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Bono de compra de \$5,000 • Seminario: RD\$6,000

Fuente: Elaboración de la autora

3.3. Comunicación

En la tabla 6 se presenta la propuesta de plan de mejora para la comunicación con los condominios.

Tabla 6 Plan de mejora para el área “comunicación”

Área de mejora	Comunicación
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Los condóminos expresaron sentirse desinformados con las intervenciones propias de las reparaciones, averías, y trabajos con ruidos que se realizan sin notificación previa.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una comunicación efectiva. • Mantener informado a los condóminos de todos los asuntos que puedan afectar el diario vivir en su residencial a través de correos electrónicos, llamadas, murales, grupo de WhatsApp Business.
Acciones de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de plataforma de servicios para recepción de solicitudes y respuestas. • Creación de grupos privados de WhatsApp Business de una sola vía de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de murales físicos en las áreas comunes permitidas. • Adquisición de servicio de grabación de llamadas telefónicas.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Zendesk • Sistema CHEZAAD • Central telefónica • Murales
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Zendesk RD\$4,000 por mes • Servicio CHEZAAD RD\$3,422.00 por mes • Central telefónica RD\$8,260.00

Fuente: Elaboración de la autora

Con el objetivo de mejorar la satisfacción de los condóminos sobre los tiempos de respuestas, se propone la suscripción al servicio de Zendesk, plataforma multicanal enfocada en la atención al cliente.

Zendesk es un software diseñado para gestionar de manera rápida y eficiente el servicio al cliente. Este programa en la nube recopila todos los comentarios, dudas o quejas de los clientes, ya sean en las redes sociales, correo electrónico, chat o llamadas telefónicas, en una sola plataforma para que puedan fácilmente ser gestionados por el personal encargado.

Como se evidenció en la encuesta realizada, SERVGEN RD recibe solicitudes por diferentes medios de comunicación, al encontrarse tan dispersas las solicitudes resulta difícil poder llevar el control de estas, determinar prioridades y dar respuesta oportuna, razón principal por la que se propone la implementación de Zendesk, ya que esta herramienta permite integrar todas las conversaciones o solicitudes en un solo lugar, para su control, asignación, respuesta y cierre del servicio.

La plataforma tiene integrado un sistema de creación de tickets de servicio, los cuales se crean de forma automática una vez recibida una solicitud del cliente por el medio de comunicación elegido, permitiendo que los

responsables de atención al cliente en la empresa realicen el seguimiento de los tickets, les asignen prioridades y los resuelvan.

La herramienta mantiene un historial de las conversaciones entre el empleado y el cliente. Con este histórico se pueden crear perfiles de los clientes acorde a sus respuestas, información que puede resultar útil para la creación de nuevos servicios. Una vez cerrada la solicitud de servicio o ticket, esta plataforma ofrece la opción de enviar una encuesta a la persona que recibió el servicio para evaluar la calidad y satisfacción de los servicios o respuestas recibidas, con la cual la empresa podrá conocer si la necesidad del cliente fue satisfecha de la forma que esperaba.

A nivel interno, la gerencia de SERVGEND, podrá dar seguimiento a sus empleados, medir su gestión y generar informes para comparar la productividad con la cual se atendió la solicitud del cliente.

Este programa cuenta con la integración de las siguientes funciones disponibles en el paquete:

Atención al cliente

- Atribución tickets de servicio
- Chat en línea
- Comunidad de clientes (Fórum, FAQ)
- Cuadro de mando de asistencia al cliente
- Gráficos de tiempos de respuesta, tickets abiertos o cerrados
- Gestión de calidad de servicio
- Gestión de casos
- Gestión de colas
- Gestión de soluciones
- Gestión de tickets
- Historial de comunicaciones
- Perfil del cliente
- Seguimiento de la satisfacción de los clientes
- Servicio de asistencia

Movilidad

- Aplicación móvil
- Interfaz web

En conclusión, esta plataforma ayudará a SERVGEN RD a simplificar la gestión del servicio ahorrando tiempo y automatizando los procesos internos.

