

Área de Conocimiento de Ingeniería y Afines

“Propuesta de mejora en la calidad del servicio utilizando la metodología SERVQUAL, para la empresa LEMAT SECURITY S.A. en la ciudad de Matagalpa.”

Trabajo Monográfico para optar al título de Ingeniero Industrial

Elaborado por:

Br. Sophia Alejandra
López Martínez
Carnet: 2017-0163N

Br. Isaac José
Ramírez Pineda
Carnet: 2017-0152N

Br. Lionar Alexander
Rodríguez Blandón
Carnet: 2017-0214N

Tutora:

MSc. Dominga
Dalila González
Cantarero

07 de marzo de 2024
Managua, Nicaragua

AGRADECIMIENTO

Lo mejor de la vida y de los anhelos por cumplir, es que los podemos compartir con quienes más amamos, quienes a su manera nos guían y escuchan, por esto y muchas cosas más, quiero agradecer por este estudio monográfico **a mi hermana de corazón Aracely** quien ha sido mi compañía de desvelos y aventuras, **a mi hermana Hilmar** mi pequeño motorcito de la vida, gracias **Luis Ángel** por todo lo que hemos logrado juntos.

A mi familia y mi padrino Carlos quien con su cariño me alentó a seguir pasito a pasito, quiero agradecer inmensamente **a Laura Olivas** quien se preocupó por mí, mientras nos hacíamos compañía en su hogar, agradezco **a la familia Pineda Castro** por acogerme en su hogar y hacerme parte de su familia, ocupan un lugar muy especial en mi corazón.

Gracias a todos por ser el abono que hizo crecer este arbolito de limón.

Sophia Alejandra López Martínez

AGRADECIMIENTO

Primero, me gustaría agradecer **a Dios** por habernos otorgado la vida y la sabiduría para realizar este proyecto, por ser nuestro faro en cada paso de este proceso formativo y por darnos la fuerza para culminar esta investigación de manera satisfactoria.

A mi familia, agradezco por su apoyo y soporte durante mis años de formación, sus palabras de aliento fueron fundamentales para la realización de este trabajo monográfico. También, por haber contribuido de gran manera a mi aprendizaje académico y personal.

Gracias **a la Universidad Nacional de Ingeniería** por habernos formado, agradezco a todas las personas partícipes de este proceso, principalmente a **nuestra tutora Msc. Dominga Dalila González Cantarero** quien tuvo la paciencia y la dedicación al guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

Isaac José Ramírez Pineda

AGRADECIMIENTO

Agradecemos **a Dios** por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias **a mis padres Aracely Blandón y Lionel Rodríguez** ser los principales promotores de mi carrera, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradecemos **a nuestros docentes** de la UNI RUACS, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, a la **Msc. Dominga Dalila González Cantarero** tutora de nuestro proyecto de investigación quien ha sido docente a lo largo de mis estudios académicos y nos ha guiado con paciencia y rectitud como docente.

Lionar Alexander Rodríguez Blandón

DEDICATORIA

Dedicar este estudio monográfico a una persona es imposible, en mi corazón hay muchos por quien merecen una parte de este éxito, principalmente **a mi mamita** que en paz descansé, quien con amor sentó en mi las bases de responsabilidad y mis deseos de superación, en ella pude observar que con un gran corazón, esfuerzo y constancia todo se puede conseguir.

A mi madre, en quien veo reflejada la perseverancia y la pasión de hacer lo que amas, mi motor y sustento para llevar a cabo este logro en la vida, formándome como una profesional.

Y finalmente **a Dios y mi Ángel de la Guarda** por iluminar mis decisiones que me han llevado a concluir mis estudios profesionales, gracias por escuchar mis oraciones y protegerme durante este transcurso.

Sophia Alejandra López Martínez

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo **a Dios Padre** todo poderoso, porque sin él no somos nada y es por su voluntad que pudimos culminar esta investigación. A mi madre **Aracelly Margarita Pineda Castro**, por su esfuerzo y empeño a lo largo de mi vida para poder convertirme en un profesional, también a mis tías **Silgia María y Vielka Isaya Pineda Castro**, por ser mi apoyo constante, por creer en mí y por darme aliento para concluir esta investigación.

Dedico también este trabajo monográfico a mi ángel en el cielo **María Lilliam Castro Rodríguez**, ella siempre quiso que su niño se convirtiera en un ingeniero y es gracias a la buena educación que recibí de su parte y a sus consejos que he podido llegar hasta este punto de mi formación.

Isaac José Ramírez Pineda

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico **a Dios**, por ser el inspirador y dar fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes estoy aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

A aquellas personas que considero más cercanas por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida. A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Lionar Alexander Rodríguez Blandón

RESUMEN

El presente estudio describe cómo mejorar la calidad del servicio de la empresa de seguridad y vigilancia LEMAT SECURITY S.A. en Matagalpa. Esto a través de la implementación de herramientas como la metodología SERVQUAL, CASA DE LA CALIDAD y KPI'S. En el desarrollo del estudio se diagnosticó la situación actual, para así lograr identificar las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales son la base para la propuesta de un plan de acción, mejorando así la calidad del servicio.

Cada etapa de la investigación incluye actividades específicas, como la recolección de información mediante entrevistas a los colaboradores y aplicación de encuestas a los clientes, además de evaluar indicadores de rendimiento dirigidos al rubro de la empresa (Servicios). También, la presente ofrece información relevante sobre LEMAT SECURITY S.A., sus servicios, su contribución al desarrollo local y nacional, así como su misión y visión. Este enfoque resalta la importancia de comprender las necesidades y opiniones de los colaboradores junto con la de los clientes para mejorar la calidad del servicio en el ámbito de la seguridad y vigilancia.

Al aplicar las herramientas antes descritas, se obtuvieron resultados significativos, identificando la baja percepción en la calidad que tienen los colaboradores administrativos al momento de prestar el servicio, la poca individualización que perciben los usuarios sobre el servicio y la baja motivación de los colaboradores para mantener registros y evaluaciones estadísticas que soporten la toma de decisiones para ejecutar oportunidades de mejora, misma razón que afecta la capacidad de incrementar su reconocimiento en el mercado.

El planteamiento de propuestas de mejora de esta investigación, se basa en la oportunidad detectada en la brecha de 0.93 sobre la dimensión de empatía entre la opinión de los clientes y de los colaboradores, también planea incrementar el porcentaje de promotores que actualmente es de un 29% mejorando la percepción de sus usuarios al momento de recibir el servicio y desarrollar estrategias de incentivos para motivar al personal interno en el desarrollo de sus actividades.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	ANTECEDENTES	2
III.	JUSTIFICACIÓN	4
IV.	OBJETIVOS	6
	4.1. OBJETIVO GENERAL	6
	4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
V.	MARCO TEÓRICO	7
	5.1. SISTEMA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS	7
	5.1.1. Calidad del servicio	7
	5.1.2. Dimensiones de la calidad del servicio	7
	5.1.3. Modelo SERVQUAL	8
	5.1.4. Requerimientos de los clientes	9
	5.1.5. Caracterización del servicio	10
	5.2. LA CASA DE LA CALIDAD	11
	5.3. KPI O INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO	11
	5.3.1. KPI's de servicio al cliente.....	12
	5.4. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	14
	5.4.1. Cadena de valor	15
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO	16
	6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	16
	6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	17
	6.2.1. Población	17
	6.2.2. Muestra	17
	6.3. INDICADORES DE ESTUDIO	17
	6.4. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	19
	6.4.1. Etapa 1:.....	19
	6.4.2. Etapa 2:.....	19
	6.4.3. Etapa 3:.....	21

6.4.4. Etapa 4:.....	21
VII. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
7.1 . ASPECTOS GENERALES	22
7.1.1. Nombre de la Empresa	22
7.1.2. Razón Social	22
7.1.3. Tipos de Servicios Ofertados	22
7.1.4. Personal Activo en la Empresa	24
7.2. APOORTE DE LA EMPRESA AL DESARROLLO LOCAL Y NACIONAL.....	24
VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
8.1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	26
8.1.1. Misión.....	26
8.1.2. Visión	26
8.2. DESCRIPCIÓN ORGANIZATIVA Y FUNCIONES DEL PERSONAL.....	26
8.3. PRINCIPALES FUNCIONES INDICADAS SEGÚN EL ORGANIGRAMA	28
8.4. FICHAS OCUPACIONALES	28
IX. REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.....	31
9.1 CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	31
9.1.1 Momento de la Verdad	32
9.1.2. Diagrama del Proceso Actual del Servicio	33
9.1.3 Micro Localización de la Empresa.....	36
9.1.4 Objetivos para conocer requerimientos del cliente.....	37
X. EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR MODELO SERVQUAL	38
10.1. CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	38
10.2. CUESTIONARIO DEL MODELO SERVQUAL	38
10.3. RESULTADOS DE LA EXPECTATIVA DEL SERVICIO	42
XI. EVALUACIÓN DEL SERVICIO CASA DE LA CALIDAD	48
11.1. CUESTIONARIO DE CASA DE LA CALIDAD	48