En adición, se estará contratando el sistema de grabaciones de llamadas telefónicas CHEZAAD, de forma que se pueda verificar si se está cumpliendo con las reglas de la comunicación efectiva y procedimientos de la empresa.

Las grabaciones de llamadas permitirán que la gerencia pueda monitorear si el personal de servicio se comunica con claridad, de forma respetuosa, si mantiene un tono agradable durante la conversación y si demuestra orientación al cliente a la hora de presentar soluciones. También se podrá identificar los puntos claves donde el ejecutivo de servicio necesite mejorar para programar su capacitación en dichas áreas.

Otro punto importante es que se podrá comprobar cuando un cliente alegue que le dieron una información incorrecta o que no le contactaron para el seguimiento al cobro de su factura.

3.4. Sistema de contabilidad

En la tabla 7 se presenta la propuesta de plan de mejora para el sistema de contabilidad.

Tabla 7 Plan de mejora para el “sistema de contabilidad”

Área de mejora	Sistema de contabilidad
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none">• Condóminos expresan no entender el formato de los reportes financieros.

Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar que los reportes sean comprendidos por la mayoría de usuarios.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de los reportes. • Ajuste de los términos de contabilidad a un lenguaje más simple.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de contabilidad
Costos	No aplica

Fuente: Elaboración de la autora

3.5. Gestión de cobros

En la tabla 8 se presenta la propuesta de plan de mejora para la gestión de cobros.

Tabla 8 Plan de mejora para el área “gestión de cobros”

Área de mejora	Gestión de cobros
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Condóminos expresaron no estar satisfechos con las notificaciones de cobros, lo que hace inferir que los medios utilizados para el envío de las facturas no son los más efectivos.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el porcentaje de morosos de pago. • Procurar mantener un flujo de efectivo que permita responder a los compromisos mensuales del condominio de manera oportuna. • Garantizar que todos los condóminos tengan conocimiento del monto facturado. • Incentivar que los condóminos paguen dentro de los primeros cinco días de cada mes.
Acciones de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de las direcciones de correo electrónico de cada condómino.

	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación web donde los condóminos puedan tener acceso directo 24/7 a sus estados y facturas para consultar su balance pendiente de pago. • Contratación de auxiliar de cobros dedicado de forma exclusiva a esta función. • Comunicación de procedimiento de cierre servicios ante la falta de pagos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación Web Condopro • Ejecutivo de cobros
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • CondoPro suscripción por mes por residencial RD\$6,000 • Sueldo ejecutivo de cobros RD\$18,000

Fuente: Elaboración de la autora

A través de CondroPro, los condóminos podrán acceder con su usuario a esta aplicación web, por medio de su computador o teléfono inteligente, para visualizar las informaciones financieras del residencial, incluyendo estados de cuenta, balance de pago, facturas por concepto de mantenimiento, histórico de consumo de gas, estado de resultados en general (ingresos vs. gastos) y movimientos de cuentas.

A su vez la plataforma está sincronizada con el calendario de reserva de áreas sociales u actividades programadas del residencial (fumigaciones, reparaciones, mantenimiento, pintura etc.). El objetivo de esta aplicación es que los condóminos puedan visualizar toda la información del residencial en el momento que deseen sin tener que llamar o esperar a que el personal de la administración les responda, lo que permitirá automatizar el servicio y disminuir la cantidad de solicitudes y tiempos de respuesta.

En adición, resultará muy útil para los propietarios, administradores o representantes de apartamentos que manejan más de un inmueble, pues a través de un solo usuario podrán ver la lista de propiedades administradas, y acceder a los reportes de interés.

Esta aplicación Web está sincronizada con el sistema de contabilidad por lo que la información está actualizada en tiempo real, sin embargo, el formato de presentación de los reportes se visualizará en un formato resumido, sencillo y amigable incluyendo gráficos interactivos, lo que facilitará la interpretación de los estados financieros y respaldará la transparencia de los manejos de fondos.

3.6. Proveedores

En la tabla 9 se presenta la propuesta de plan de mejora para la selección de proveedores.

Tabla 9 Plan de mejora para la selección de “proveedores”

Área de mejora	Proveedores
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Los equipos no están recibiendo el mantenimiento oportuno según las normas del fabricante. • Las solicitudes de averías no se atienden con la celeridad necesaria.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir que los equipos funcionen todo el tiempo • Mejorar los tiempos de atención y reparación averías
Acciones de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación de cartas de servicios de garantía. • Definir una cartera de proveedores de respaldo para los casos en los que el proveedor principal falle en el tiempo de respuesta.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • No requerido
Costos	No aplica

Fuente: Elaboración de la autora

A continuación, se mencionan los proveedores según las áreas de necesidad de los condominios, con la finalidad de tener personal técnico de respaldo en caso de múltiples averías:

Ascensores: Setec

Eleva

JCQ Ingeniería en Ascensores

Planta eléctrica: Daniel Peña

Héctor Barinas

Inocencio Berroa

Electricistas: Semar Electricidad

Servicios industriales Rodríguez-
Barranco

Plomería: Daniel Duran

Miguel Tejada

Talleres Bomba Santa Fe

Moyde

Motores vehiculares: Came Dominicana

Rodríguez-Barranco

Santo Feliz

Token de entrada e Edward Rodríguez

intercom: Almotech SRL

Ventanas y puertas: Instalaciones Inrosa

Dario Roa

Mantenimiento Piscina: Mario Almonte

Adan Piscina

Pintura: Crismar

Santos Brito

Laureano Pacheco

Herrero: Francisco Ramírez

Metalycom

Jardinería: Jardinería Ricardo

Jardinería de la Rosa

Suministro agua: Agua Doris

Agua Darío

3.7. Seguridad

En la tabla 10 se presenta la propuesta de plan de mejora para el área de seguridad.

Tabla 10 Plan de mejora para el área de “seguridad”

Área de mejora	Seguridad
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none">• Se han reportado robos, pérdidas de equipos y los condóminos expresaron que hay poco control con los visitantes y mensajeros que entran al residencial.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar que todas los accesos y propiedades comunes estén reguardados y que las entradas estén limitadas a las personas autorizadas.
Acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none">• Diseño de protocolo de seguridad• Implementación de hoja de control de registro de visitantes y de personal técnico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencia a la asamblea de la compra e instalación de cámaras de seguridad. • Garantía del buen funcionamiento de las unidades de comunicación entre la portería y los apartamentos (INTERCOM).
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de seguridad
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras de vigilancia \$48,002.40 por condominio

Fuente: Elaboración de la autora

Para la propuesta de compra e instalación de cámaras de vigilancia y seguridad se contratarán los servicios de la empresa G4S Secure Solutions, S.A., lo cual tiene un costo asociado de RD\$48,002.40 según consta en la cotización que se incluye en el Anexo II.

3.8. Tiempo de prestación de servicios

En la tabla 11 se presenta la propuesta de plan de mejora de los tiempos de prestación de servicio.

Tabla 11 Plan de mejora para los “tiempos de prestación de servicio”

Área de mejora	Tiempo de prestación de servicios
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha definido claramente el alcance de los servicios de SERVGEN RD para cada residencial. • No se ha definido un acuerdo de servicio detallando los tiempos de compromisos ante las solicitudes realizadas. • No se ha requerido un representante asignado por el residencial que funja como enlace entre el condominio y SERVGENRD.
Objetivos a conseguir	<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar en detalle la oferta de servicio ofrecida. • Proponer tiempos de respuesta dependiendo del tipo de solicitud.

	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar un representante formal elegido por la asamblea con quien se negociará o se expondrán las problemáticas del residencial.
Acciones de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción documento con el detalle de los tiempos de prestación de servicios.
Recursos	No aplica
Costos	No aplica

Fuente: Elaboración de la autora

Con el objetivo de manejar las expectativas de los clientes en cuento a los tiempos de respuestas, se presenta un documento que detalla los tiempos de compromisos de prestación de servicios en el Anexo III.