XII.	INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI).....	52
12.1.	NÚMERO NETO DE PROMOTORES (NPS).....	52
12.2.	NÚMERO DE QUEJAS RECIBIDAS.....	53
12.3.	TASA DE QUEJAS NO RESUELTAS.....	54
12.4.	TASA DE RETENCIÓN DE CLIENTES	56
XIII.	PROPUESTA DE MEJORA CON BASE A LOS RESULTADOS	57
13.1.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	57
13.2.	CADENA DE VALOR.....	58
13.2.1.	Eslabones primarios controlables	59
13.2.2.	Eslabón primario no controlable.....	62
13.2.3.	Eslabones de apoyo.....	62
13.2.4.	Margen de servicio.....	64
13.2.5.	Plan de mejora.....	65
XIV.	CONCLUSIONES.....	68
XV.	RECOMENDACIONES	70
XVI.	BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS		75
ANEXO 1:	FICHAS OCUPACIONALES POR PUESTO	75
ANEXO 2:	ENCUESTA DE CONTROL DE CALIDAD LEMAT SECURITY S.A.....	86
ANEXO 3:	ENCUESTA MODELO SERVQUAL.....	87
ANEXO 4:	ENCUESTA DE CASA DE LA CALIDAD	94
ANEXO 5:	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de estudio	18
Tabla 2. Personal activo de la empresa	24
Tabla 3. Ficha ocupacional del asesor general y propietario	28
Tabla 4. Ficha ocupacional gerente general	29
Tabla 5. Ficha ocupacional de coordinadora general y contadora	29
Tabla 6. Ficha ocupacional del asesor legal externo	30
Tabla 7. Expectativa del servicio que tienen los usuarios sobre la calidad de atención recibida en LEMAT SECURITY S.A.	43
Tabla 8. Perspectiva del servicio que tienen los usuarios sobre la calidad de atención recibida en LEMAT SECURITY S.A.	45
Tabla 9. Brecha de las dimensiones de la calidad del servicio	47
Tabla 10. Quejas registradas por clientes de LEMAT SECURITY S.A.	54
Tabla 11. Quejas registradas por clientes de LEMAT SECURITY S.A.	55
Tabla 12. Plan de mejora para LEMAT SECURITY S.A.	65
Tabla 13. Fichas ocupacionales del asesor contable externo	75
Tabla 14. Ficha ocupacional del asistente de asesor general	76
Tabla 15. Ficha ocupacional del asistente del asesor general	77
Tabla 16. Ficha ocupacional del jefe de operaciones	78
Tabla 17. Ficha ocupacional jefe de supervisores	79
Tabla 18. Ficha ocupacional del supervisor nacional	80
Tabla 19. Ficha ocupacional del supervisor departamental	80
Tabla 20. Ficha ocupacional del jefe de objetivos	81
Tabla 21. Ficha ocupacional del jefe de grupo	81
Tabla 22. Ficha ocupacional del guarda de seguridad	82
Tabla 23. Ficha ocupacional del asistente financiero	82
Tabla 24. Ficha ocupacional de finanzas	83
Tabla 25. Ficha ocupacional de recursos humanos	84
Tabla 26. Ficha ocupacional del asistente de recursos humanos	85
Tabla 27. Ficha ocupacional del conserje	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de valor para productos	15
Figura 2. Cadena de valor de servicios	15
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	27
Figura 4. Simbología de diagrama de flujo	33
Figura 5. Diagrama de Flujo Proceso de Cotización y Venta	34
Figura 6. Diagrama de Flujo Proceso de Implementación del Servicio	35
Figura 7. Referencia geográfica de casa matriz.	36
Figura 8. Referencia Superficie de las instalaciones de la empresa	37
Figura 9. Gráfico de la dimensión de fiabilidad	39
Figura 10. Gráfico de la dimensión de sensibilidad	40
Figura 11. Gráfico de dimensión de seguridad.....	40
Figura 12. Gráfico de dimensión de elementos tangibles.....	41
Figura 13. Gráfico de dimensión de empatía	42
Figura 14. Gráfico de brechas de dimensiones	47
Figura 15. Leyendas de QFD	48
Figura 16. Casa de la Calidad LEMAT SECURITY S.A.	49
Figura 17. Análisis de la competencia.....	50
Figura 18. Relación de Qué y Cómo	51
Figura 19. Piso de la casa de la calidad.....	51
Figura 20. Gráfico de NPS	52
Figura 21. Propuesta de organigrama.....	58

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Número neto de promotores.....	53
Ecuación 2. Tasa de quejas no resueltas.....	56
Ecuación 3. Tasa de retención de clientes.....	56

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el entorno se encuentra en constante evolución, los cambios y mejoras se convierten en el objetivo principal que promueve el crecimiento y estabilidad, tanto en el presente como a futuro. Bajo este ideal, las industrias han logrado optimizar recursos y mantenerse vigentes en el mercado; sin embargo, no son estas quienes se encuentran en contacto directo con el principal objetivo, los clientes.

Los servicios se caracterizan por mantener un contacto directo con sus clientes, destacando, la calidad con la que se perciben. Lo anterior, toma gran relevancia en LEMAT SECURITY, puesto que, deben garantizar servicios de excelente calidad y libre de defectos, así como una excelente experiencia para cada uno de los clientes.

De tal modo, la identificación de las necesidades de los clientes en la empresa, permite la implementación de herramientas de utilidad para determinar la satisfacción de los clientes y el desarrollo de estrategias que aporten estabilidad, ventajas competitivas y oportunidad de fidelización en el mercado para el mejoramiento continuo.

Este estudio monográfico, consiste en la elaboración de propuestas de mejora en la calidad del servicio, a través del modelo SERVQUAL. Se inició con un diagnóstico para la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. Posteriormente, se determinaron las necesidades, percepción, expectativas y nivel de satisfacción de los clientes de LEMAT SECURITY S.A, utilizando herramientas de investigación comercial como: Modelo SERVQUAL, Casa de Calidad e Indicadores de rendimiento.

Así mismo, se elaboró un plan de mejora que establece los objetivos de calidad, conforme a las oportunidades de mejoras percibidas dentro de los estudios, esperando maximizar la calidad en la prestación del servicio y la atención personalizada, apoyando a colaboradores a sentirse más satisfechos con sus responsabilidades y servicios brindados. Cada una de estas propuestas, busca la fidelización de los clientes y, por consiguiente, la atracción de clientes nuevos o potenciales.

II. ANTECEDENTES

LEMAT SECURITY S.A. se fundó en el año 2012 en la ciudad de Matagalpa, ofreciendo servicios de vigilancia y seguridad personalizada, principalmente en el departamento de Matagalpa, fortaleciendo la confiabilidad en los distintos clientes y la variedad de sucursales con las que cada uno cuenta. Esta empresa está regulada con las leyes: Ley 510 “Uso de armas y municiones” y Ley 903 “Ley de servicio de seguridad privada”.

A medida que pasan los años, LEMAT SECURITY S.A. ha incrementado la cobertura de sus servicios y se ha posicionado entre las empresas más reconocidas dentro del territorio nacional. No obstante, sus oficinas administrativas siguen ubicadas en la ciudad de Matagalpa, donde todos sus agentes de seguridad son seleccionados mediante un proceso riguroso, bajo pruebas poligráficas, medicas, psicométricas y farmacológicas, recibiendo una capacitación intensiva que incluye especialización de manejo y uso de armas de fuego y servicio al cliente, realizando un proceso humano de atención personalizada por cada agente de seguridad.

Este tipo de servicios privados se ha visto limitado y para LEMAT SECURITY S.A. ha sido difícil por la alta rotación de personal operativo y las dificultades en la retención de algunos clientes, a pesar de que el flujo de ingresos no se ha visto notablemente afectado por la deserción de clientes, la prestación del servicio también está comprometida. En la empresa se han desarrollado algunos estudios para la mejora en algunas áreas de la empresa.

En el año 2014 se realizó el estudio “Gestión en el área financiera de la empresa LEMAT SECURITY S.A en la ciudad de Matagalpa, en el primer semestre 2014” (Castellón Rodríguez & Jarquín Zamora). Esta investigación quería identificar las actividades encaminadas para el cumplimiento de sus objetivos financieros y ayudó a solucionar las dificultades en esa área y a mejorar su organización que era notablemente deficiente.

En el año 2015, se realizó otro estudio “La influencia del uso de los medios publicitario en el comportamiento del consumidor en las empresas de la ciudad de Matagalpa en el año” (Jimenez & Molinares Araúz), pero este estaba enfocado a la influencia de los medios publicitarios en el comportamiento del consumidor y su importancia para la toma de decisiones de los empresarios. Identificando que como medios publicitarios más influyentes en la decisión de compra: la radio, la televisión y la revista.

III. JUSTIFICACIÓN

Nicaragua es catalogado como uno de los países más seguros de Centro América, sin embargo, el riesgo para las empresas comerciales de ser víctimas de la delincuencia es persistente.

Los servicios de seguridad privada, tanto para empresas como servicios personales, deberían de tomar una mayor relevancia dada la situación actual del país, sin embargo, su importancia sigue siendo pasado por alto y no es común en tales empresas realizar estudios para asegurar que la aplicación de dichos servicios siempre este cumpliendo con los estándares que la misma empresa promete, que permita una buena posición en el mercado de servicios y genere fidelidad entre los clientes y la empresa.

Teniendo en cuenta que la empresa es prestadora de un servicio, la mayor preocupación de LEMAT SECURITY S.A. debería centrarse en conocer la valoración de sus servicios brindados en el área administrativa y en el área operativa, la falta de un contraste de la percepción del cliente y la expectativa de la empresa les impide encontrar ventanas de oportunidad y enfocar esfuerzos para incrementar la confianza y fidelidad de sus clientes, expandirse en el mercado competitivo y retroalimentarse constantemente.

Es por ello que, surgió la necesidad de realizar un estudio que permita analizar, identificar y evaluar problemáticas existentes dentro de la empresa LEMAT SECURITY S.A., en cuanto a la calidad percibida del servicio y conforme a los resultados, realizar una propuesta de mejora a las deficiencias encontradas, que pueda aplicarse de manera efectiva y adaptable a las actividades que se realizan en la organización y que en consecuencia mejore el modelo de gestión de la misma y aumente el grado de satisfacción de los usuarios.

Este estudio se lleva a cabo a través de varias herramientas de análisis y evaluación, por medio de las cuales se busca simplificar la toma de decisiones y la fidelización de los clientes a través de un servicio que busque satisfacer las necesidades de estos.

En LEMAT SECURITY S.A. es importante enfocarse en fortalecer la atención y relación con el cliente, debe sentir que el servicio es excepcional desde el primer contacto con la empresa, lo que aumentará la posibilidad de generar lealtad, consolidar la confianza hacia la empresa y, por ende, contribuirá a la estabilidad o el crecimiento del negocio. Por tanto, con este estudio se pretende resolver los inconvenientes y problemáticas encontradas, aportando a acercar más a la empresa a un servicio idóneo que beneficie, tanto a la empresa como al cliente.

Al elaborarse una propuesta de mejora de procesos en una empresa de seguridad se aportará tanto teóricamente como metodológicamente, a la comprensión y conocimiento del manejo administrativo y de procesos en las empresas de ámbitos similares. Así mismo, servirá como base para futuros estudios, tanto como para la empresa LEMAT SECURITY S.A, como para otros estudios a realizar en la Universidad Nacional de Ingeniería, aportando documentación precisa sobre la aplicación de un estudio evaluativo y analítico mediante la metodología SERVQUAL.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

- Efectuar una propuesta de mejora en la calidad del servicio utilizando la metodología SERVQUAL para el incremento de la calidad en el servicio de la empresa LEMAT SECURITY S.A. en la ciudad de Matagalpa.

4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa para la identificación de fortalezas y oportunidades, a través de una encuesta en base al modelo SERVQUAL
- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes mediante la aplicación de las 5 dimensiones de la metodología SERVQUAL y la casa de la calidad, para el establecimiento de parámetros de calidad.
- Determinar la satisfacción de los clientes mediante el cálculo de indicadores de rendimiento en el servicio, para la evaluación de la gestión interna actual de la empresa.
- Proponer un plan de acción para la mejora de la calidad del servicio de la empresa con la aplicación del modelo SERVQUAL.

V. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo del presente trabajo investigativo, se abordan distintos procedimientos referentes a la calidad del servicio utilizando herramientas, que serán descritas para la comprensión, tanto de la problemática identificada en el servicio, como de las alternativas de solución que se puedan plantear en el transcurso del documento.

5.1. Sistema de calidad en los servicios

Comprende un conjunto de actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo a largo plazo, buscando el cumplimiento de procedimientos necesarios para mantener niveles de calidad esperados en la operación, con el fin de obtener satisfacción del cliente y maximizar su lealtad.

5.1.1. Calidad del servicio

La calidad en el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de estas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias.

5.1.2. Dimensiones de la calidad del servicio

Los proveedores de servicio se interesan en conocer cuáles son aquellos elementos que son importantes para sus clientes (internos y externos). Se podría decir que la calidad en el servicio, el precio o bien la calidad de los productos.

Los gurús del servicio Valerie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry indican que se puede visualizar un servicio de calidad a través de 5 dimensiones. En otras palabras, si los proveedores logran un buen desempeño en estas dimensiones, los clientes entregarán su confianza y lealtad. ¿La razón? Porque estarán recibiendo un servicio de excelencia, (Servikblog, 2013).

Las 5 dimensiones son:

- Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación
- Fiabilidad: es la habilidad de realizar el servicio en el tiempo prometido, bien y a la primera
- Capacidad de respuesta: la disposición de ayudar a los clientes de una manera rápida
- Seguridad: los conocimientos técnicos necesarios para asistir al cliente y ganar su confianza y credibilidad (incluye la transparencia en las transacciones financieras con el cliente)
- Empatía: atención individualizada que vela por los intereses de los clientes.

A la dimensión de capacidad de respuesta, también se le conoce como dimensión de sensibilidad, el nombre depende básicamente de la referencia que se tome, sin embargo, se aplican las mismas valoraciones.

5.1.3. Modelo SERVQUAL

El modelo Servqual se publicó por primera vez en el año 1988, y ha experimentado numerosas mejoras y revisiones desde entonces. El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y cómo ellos aprecian el servicio.

El modelo puede analizar los aspectos cuantitativos y cualitativos de los clientes. Permite comprender los factores incontrolables e impredecibles del cliente. SERVQUAL proporciona información detallada sobre lo siguiente: las opiniones de los clientes sobre los servicios de la empresa, las opiniones y sugerencias de los clientes sobre la mejora de ciertos factores, y las impresiones de los empleados sobre las expectativas y opiniones de los clientes. El modelo también es una herramienta de mejora y comparación con otras organizaciones, (Matsumoto Nishizawa, 2014, pp. 6-7).

5.1.4. Requerimientos de los clientes

Los requisitos de cliente no son únicamente aquellos que se piden formalmente por escrito, sino todos aquellos compromisos que se han adquirido de diversas formas. En la norma ISO 9001:2015 se encuentran algunos de ellos:

- Catálogos comerciales y publicidad: todas las características de los productos y servicios incluidos en los catálogos comerciales y en la publicidad que se hagan, son requisitos que se deberán cumplir.
- Ofertas y anexos a pedidos: la aceptación de una oferta por parte del cliente, implica que todos los compromisos indicados en ella, pasan a ser requisitos. Más claro queda, cuando el cliente anexa documentación al pedido.
- Contratos y pliegos de condiciones: los contratos y los pliegos de condiciones contienen un gran número de requisitos de cliente. Su firma y aceptación supone la obligación de su cumplimiento.
- Proyectos y licitaciones: los proyectos y las licitaciones públicas, llevan asociada mucha documentación, entre la que se indican obligaciones para cada una de las partes.
- Plazos de entrega y precio: quizás sean los más claros de identificar, pero en muchas ocasiones no se llegan a concretar. Por lo que luego aparecen malos entendidos, que deberían ser evitados dejando dicha información por escrito y documentada.
- Garantías y postventa: además de las garantías exigidas por la ley, en ocasiones se firman periodos más largos de duración, así como servicios de postventa más completos y personalizados.

5.1.5. Caracterización del servicio

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes según Kotler y Prentice (2002) son cuatro:

- **Intangibilidad:** Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio.
- **Inseparabilidad:** Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables.
- **Heterogeneidad:** O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega.
- **Carácter perecedero:** También conocida como imperdurabilidad. Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas.

5.2. La casa de la calidad

La casa de la calidad es una técnica que pertenece al procedimiento de (QFD, Quality Function Deployment) despliegue de la función de calidad. El QFD se utiliza para asegurar la calidad en la creación de productos y la prestación de servicios.

Es una herramienta que permite escoger de forma sistemática y estructurada la voz del cliente, en el proceso de diseño y desarrollo de productos y servicios. Permite alcanzar y tratar las expectativas y requerimientos de los clientes, así como conocer las características técnicas que satisfacen en mayor grado dichos requerimientos. En definitiva, traduce los requerimientos de los clientes en requisitos técnicos para el desarrollo y elaboración del producto o servicio, (Camison et al, 2006).

Es versátil porque permite el diseño de productos, servicios y también el diseño y mejora de procesos como; planificación empresarial. Esta también se aplica en empresas industriales de servicio que han encontrado mejores aplicaciones, entre estas destacan las aplicaciones de estudio de la estrategia empresarial de grandes empresas, y mediadas empresas, problemas del servidor público y de proyectos.

5.3. KPI o Indicadores clave de rendimiento

Coutinho (2015) define: “KPI viene de la sigla en inglés para Key Performance Indicator, o sea, Indicador Clave de Actuación. Son aquellas métricas más relevantes para tu estrategia, que determinan tu éxito o no. “

Es importante recalcar que los KPI's no solo se utilizan en marketing, también son implementados por empresas financieras, comerciales, de procesos e, incluso, de calidad.

5.3.1. KPI's de servicio al cliente

En ¿Cuáles son los KPI's de servicio al cliente más efectivos? (Question Pro Software) encontramos qué: “Los KPI's de servicio al cliente son métricas que se encargan de medir el rendimiento y la forma en la que el equipo enfocado el soporte y en la experiencia del consumidor administra sus labores.”

Los KPI's de servicio al cliente facilitan la identificación del rendimiento de los colaboradores y la eficiencia de atención que ofrece al negocio. Existen muchos indicadores de rendimiento que permiten medir la calidad del servicio ofrecido y ventanas de oportunidad para realizar ajustes necesarios en las estrategias de cada empresa.

Uno de los mayores conflictos que enfrentan muchos líderes es no saber lo qué, es el servicio al cliente y cómo mejorarlo, menos cómo medir los KPI's de servicio al cliente y corroborar que el trabajo de los empleados es el adecuado para cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.

5.3.1.1. Número de quejas recibidas

Es importante que los empleados encargados del servicio a clientes tengan conocimiento de la cantidad de quejas que se generan. Esto permite comprender las áreas del negocio que están involucradas en el problema y resolver la causa de raíz.

5.3.1.2. Tasa de quejas no resueltas

Este indicador determina si es necesario tomar medidas como la devolución de llamadas al cliente. La tasa de abandono permite optimizar los recursos y darles flexibilidad a los empleados en cuanto a los tiempos de atención y especialización. La siguiente ecuación permite determinar la Tasa de Quejas No Resueltas (TQN).

$$TQN = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de quejas no resueltas}}{N^{\circ} \text{ de quejas recibidas}} \right) \times 100$$

5.3.1.3. Tiempo para solucionar quejas

El servicio a clientes significa resolver los problemas de forma oportuna. Así que, si el departamento responsable de atender las quejas responde más rápido a las consultas de los clientes, ellos estarán más contentos con sus servicios, lo que aumenta la posibilidad de que permanezcan fieles a tu empresa por mucho tiempo. Hacer que las personas esperen por mucho tiempo es una de las principales causas de la insatisfacción de los clientes.

5.3.1.4. Tasa de conversión

Convertir clientes es muy importante para las empresas, con este tipo de KPI's para servicio a clientes podrás descubrir la probabilidad de que un cliente realice una acción positiva después de interactuar con alguien en tu empresa. Esto puede ser una compra, renovación, completar un formulario, etc.