Este plan de mejora propuesto tributa a la adopción del enfoque de la mejora continua y la calidad total de los procesos y servicios de SERVGEN RD, a través del cual se estará dando un paso más para lograr alcanzar la excelencia empresarial.

Como se evidencia en este plan, la implementación de la mejora continua involucra a los empleados, pues son la clave en la prestación de un servicio y la satisfacción de las necesidades de los clientes, todo lo cual contribuirá a la competitividad de la empresa y su rentabilidad.

Conclusiones

1. El análisis de la teoría sobre la gestión de los servicios y sus dimensiones, permitió identificar cuáles aspectos se pudieran aplicar de forma práctica en una compañía de administración de condominios, cuyos servicios se caracterizan por ser complejos, por lo que se hizo conciencia de que es necesario que SERVGENRD entienda las expectativas de sus clientes para saber cómo, cuándo y dónde se debe de aportar valor para lograr resultados positivos satisfaciendo las necesidades de los condómines.
2. La calidad de los servicios se traduce como el grado de excelencia con que se satisface una necesidad y la misma debe de ajustarse siempre a las expectativas de los clientes, razón por la cual, SERVGENRD debe estar al pendiente de las preferencias cambiantes de los clientes con relación a la forma que interactúan con el servicio o el tipo de solución que necesitan.
3. Para poder comprender lo que los condómines esperan y realizar mejoras en los servicios que actualmente se ofrecen, se realizaron encuestas y observaciones para el levantamiento de la información acorde a las sugerencias de la teoría consultada.
4. El modelo de las cuatro brechas en el servicio al cliente, es una guía que permite a las empresas autoanalizarse para identificar las deficiencias existentes en la calidad de los servicios y entender si estas deficiencias responden a si el servicio no es de calidad porque realmente no se conocen las expectativas del cliente, es decir lo que esperan del servicio; si existen brechas internas donde la empresa no ha elegido los estándares adecuados para gestionar las expectativas de los clientes; si no entrega el servicio acorde a los estándares correctos; o si no tiene un desempeño acorde a sus propias promesas. Este modelo apoyó a la investigadora a identificar que la brecha dos era aplicable en la gestión actual de SERVGENRD, ya que la empresa no contaba con el diseño de procedimientos

detallados donde se establezcan con claridad los tiempos de los servicios, ni con una definición correcta de sus estándares.

5. En esta tesis se diseñó una propuesta para mejorar el servicio de administración de condominios de la empresa SERVEN RD, que incremente la satisfacción de sus clientes y la calidad del servicio ofrecido, respaldado por los resultados de la encuesta realizada a los condómines, donde se evaluó la satisfacción general de los clientes, la calidad del servicio percibido y los niveles de lealtad; dicha investigación demostró que todas las áreas evaluadas arrojaron deficiencia u oportunidades de mejoras dentro de los servicios ofrecidos por la empresa, predominando la insatisfacción en cuanto al desempeño del personal y los tiempos de respuesta.
6. Sobre el grado de satisfacción de los condóminos, se determinó la importancia de considerar que la mayor cantidad de clientes se encuentran en una posición neutral, ya que los resultados demuestran que existe una misma proporción de clientes satisfechos e insatisfechos, área que habría que vigilar con mucho cuidado.
7. El plan de mejora comprende la reestructuración interna de la empresa creando nuevos puestos de trabajos en el área de contabilidad y cobros -vital para otorgar eficiencia a los procesos internos y mejorar los tiempos de respuesta, y la implementación de una nueva plataforma de servicios llamada Zendesk para medir y mejorar la comunicación interna y externa llevando el registro de las solicitudes de los condómines y los responsables en atender el servicio. Asimismo, se propuso un plan de acción para velar por el cumplimiento de las funciones que demanda el puesto de los serenos, conserjes, porteros y supervisor, incluyendo a la vez un plan de acción para velar por la seguridad de los condominios y condómines. Por otro lado, se definieron compromisos y la duración para comunicar cuáles son los tiempos máximos de respuesta ante

averías o servicios ordinarios de forma que el cliente pueda tener una expectativa del servicio.