5.3.1.5. Net Promoter Score

El Net Promoter Score (NPS) o número neto de promotores en español, según el documento de Deloitte (2018) se establece que: “El NPS es un indicador creado por Frederick F. Reichheld, Bain & Company y Satmetrix para medir el nivel de lealtad de los clientes de una marca o compañía, mediante su probabilidad de recomendación”.

Para determinar la posibilidad de que los clientes recomienden a cierta empresa se hacen unas preguntas que determinan según su clasificación si son: promotores, deudores o detractores.

Para calcular el NPS, se debe restar el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores de la muestra, como se evidencia a continuación:

$$NPS = \%Promotores - \%Detractores$$

- Promotores: Son clientes leales que seguirán comprando dicha marca y recomendándola a sus conocidos.

- Pasivos: Son clientes que se encuentran satisfechos, pero son vulnerables ante las actividades de la competencia u opiniones de conocidos.
- Detractores: Son clientes insatisfechos que pueden generar una serie de críticas que afectaría el crecimiento de la compañía.

La distribución de cada cliente en las tres categorías está determinada por la probabilidad de recomendación de marca. En el caso de NPS, el rango de medición de esta probabilidad es de 0 a 10, donde 10 significa que el cliente recomendará la marca o empresa con total confianza.

5.3.1.6. Tasa de retención de clientes

Si se logra que los clientes se encuentren contentos con el servicio que se ofrece, lo más seguro es que permanezcan fieles a la marca. Si actualmente se atrae una gran cantidad de consumidores, lo más seguro es que se esté brindando un buen servicio.

$$TRC = \left(\frac{\text{Clientes finales} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes iniciales}} \right) \times 100$$

5.3.1.7. Tasa de desempeño de los empleados

Muchas empresas utilizan los KPI's de servicio al cliente para medir la productividad de los empleados. Si lo que quiere es que los clientes resuelvan sus quejas de forma oportuna, los empleados deben realizar un trabajo eficaz y de calidad.

5.4. Planteamiento de estrategias

Posterior a la identificación de la situación actual de la empresa surgen alternativas para mitigar los problemas que puedan encontrarse, recurriendo al método de la planeación estratégica mediante la Cadena de valor, herramienta que se utilizará para la formulación de las estrategias orientadas a fortalecer las ventajas competitivas que se puedan determinar dentro de la empresa.

5.4.1. Cadena de valor

Peiró (2017) comenta: “Con la cadena de valor de una empresa se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación.”

La herramienta Cadena de valor tiene variación en cuanto a su aplicación a empresas de productos y empresas que prestan servicios. Alonso en su investigación (2008) destaca que se realizan cambios notables en la adaptación de la herramienta para empresas de servicios, los eslabones primarios se ven redefinidos y al mismo tiempo muestran una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Figura 1. Cadena de valor para productos



Figura 2. Cadena de valor de servicios



Fuente: Tomado de Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor por Gustavo Alonso (2008).

Nota: Los esquemas indican la información de un producto y de un servicio que deben plasmarse en la herramienta para validar las estrategias.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Tipo de investigación

El enfoque de investigación es mixto, debido a que se aplicarán métodos cualitativos y cuantitativos, el enfoque cuantitativo según Hernández Sampieri et al (2006) “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico”, y el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.

La investigación se considera cuantitativa, porque la valoración que se hará sobre la satisfacción que tienen los clientes, que solicitan el servicio de seguridad privada, mismo que se interpretará mediante un análisis estadístico. A su vez, se considera también como investigación cualitativa, porque se analizará la manera en la que el personal de contacto realiza sus actividades correspondientes para llevar a cabo el servicio solicitado.

Kerlinger y Lee (2002) detallan que: “En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos”. La investigación se valorará de tipo no experimental debido a que los resultados de la misma no son controlables. Danhke (1989) a quien citaron Hernández Sampieri et al (2006, p. 102) dice que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Es por ello por lo que, se considera que el alcance de la investigación será descriptivo, dado que la información obtenida únicamente será objeto de análisis con la que se logrará conocer la situación actual del servicio brindado en LEMAT SECURITY S.A. Hernández Sampieri et al (2006, p. 208) conciben como investigación de diseño transversal a “Investigaciones que recopilan datos en un momento único”, es por ello

que esta investigación se clasificó de diseño transversal, ya que este estudio se culminó en un solo periodo.

6.2. Población y muestra

Dentro de este estudio se pretende analizar toda la zona norte del país, partiendo de la cartera de clientes proporcionada por LEMAT SECURITY S.A.

6.2.1. Población

LEMAT SECURITY S.A. tiene dentro de su cartera 23 clientes principales, de los cuales se desglosan hasta 10 sucursales por cliente y sector, dando como resultado una población de estudio de 144 sucursales. Dentro de estos se presta servicio de cuerpos de protección física, monitoreando todas sus operaciones desde su casa matriz en el departamento de Matagalpa.

6.2.2. Muestra

El presente estudio toma únicamente cómo muestra a los clientes de las ciudades de la zona norte del país, Matagalpa, Jinotega, Estelí, Madriz y Nueva Segovia con una muestra total de 89 encuestados, para analizar los niveles de satisfacción que los clientes tienen del servicio de seguridad brindado de LEMAT SECURITY S.A. Esto debido a que, es la zona donde la empresa tiene mayor presencia y, por lo tanto, se hace necesario el desarrollo de este estudio para esta zona donde hay mayor impacto.

6.3. Indicadores de estudio

La Tabla 1, muestra los indicadores y técnicas que se emplearon en el desarrollo del estudio, las cuales fueron elaboradas de acuerdo a los objetivos de investigación.

Tabla 1. Indicadores de estudio

Objetivos Específicos	Indicadores	Técnica
Diagnosticar la situación actual de la empresa para la identificación de fortalezas y oportunidades, a través de una encuesta en base al modelo SERVQUAL.	Actividades que se realizan para llevar a cabo cada uno de los servicios ofertados en la empresa de seguridad y la valoración de los requerimientos del cliente sobre el servicio obtenido.	-Observación (Flujogramas del servicio). Ver figuras 5 y 6. -Entrevista al personal (Fichas ocupacionales). Ver tablas de la 3 – 6 y tablas de la 13-27 -Encuesta dirigida a los usuarios (modelo SERVQUAL). Ver anexo 3.
Identificar las necesidades y expectativas de los clientes mediante la aplicación de las 5 dimensiones de la metodología SERVQUAL y la casa de la calidad, para el establecimiento de parámetros de calidad.	Reconocidas las necesidades de los clientes (QUÉ 'S) que llegan a la empresa y lo que propone LEMAT SECURITY S.A. (CÓMO 'S) para su satisfacción.	-Encuesta de preferencias dirigida a los usuarios. Ver anexo 4. - Casa de la calidad. Ver Figura 16.
Determinar la satisfacción de los clientes mediante el cálculo de indicadores de rendimiento en el servicio, para la evaluación de la gestión interna actual de la empresa.	Métricas de servicio al cliente de la empresa de seguridad.	- Cálculo de indicadores de servicio. Ver Ecuaciones 1 – 3. - Encuesta al cliente (NPS y escala). Ver anexo 3.
Proponer un plan de acción para la mejora de la calidad del servicio de la empresa con la aplicación del modelo SERVQUAL.	Propuestas de solución a deficiencias encontradas en la prestación del servicio.	- Cadena de valor del servicio.

Fuente: Elaboración propia

6.4. Etapas de la investigación

A continuación, se presentan cada uno de los procesos realizados para la obtención de la información necesaria para realizar cada uno de los objetivos planteados en este estudio.

6.4.1. Etapa 1:

Diagnosticar la situación actual de la empresa para la identificación de fortalezas y oportunidades, a través de una encuesta en base al modelo SERVQUAL.

- Recolección de información sobre el servicio: en esta actividad se obtiene toda la información posible del personal respecto al servicio.
- Organización de la información: aquí es donde toda la información se ordena para la elaboración del flujograma que describa el proceso dentro de este servicio.
- Especificación de capacidades: Mediante una entrevista dirigida al personal se conocerán las funciones que cumple cada uno dentro del desarrollo del servicio. Para ello se llenará una ficha ocupacional por persona.
- Detalle de requerimientos del cliente: Por medio de una encuesta dirigida a los usuarios, en base al modelo SERVQUAL, se conocerán los requerimientos de los clientes en cuanto al servicio que solicitan LEMAT SECURITY S.A., teniendo en cuenta que las respuestas serán en una escala cualitativa de Likert.

6.4.2. Etapa 2:

Identificar las necesidades y expectativas de los clientes mediante la aplicación de las 5 dimensiones de la metodología SERVQUAL y la casa de la calidad, para el establecimiento de parámetros de calidad.

Pasos de la casa de la calidad:

- Identificar el objetivo: En este punto es necesario definir un objetivo concreto ya que uno muy genérico sería muy difícil de analizar.

- Requerimientos de los clientes (QUE´S): Mediante en una encuesta se determinan los requerimientos de los clientes respecto al servicio.
- Determinación de las características funcionales (COMO´S): Es la asignación de valores para cada relación QUE - COMO, esto se realiza analizando el grado en que cada requerimiento del cliente es cubierto por cada característica funcional correspondiente. Las características de funcionamiento se refieren a los elementos propios de la organización.
- Construcción de la matriz QUE Y COMO: Una vez identificados los CÓMO para cada QUÉ se colocan en la matriz.
- Categorización de los QUE´S: Se le asigna a cada una de las características del cliente (que´s) un valor de acuerdo a la importancia designada por el propio cliente, el rango de valor es de 1 para el que se considere de menor importancia y de 5 para el más importante.
- Relación entre LOS QUE´S Y COMO´S.
- Determinación de los CUANTO´S: Los cuantos se definen para cada CÓMO. Se ubican en la parte inferior de la matriz, paralelos a los cómo y perpendiculares a los QUÉ.
- Matriz entre los QUÉ, CÓMO, CUÁNTOS, relación entre los QUÉ y los CÓMO.
- Suma de la relación entre los COMO´S y los QUÉ: Posteriormente se multiplica por cada uno de los signos establecidos para las relaciones entre los QUE´S y los COMO´S, los cuales se les designa una escala estándar. Para el resultado final se realiza la suma de las columnas correspondiente a cada cómo y se coloca debajo de cada cuánto.
- Correlación entre los COMO´S: Es analizar la interacción entre los CÓMO, es decir identificar si al realizar una actividad se tiene efectos positivos o negativos en alguna otra actividad.
- Evaluación competitiva: Se compararán las valoraciones de los clientes respecto al servicio de la empresa junto con las valoraciones del servicio en otras empresas además de otros aspectos técnicos, pero importantes dentro de la calidad de la prestación del servicio.

6.4.3. Etapa 3:

Determinar la satisfacción de los clientes mediante el cálculo de indicadores de rendimiento en el servicio, para la evaluación de la gestión interna actual de la empresa.

- Reunir datos: por medio de una entrevista se preguntará al personal correspondiente su apoyo para identificar los datos relacionados a los indicadores de rendimiento.
- Evaluar indicadores: una vez que se conozcan los datos, se procederá a realizar los cálculos correspondientes para la evaluación de los indicadores de servicio al cliente.
- Realizar encuestas: utilizando la encuesta de NPS, en esta actividad se guardarán todas las valoraciones que hagan los clientes sobre el grado de recomendación del servicio.
- Valorar nivel de recomendación: en esta actividad, utilizando la fórmula para valorar el promedio de respuestas de los clientes, se determinará el porcentaje de satisfacción con el servicio.

6.4.4. Etapa 4:

Proponer un plan de acción para la mejora de la calidad del servicio de la empresa con la aplicación del modelo SERVQUAL.

- Seleccionar estrategias: Con la herramienta Cadena de valor, en esta actividad se proyectarán la satisfacción que se brinda y fuente de posibles ventajas competitivas, facilitando la selección de estrategias viables para incrementar la calidad en el servicio.

VII. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de este acápite se reflejarán los detalles distintivos de la empresa, se plasmarán las generalidades de LEMAT SECURITY S.A. en relación a la forma en la que prestan el servicio de resguardo a sus clientes y los objetivos que motivan el desarrollo de las actividades dentro del establecimiento.

7.1. Aspectos Generales

Dentro de los aspectos generales se realiza hincapié a la familiarización de la Empresa LEMAT SECURITY S.A., contribuyendo a la comprensión del estudio y el aporte de este a la comunidad.

7.1.1. Nombre de la Empresa

Empresa de seguridad “LEMAT SECURITY S.A.”

7.1.2. Razón Social

LEMAT SECURITY S.A., cuyo nombre está constituido por siglas derivadas de la fusión de sus ciudades de origen “LE” de la ciudad de León, “MAT” de la ciudad de Matagalpa y “SECURITY” término del idioma inglés para referirse a seguridad, es una compañía privada con fines de lucro introduciendo sus servicios al público a partir de marzo del año 2012, contando como objetivo principal el proporcionar servicios de vigilancia y seguridad a todo aquel con la necesidad de protección a sus bienes, servicios, colaboradores y demás recursos en todo el territorio nacional.

7.1.3. Tipos de Servicios Ofertados

Esta empresa privada está regulada con las leyes: Ley 510, uso de armas y municiones, y la Ley 903, ley de servicio de seguridad privada.

Cuenta con un capital social, recursos humanos, materiales técnicos, financieros y formación que quedan determinados en el ámbito geográfico donde se opera. Rigiéndose con el seguro o aval establecido y estipulado por las leyes del país, las cuales determinan lo siguiente:

Refiérase como custodia a todo aquel servicio que brinda una entidad autorizada para el cuidado y conservación de valores, así como del efectivo relacionado con estos, con la obligación de devolver al titular, valores del mismo emisor, de la misma especie y de las mismas características de los que fueron entregados o el efectivo relacionado con estos, cuando este lo requiera. (Normas Jurídicas de Nicaragua, 2007), partiendo de esta definición se logra describir un principal número de los servicios requeridos por los clientes potenciales de la empresa, tales como:

- Custodia de traslados personal
- Custodia de traslados de bienes valores

Así mismo se brindan servicios de seguridad privada definida por la ley 903 como la actividad auxiliar y complementaria a la seguridad ciudadana y humana que, conforme a la presente Ley, realizan para sí o para terceros, los prestadores de servicios autorizados y tiene por objeto proteger la integridad física de las personas y su patrimonio, así cómo prevenir la comisión de delitos a través del conjunto de acciones efectuadas por los prestadores de estos servicios (Ley No. 903, Ley de Seguridad Privada, 2015), bajo esta definición se prestan servicios de:

- Seguridad física personal
- Seguridad de mercadería en determinada empresa
- Seguridad corporativa, empresarial y residencial
- Vigilancia monitoreada por cámaras
- Puestos fijos

Sus agentes de seguridad son seleccionados a través de un proceso riguroso, realizando pruebas poligráficas, médicas, psicométricas y farmacológicas, reciben una capacitación intensiva que incluye especialización de manejo y uso de armas de fuego y servicios al cliente, el servicio que más se da a conocer es proporcionado por los guardas de seguridad que vigilan y protegen los recursos y establecimientos de sus clientes, contando así con un constante monitoreo por parte de supervisores distribuidos en cada zona del país donde se es ofrecido el servicio.

7.1.4. Personal Activo en la Empresa

LEMAT SECURITY S.A. cuenta con un personal administrativo interno de 32 trabajadores y con el apoyo externo de 323 guardas de seguridad distribuidos por todo el país. (Ver Tabla 2)

Tabla 2. Personal activo de la empresa

LEMAT SECURITY S.A.	SUPERVISORES Y ADMINISTRACIÓN	GUARDAS DE SEGURIDAD	TOTAL
	32	323	355

Fuente: Elaboración propia

7.2. Aporte de la Empresa al Desarrollo Local y Nacional

La seguridad en las micro y macroempresas es un requisito primitivo en las mismas, su búsqueda por evitar situaciones de riesgo se vuelve una necesidad, asimismo la certeza de que sus recursos tanto humanos como de bienes estén a salvo bajo manos honestas y capacitadas, conforme a esta necesidad surge el servicio de seguridad privada.

En LEMAT SECURITY S.A. se busca brindar un servicio acendrado, es decir, de una calidad impecable a cada uno de sus clientes, por medio del cual conlleva fuentes de trabajo dentro de todo el país, aportando confiabilidad, responsabilidad y ante todo seguridad a cada uno de sus clientes.

Su aporte refiere dentro de toda aquella rama de salvaguardar un bien, inmuebles o población, por medio de un sistema de reclutamiento estructurado y monitoreado continuamente, para el logro de su objetivo principal, capacitando a nuevos y antiguos recursos bajo la acreditación de leyes y normativas como la ley 903, ley de servicios de seguridad privada y normativa 510 uso de armas y municiones, además de aportar por medio de impuestos a la economía del país.

VIII. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para conocer mejor el alcance esperado de LEMAT SECURITY S.A. se plasmará la estructura organizacional de la empresa y los factores clave que la distinguen dentro del mercado.

8.1. Misión y Visión de la Empresa

LEMAT SECURITY S.A. cuenta con objetivos claros acerca de su servicio y la imagen que desean brindar a sus clientes por lo que cuenta con una misión y visión establecida desde sus primeros años de origen, así mismo cuentan con valores y reglamento interno para cada uno de sus empleados.

8.1.1. Misión

Proveer servicios de vigilancia y seguridad en todo el territorio nacional ajustadas a las necesidades del mercado de Manera Integral, comprometidos en la estrategia de servicios con excelente atención a nuestros clientes y brindando los mejores beneficios a nuestros colaboradores.