Recomendaciones

1. Implementar el plan de mejora, una vez aprobada la investigación.
2. Medir los resultados de la ejecución del plan de acción por áreas.
3. Identificar cuáles áreas deben continuar mejorando.
4. Realizar una medición de la satisfacción de clientes en tres meses.
5. Vigilar de cerca el porcentaje de clientes en posición neutral con relación a la satisfacción general de los servicios y comparar los resultados con la nueva encuesta.
6. Mantener una comunicación efectiva con el Consejo Administrador.

Bibliografía

- Blanco, I. M. (2003). *De la Gaceta Jurídica Virtual, Constitución de condominios en la República Dominicana*. Santo Domingo.
- Bowen, J. (1987). Using Surveys to Gain Insights Into Service Value, Add Value To Your Service. *6 Th. Annual Services Marketing Conference Proceedings*. American Marketing Association.
- Congram, C. (1987). Adding Value Through Client Service Planning, Add Value To Your Service. *6 Th. Annual Services Marketing Conference Proceedings*. American Marketing Association.
- Cuatrecasas, L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica (9a ed.)*. México D.F: Pearson educación.
- Dominicana, R. (2005). *Ley Registro Inmobiliario República Dominicana No 108-05*. Santo Domingo, Republica Dominicana.
- García, J. G. (2018). *De todo en la vida de condominios: Guía de consulta con todo lo que necesitan saber los habitantes de condominios para vivir en armonía* (Kindle Edition ed.). Santo Domingo.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios (4a. ed.)*. Madrid: ESIC Editorial.
- Grönroos, C. (1987). Developing The Service Offering - Source of Competitive Advantage, Add Value To Your Service. *6th Annual Services Marketing Conference Proceedings*. American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Gummesson, E. (1987). Lip service-a neglected area in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 19-23.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management (6ta ed.)*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

- Kotler, P. (1995). *Dirección de Marketing* (8 va. ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Bloom, P. (1984). *Marketing Professional Services*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Lehtinen, J. (1983). *Asiakasohjautuva palveluyritys (Compañía de servicios orientada al cliente)*. Espoo: Weilin + Göös.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D' Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de servicios. Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. . Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Prado, A., & Pascual, L. (2018). *Marketing industrial y de servicios*. Madrid: ESIC.
- Regan, W. (1963). The Service Revolution. *Journal of Marketing*, 27(3), 57-62.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1992). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Diaz de Santos.

Anexo I

Encuesta de 19 preguntas

Encuesta de Satisfacción

Esta encuesta es para que usted evalúe la calidad de los servicios brindados por la administración externa SERVGEN RD, y su nivel de satisfacción. Por favor, conteste las preguntas de la forma más objetiva y sincera posible. Por su colaboración, muchas gracias.

***Obligatorio**

1. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de seguridad nocturna brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

2. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de limpieza de áreas comunes brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

3. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de autorización de visitantes brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

4. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de reporte de averías brindado por el conserje de su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

5. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos que recibe de la administración? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

6. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con las notificaciones de cobro de cuota de mantenimiento y gas que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada satisfecho Muy satisfecho

7. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de reparación de averías que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada satisfecho Muy satisfecho

8. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el TIEMPO DE RESPUESTA del servicio de reparación de averías que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada satisfecho Muy satisfecho

9. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el TIEMPO DE RESPUESTA de la administración a solicitudes puntuales que usted realiza? *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nada satisfecho Muy satisfecho

10. Puedo decir que el servicio de gas de mi edificio funciona: *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

11. Puedo decir que el suministro de agua en mi apartamento está disponible: *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

12. Puedo decir que el intercomunicador de mi apartamento funciona: *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