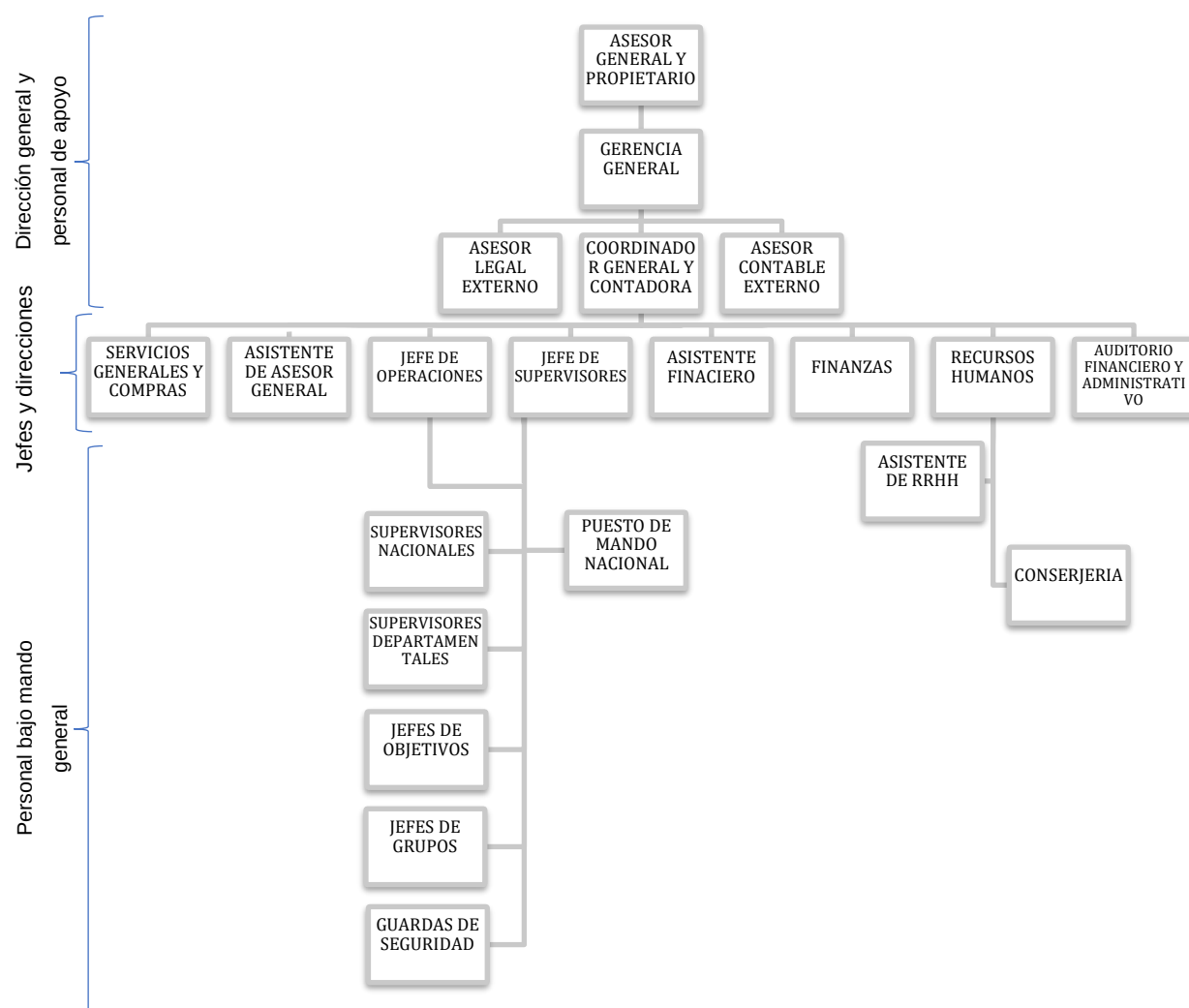
8.1.2. Visión

Ser la empresa líder en el mercado de servicios de vigilancia y seguridad privada, con una actitud de liderazgo que haga que nuestros clientes tengan a su disposición las mejores tecnologías, procesos y servicios, convirtiéndonos en el proveedor de servicios preferidos entre clientes y colaboradores.

8.2. Descripción Organizativa y Funciones del Personal

La empresa cuenta con una estructura organizativa jerárquica formal, donde el personal se divide correspondiendo a los puestos con mayor responsabilidad, es decir, aquel personal que cuenten con menos deberes está bajo el mando de aquellos que cuenten con mayores y autoridad en su puesto, posicionando en el diagrama a los puestos administrativos y de dirección general en lo más alto y el personal de departamento en lo más bajo (Ver Figura 3).

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Gestión de Talento Humano LEMAT SECURITY S.A.

8.3. Principales funciones indicadas Según el Organigrama

La compañía de LEMAT SECURITY S.A. cuenta con un total de 355 colaboradores distribuidos a lo largo del país, dentro de casa matriz las principales funciones del personal administrativo son gestionar asesoría de los proyectos y recursos de la compañía de la mano del propietario de LEMAT SECURITY S.A, el personal gerencial se encarga de inspeccionar y aprobar los procedimientos y detalles internos, las funciones de asesoría legal, coordinación general y contaduría, y asesor de contaduría.

8.4. Fichas Ocupacionales

A continuación, se detallan las fichas ocupacionales que contienen las funciones y labores que ejercen dentro de los principales puestos dentro de la compañía, (Ver Tabla 3 – Tabla 6) (Ver Anexo 1, p. 75 - 85).

Tabla 3. Ficha ocupacional del asesor general y propietario

 FICHA OCUPACIONAL		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asesor general y propietario	LEMAT SECURITY S.A.	
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Gerente general	C\$ 25,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Formular el plan de una compañía y de dar consejos acerca de su buen funcionamiento. • Además de contar con los contactos necesarios para impulsar el nuevo emprendimiento.		
Específicas:		
• Debe ser en todo momento un facilitador de ideas y actividades que ayuden a mejorar el concepto de la empresa. • Formular hipótesis y comprobar su validez antes de emitir alguna opinión. • Emitir consejos que sean sustentables para lograr el acompañamiento de una idea o acción. En este sentido, un buen asesor empresarial debe contar con la experiencia, manejar datos y estadísticas de lo que ocurre en la empresa. • Proporcionar todas las herramientas necesarias para que el emprendedor tome las decisiones finales.		
Requisitos del puesto: Conocimientos generales de áreas de la empresa tales como: marketing, finanzas, contable y fiscalía.		
Educación: Lic. Derecho		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Ficha ocupacional gerente general

FICHA OCUPACIONAL		
		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Gerente General	LEMAT SECURITY S.A.	Asesor general
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Asesor legal externo, coordinador general y contadora, asesor contable externo	C\$ 20,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Aprobar el plan de la empresa y dar consejos acerca de su buen funcionamiento. • Dirigir todos los proyectos de la para impulsar el crecimiento de la empresa.		
Específicas:		
• Guiar a su equipo empresarial bajo los objetivos de la empresa. • Formular ideas en base a los logros de cada área para mejorar el funcionamiento de la empresa. • Proporcionar todas las herramientas para que su equipo alcance sus metas.		
Requisitos del puesto: Conocimientos generales de áreas de la empresa tales como: marketing, finanzas, contable y fiscalía. Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.		
Educación: Lic. Economía		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Ficha ocupacional de coordinadora general y contadora

FICHA OCUPACIONAL		
		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Coordinadora general y contadora	LEMAT SECURITY S.A.	Gerente general
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Servicios generales y compras, Asistente de asesor general, jefe de operaciones, jefe de supervisores, Asistente financiero, Finanzas, Recursos humanos, Auditorio financiero y administrativo.	C\$ 17,500.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Revisión de planillas • Revisión de pagos a DGI (Declaración general de ingresos) e IMI (Impuesto Municipal sobre Ingresos) • Atención administrativa de incidentes		

Específicas:
• Aperturas y cierres de puestos • Firma de contratos y de liquidaciones • Revisión de pagos de liquidaciones y conciliaciones de personal de baja • Registro de ingresos y gastos de todas las áreas • Aprobación de presupuestos y revisión de flujo de efectivo
Requisitos del puesto: Capacidad de liderazgo y control de subordinados, experiencia comprobable en puestos de contabilidad por más de 3 años, conocimiento y dominio de temas de rotación de personal.
Educación: Lic. Contabilidad y finanzas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Ficha ocupacional del asesor legal externo

 FICHA OCUPACIONAL		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asesor legal externo	LEMAT SECURITY S.A.	Gerente general
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Servicios generales y compras, Asistente de asesor general, jefe de operaciones, jefe de supervisores, Asistente financiero, Finanzas, Recursos humanos, Auditorio financiero y administrativo.	C\$ 17,500.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Redactar, analizar y negociar cada uno de los contratos comerciales de la empresa. • Asegurarse que la empresa cumpla con cada una de las leyes y normas jurídicas que requiere y las regulaciones del sector comercial al que pertenece.		
Específicas:		
• Tramitar y gestionar todas las licencias que la empresa necesite para operar en forma. • Cumplir el papel de mediador entre los posibles conflictos que pudieran existir entre clientes, proveedores, socios y empleados. • Generar informes jurídicos de las distintas áreas de la empresa • Representar a la empresa en asuntos legales ante un tribunal judicial.		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 3 años en puestos similares, dominio de las legislaciones laborales vigentes en Nicaragua.		
Educación: Lic. Derecho civil con maestría en derecho penal		

Fuente: Elaboración propia

IX. REQUERIMIENTOS Y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

En este apartado se describirá todo lo concerniente a los requerimientos que se necesitan para la prestación del servicio, así como la satisfacción de los clientes con respecto al servicio actual que brinda la empresa.

9.1 Caracterización del Servicio

La captación y fidelización de posibles clientes potenciales cuenta como visión principal dentro de esta compañía, bajo métodos de publicidad como redes sociales, periódicos y contacto directo con el cliente, siendo estas dos últimas las herramientas con más factibilidad dentro de LEMAT SECURITY S.A.

El personal realiza un análisis de mercado, identificando nuevas micro y macroempresas con el fin de determinar si estas pueden llegar a necesitar servicios de seguridad. Una vez localizados los clientes potenciales, se procede a crear lazos de contacto con el gerente del negocio o el encargado del área de seguridad de la empresa, planteando los servicios disponibles a través de correo electrónico o llamadas telefónicas.

Después de captado el interés del cliente, se prepara un paquete de servicio según las necesidades principales de cada uno, comunicando detalladamente cómo será la aplicación del servicio según lo requiera. Luego de cerrado el contrato donde se puntualizan factores como paquete requerido, precios y periodo de contratación, se procede a asignar un personal en dicho lugar. Si se cuenta con personal disponible en el área se asignarán, de lo contrario la empresa requerirá realizar un proceso de reclutamiento de personal con disponibilidad en dicha ciudad dentro del país.

Es importante destacar, que la mayor parte de este proceso se suele realizar de forma virtual si el cliente así lo prefiere, por factores de tiempo y distancia; por lo que el personal encargado de todo este proceso cuenta con capacitación y

especialización en todos los factores que este proceso requiera, así como una amplia comunicación asertiva entre las áreas involucradas dentro de este proceso tales como: asesoría legal, finanzas, recursos humanos supervisores y demás.

Tras la asignación del personal conforme a las especificaciones del cliente, se le brinda seguimiento por medio de supervisores nacionales y departamentales, los cuales poseen contacto directo con los clientes, así como con los guardas de seguridad para verificar la conformidad en los implicados. También cuentan con método de seguimiento de satisfacción del cliente tras un periodo establecido del servicio donde se les brinda una encuesta de control de satisfacción del cliente. (Ver anexo 2, p. 86).

9.1.1 Momento de la Verdad

Durante cada servicio, la identificación del momento de verdad es clave para afianzar cada oportunidad de mejora, si bien se le conoce como el momento de verdad a ese instante en que los consumidores experimentan y juzgan la calidad del servicio, en LEMAT SECURITY S.A. es necesario tomar en consideración la caracterización o proceso que se lleva a cabo para proveer el servicio final al cliente.

Dado que el contacto con sus clientes y proveedores es de origen mixto, es decir, existe más de una vía de contacto, el momento de la verdad podría verse influenciado por múltiples acciones, un ejemplo equivalente a esto durante el proceso de contratación puede ser este el primer contacto que la empresa tenga con su cliente o inclusive puede ser durante la instalación o proporción de agentes de seguridad (cámaras, transporte, guardas), siendo este el factor clave.

Al mencionar este pequeño instante dentro del servicio, se hace hincapié en que la empresa no cuenta con un protocolo establecido para el primer contacto con un cliente potencial, puesto que dentro de su cartera de clientes estos ya se han fidelizado a lo largo de los años recibiendo este servicio, por lo que no se ha

tomado en consideración, sin embargo, es una herramienta que aportara muchos datos a lo largo de este estudio.

9.1.2. Diagrama del Proceso Actual del Servicio

Para la adecuada identificación de los puntos clave del servicio de seguridad, se representó de forma gráfica los procesos de Cotización e implementación de este. Para tener una mejor comprensión del diagrama de flujo, en la Figura 4 se observa el significado de cada simbología utilizada.

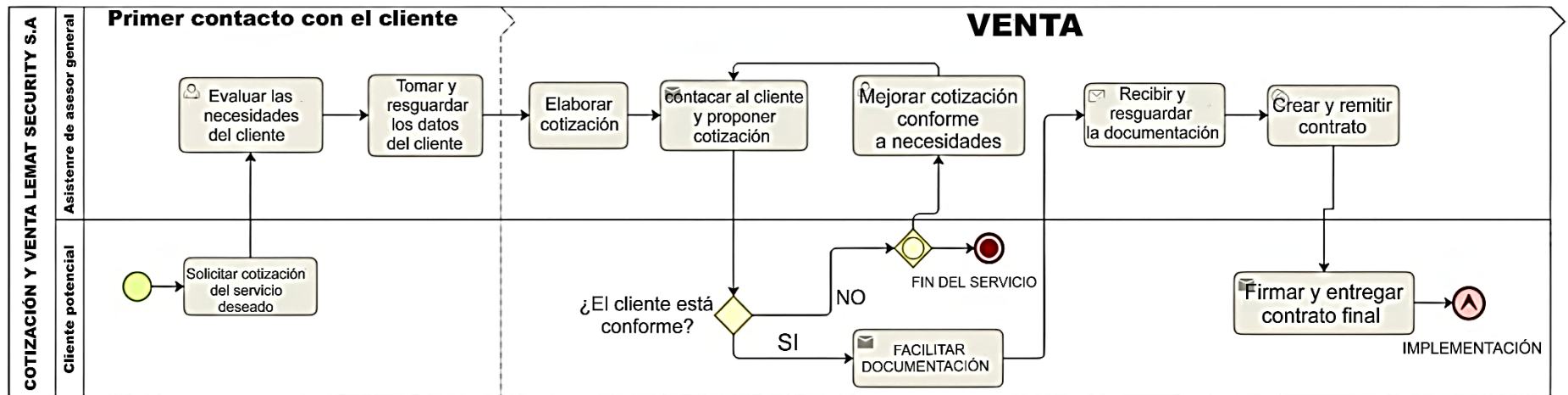
Figura 4. Simbología de diagrama de flujo

LEYENDA	
	Símbolo de evento de inicio - Indica el primer paso de un proceso
	Símbolo de finalización - Activa la finalización inmediata de un paso del proceso.
	Símbolo de temporizador - Fecha y hora recurrentes que activan el proceso
	Símbolo de escalación - Un paso reacciona en una escalación y fluye a otro rol en la organización.
	Símbolo de tarea - El nivel más básico de una actividad y no puede subdividirse en más partes.
	Subproceso - Actividad que contiene otras actividades

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 5, se detalla a través de la simbología BPMN, el procedimiento llevado a cabo para la cotización y venta del servicio de seguridad requerido por el cliente.

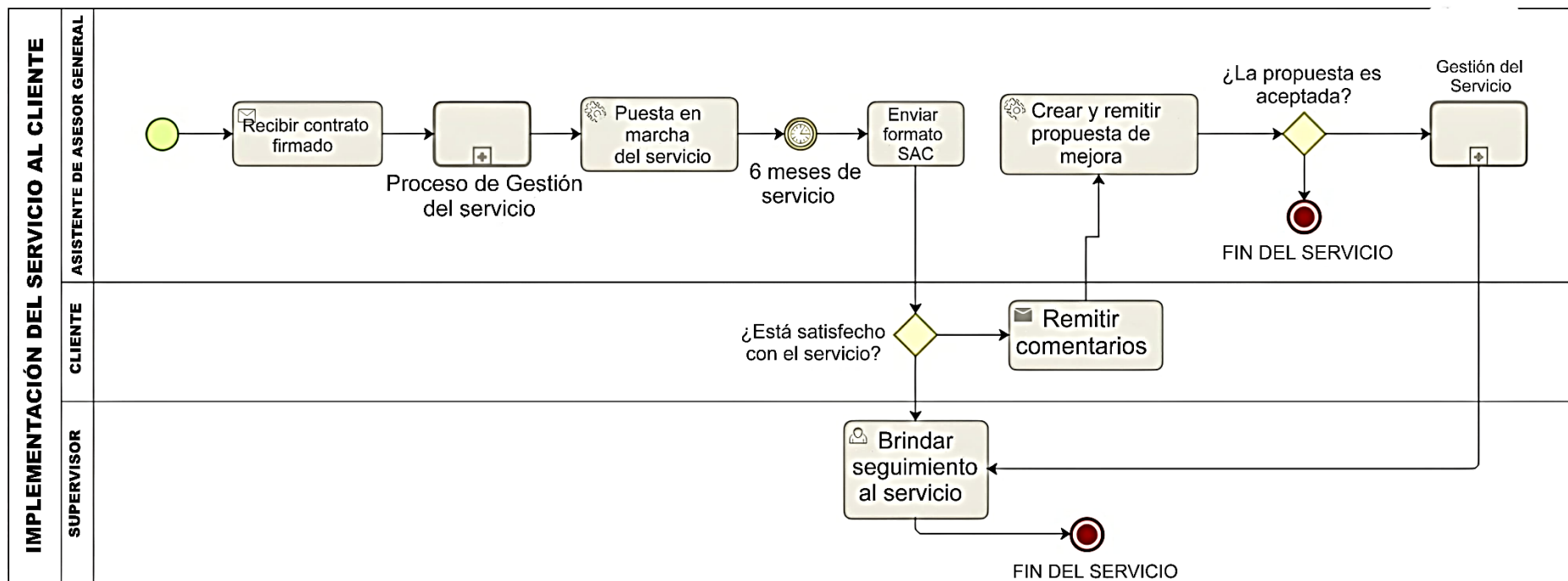
Figura 5. Diagrama de Flujo Proceso de Cotización y Venta



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la Figura 6, se describe el proceso de Implementación del Servicio de Cuerpos de Protección Física, este proceso describe las actividades internas efectuadas tras la firma y aprobación del Contrato del servicio con el cliente, detallando factores como el tiempo de espera estimado para el seguimiento de Satisfacción al Cliente (SAC).

Figura 6. Diagrama de Flujo Proceso de Implementación del Servicio

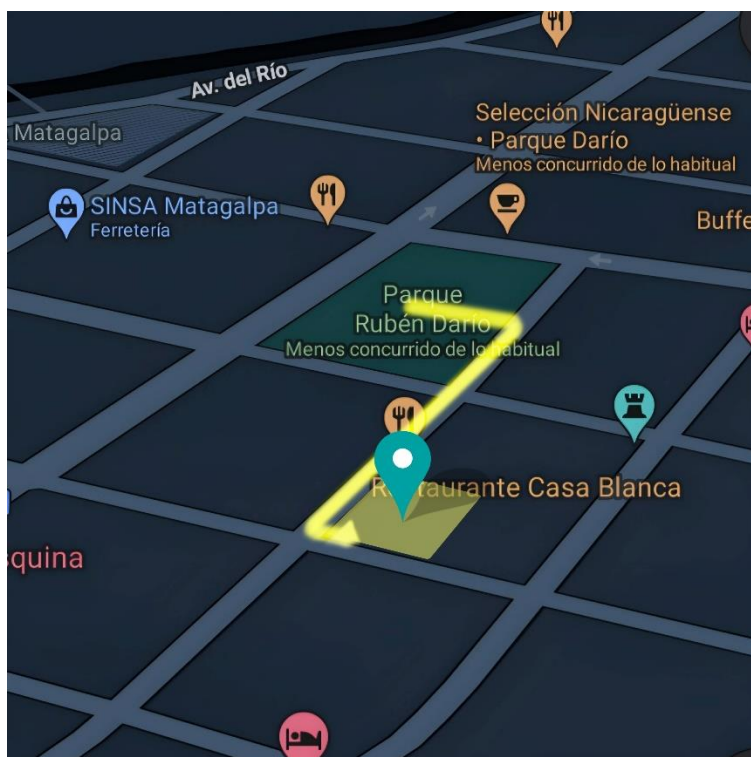


Fuente: Elaboración propia

9.1.3 Micro Localización de la Empresa.

La empresa cuenta con una casa matriz ubicada en la ciudad de Matagalpa tomando como referencia el parque Rubén Darío podemos identificarla dentro de la Figura 7, una cuadra al norte, el establecimiento se encuentra en una esquina siendo fácil de ubicar, además de contar con pintura de sus colores característicos (Verde bandera) y su debida señalización.