13. Puedo decir que la puerta vehicular del edificio funciona: *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

14. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza para realizar sus solicitudes a la administración? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Correo electrónico
- Whatsapp
- Teléfono

15. ¿Cómo evaluaría usted el grado de amabilidad del personal de contacto de la administración? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Antipático	<input type="radio"/>	Muy amable				

16. ¿Cómo evaluaría usted la disposición del personal de contacto de la administración a presentar soluciones a sus problemas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente indispuerto	<input type="radio"/>	Muy dispuesto				

17. De forma general, ¿cuál es el grado de satisfacción con los servicios de la administración externa de SERGEN RD? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho				

18. ¿Recomendaría usted los servicios de administración de SERVGEN RD? *
Marca solo un óvalo.

	1	2	
Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	No

19. ¿Tiene usted alguna sugerencia para la mejora de los servicios de administración externa de SERVGEN RD?

Con la tecnología de
 Google Forms

Encuesta de 21 preguntas

Encuesta de Satisfacción

Esta encuesta es para que usted evalúe la calidad de los servicios brindados por la administración externa SERVGEN RD, y su nivel de satisfacción. Por favor, conteste las preguntas de la forma más objetiva y sincera posible. Por su colaboración, muchas gracias.

*Obligatorio

1. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de seguridad nocturna brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

2. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de limpieza de áreas comunes brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

3. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de autorización de visitantes brindado en su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

4. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de reporte de averías brindado por el conserje de su edificio? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

5. **¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el formato de presentación de los reportes de ingresos, gastos y fondos que recibe de la administración? ***

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

6. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con las notificaciones de cobro de cuota de mantenimiento y gas que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

7. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el servicio de reparación de averías que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

8. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el TIEMPO DE RESPUESTA del servicio de reparación de averías que recibe de la administración? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

9. ¿Cuán satisfecho se encuentra usted con el TIEMPO DE RESPUESTA de la administración a solicitudes puntuales que usted realiza? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada satisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

10. Puedo decir que el servicio de gas de mi edificio funciona: *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

11. Puedo decir que el suministro de agua en mi apartamento está disponible: *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

12. Puedo decir que cuando hay una apagón, la planta me suministra electricidad: *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

13. Puedo decir que los ascensores del edificio funcionan: *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

14. Puedo decir que el intercomunicador de mi apartamento funciona: *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

15. Puedo decir que la puerta vehicular del edificio funciona: *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

16. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza para realizar sus solicitudes a la administración? *
Selecciona todos los que correspondan.

- Correo electrónico
- Whatsapp
- Teléfono

17. ¿Cómo evaluaría usted el grado de amabilidad del personal de contacto de la administración? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Antipático	<input type="radio"/>	Muy amable				

18. ¿Cómo evaluaría usted la disposición del personal de contacto de la administración a presentar soluciones a sus problemas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente indispuesto	<input type="radio"/>	Muy dispuesto				

19. De forma general, ¿cuál es el grado de satisfacción con los servicios de la administración externa de SERVGEN RD? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/>	Totalmente satisfecho				

20. ¿Recomendaría usted los servicios de administración de SERVGEN RD? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	
Sí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	No

21. ¿Tiene usted alguna sugerencia para la mejora de los servicios de administración externa de SERVGEN RD?

Anexo II

	G4S Secure Solutions, S.A. Paseo de los locutores No.36, Piantini Santo Domingo, Rep. Dom. Tel: 809-227-0626 Fax: 809-227-0616 RNC: No. 101-00892-1							
	<h3 style="color: red;">COTIZACION</h3>							
		Fecha: <u>25-Nov-19</u>						
Empresa Solicitante: <u>Serven RD</u> Persona Contacto: <u>Marlyn De La Cruz</u> Correo: <u>marlyndelacruz@servgenrd.com</u> Telefono: <u>809 383 8200</u> Direccion: <u>Evaristo Morales, Santo Domingo</u>								
Servicio a cotizar: <u style="color: red;">Seguridad Física</u>								
Cant.	Tipo	Horario	Días	Horas	Días x Mes	Tarifa	Sub-Total	
1	Premium	Nocturno	Lunes a Domingo	12	30	RD\$ 122.00	RD\$ 43,920.00	
							Sub-Total	RD\$ 43,920.00
							ITBIS (18%)	RD\$ 7,905.60
							Total Mensual:	RD\$ 51,825.60
Cant.	Tipo	Horario	Días	Horas	Días x Mes	Tarifa	Sub-Total	
1	Estándar	Nocturno	Lunes a Domingo	12	30	RD\$ 113.00	RD\$ 40,680.00	
							Sub-Total	RD\$ 40,680.00
							ITBIS (18%)	RD\$ 7,322.40
							Total Mensual:	RD\$ 48,002.40
Notas: 1) Los cálculos se han realizado tomando 30 días como promedio, lo cual puede variar dependiendo de la cantidad de días de cada mes. 2) Materiales, equipos o accesorios adicionales solicitados por la empresa, serán cotizados de manera separada a lo contemplado en la presente oferta. 3) Si antes del inicio de estos servicios o durante la prestación de los mismos, se presentara un ajuste al salario mínimo autorizado por el Gobierno, u otro incremento de Instituciones que regulan nuestros servicios; la tarifa deberá ser ajustada de acuerdo al cálculo proporcional del aumento y efectivo desde el momento que así sea publicado por la Institución Gubernamental.								
Para mayor información o preguntas, favor contactarnos: Yissel Paola Paulino Samedy yissel.paulino@do.g4s.com Cel.: 829-748-9556 Telf.: 809-227-0626 Ext. 247								

Anexo III



SERVGEN
SERVICIOS GENERALES
RNC 1-31-50773-5

809.784.7227
809.297.1111

servgenrd@gmail.com

Tiempos de Compromisos de Servicios

Administración de Condominio

A continuación, se presentan los tiempos, frecuencias y fechas para la prestación de los servicios de administración mencionados en este documento.

Atención de averías	Tiempo de respuesta: Servicios programados según la necesidad en horario laborable.
Reclamos de gas y factura	Tiempo de respuesta: 24 horas laborales.
Correos electrónicos	Tiempo de respuesta: 8 horas laborales.
Visitas de servicios	Tiempo de respuesta: A requerimiento del cliente, 3 días laborables para su coordinación.
Solicitud de evaluaciones de mejoras y cotizaciones	Tiempo de respuesta: 3 días laborables.
Reclutamiento de empleado	Tiempo de respuesta: 10 días laborables.
Supervisión	Frecuencia Interdiario.
Suministro de insumos al residencial	Frecuencia: 1 vez por mes.
Canalización de quejas de convivencia	Tiempo de respuesta: 3 días laborables.
Remisión de factura de mantenimiento	Fecha: Día 1ero de cada mes.
Remisión de reportes financieros de cierra de mes	Fecha: Día 1ero de cada mes.
Remisión de reporte de morosos o cuentas por cobrar	Fecha: Día 8 de cada mes.

Arroyo Hondo, Calle Luis Amiama Tio esq. Hector Garcia Godoy, Plaza Spring Center, Local #215, 2do nivel.



UNAPEC

DECANATO DE POSGRADO

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Marlyn De La Cruz, cédula 2250034164-3, matrícula de la Universidad APEC 2015-1033, estudiante de término del programa de Master en Dirección Comercial, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Serggen Servicios Generales
(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:
Mejoramiento del Servicio de Administración de Condominio de Serggen RD.
(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el mejoramiento del Servicio de Administración de Condominio de la empresa Serggen RD.
Marlyn de la Cruz
(Firma del estudiante)

Yo, HUGO ANGEL GULLS,
(Nombre de quien autoriza en la empresa)
GERENTE DE OPERACIONES
(Cargo que ocupa)

cédula 001-1428543-0 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

RNC 1-31-50773-5
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)
SERGGEN
Servicios Generales