Figura 7. Referencia geográfica de casa matriz.



Fuente Google maps

Así mismo, dentro de estas instalaciones se encuentra toda su área administrativa, para una organización más efectiva y proactiva, LEMAT SECURITY S.A se encuentra localizada en las coordenadas (12°55'13"N 85°55'10"W) y cuenta con unas instalaciones de aproximadamente 218.7m² según la referencia de Google Earth. En la Figura 8. se representa la superficie de las instalaciones de la empresa.

Figura 8. Referencia Superficie de las instalaciones de la empresa



Fuente: Google Earth

9.1.4 Objetivos para conocer requerimientos del cliente.

LEMAT SECURITY S.A. es una agencia de seguridad privada especializada en proporcionar servicio de vigilancia por medio de cuerpos de protección física (CPF), al igual que servicios de cámaras de seguridad, traslados privados y demás servicios de protección de bienes, por lo que su personal se mantiene al pendiente de las necesidades y conformidades de cada uno de sus clientes, dándole un valor agregado a su servicio.

Este servicio se encuentra distribuido a lo largo de todo el país por lo que cuentan con un sistema de supervisión del personal mediante agentes externos los cuales se contactan con los agentes de seguridad para medir su rendimiento, así como con la clientela para medir su satisfacción. Por ello, define su objetivo como garantizar la seguridad de su clientela bajo estrictos estándares de entrenamiento, fiabilidad y calidad, brindando un valor agregado a la certeza de protección de todos sus bienes.

X. EVALUACIÓN DEL SERVICIO POR MODELO SERVQUAL

En este acápite se desarrolla la evaluación de la satisfacción que perciben los clientes y los colaboradores de la empresa sobre el servicio de seguridad que brindan, siguiendo el planteamiento de la metodología SERVQUAL para identificar los puntos fuertes y débiles que se presentan en la prestación del servicio.

10.1. Cálculo de la Muestra.

Para la determinación de la muestra, se tomó en consideración la cartera de clientes proporcionada por la empresa, donde su clasificación parte desde los departamentos del país hasta las ciudades donde sus servicios son proporcionados, enfocándose principalmente en el servicio de cuerpos de protección física.

Dado el alcance de este estudio se establecieron como delimitaciones de la muestra las ciudades de la zona norte del país, siendo estas Matagalpa, Jinotega, Estelí, Madriz y Nueva Segovia, en las cuales se concentran la mayor cantidad de clientes activos dentro de la empresa, obteniendo un total de 89 sucursales.

10.2. Cuestionario del Modelo Servqual

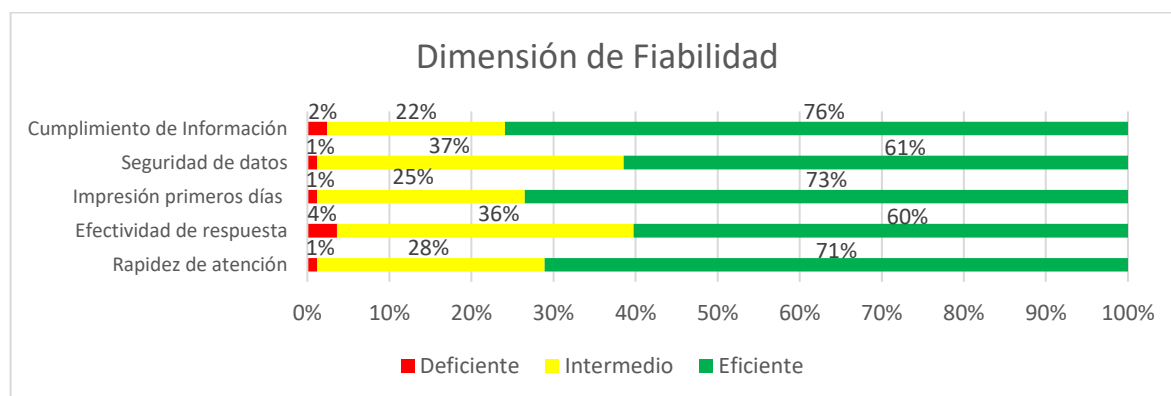
La opinión de los clientes es de vital relevancia a la hora de medir la calidad del servicio, por lo que se realizó un cuestionario con el objetivo de valorar y analizar la perspectiva y opinión de los clientes conforme al servicio proporcionado por LEMAT SECURITY S.A., todo esto guiado por el modelo Servqual.

Los datos han sido recolectados por medio de un cuestionario que consta de cinco dimensiones con el objetivo de medir o plantear las brechas entre diferentes momentos claves en la calidad percibida del servicio, de las cuales surgen veintidós ítems para su estudio. Estos ítems fueron medidos en una escala con rango de uno al cinco, siendo uno muy insatisfecho y cinco muy satisfecho. Inicialmente, se planificó obtener la opinión de 89 clientes de la empresa; no

obstante, solamente 83 clientes estuvieron dispuestos a llenarla, dichos datos sirvieron para evaluar su satisfacción y percepción del servicio recibido conforme a la percepción interna de LEMAT SECURITY S.A.

En la Figura 9 se aprecia, que el servicio de LEMAT SECURITY S.A. respecto a la dimensión de fiabilidad es eficiente en su mayoría. Sin embargo, el 4% de los clientes coinciden que la efectividad de respuesta ante cualquier problema debe mejorar por parte de los colaboradores, a pesar de ser un porcentaje bajo sirve de indicador para no bajar la guardia respecto a la atención a los clientes. Existe un 2% de clientes que consideran que la empresa cumple levemente con ofrecer toda la información de sus servicios.

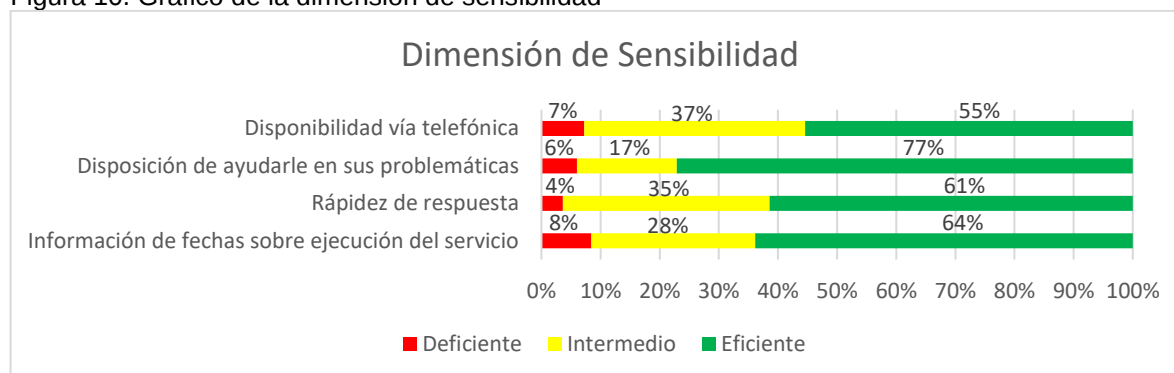
Figura 9. Gráfico de la dimensión de fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 10, se observa, que los clientes perciben un servicio eficiente por parte de la empresa sobre la dimensión de sensibilidad. Los clientes de LEMAT SECURITY reconocen que los colaboradores demuestran mucha disposición para ayudarles con sus problemáticas y demuestran mucha rapidez para brindar una respuesta que los tranquilice. Los clientes coinciden en que la disponibilidad de los colaboradores vía telefónica es notoria, pero podría mejorarse para eliminar el 7% de opiniones de inconformidad.

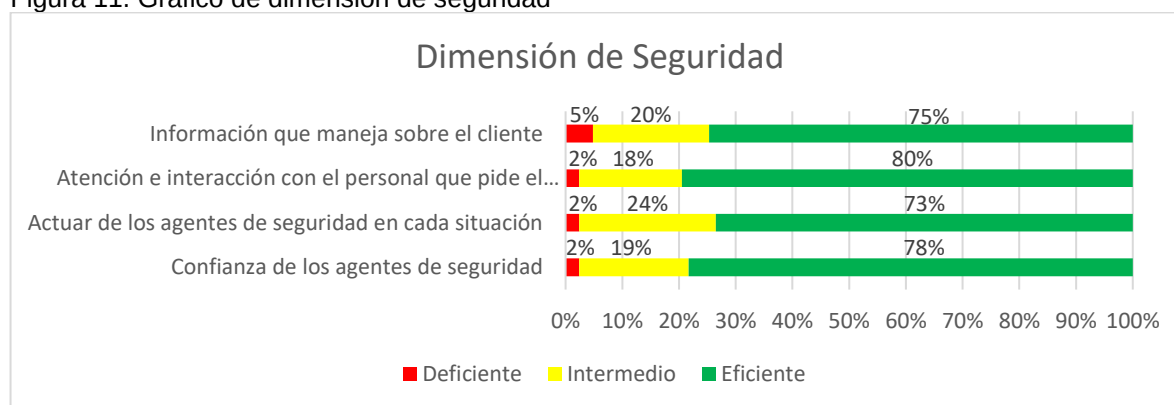
Figura 10. Gráfico de la dimensión de sensibilidad



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11, el gráfico de la dimensión de seguridad indica los mayores porcentajes de satisfacción del cliente con el servicio; no obstante, se puede destacar ciertos puntos a revisar como la información que los guardas de seguridad manejan sobre el cliente es un punto que destacar, existe un 5% de los clientes que consideran que no se les ha preparado previamente antes de mandarlos a sus puestos de trabajo. Sin embargo, los clientes también evidencian que los guardas son atentos con el personal que contrata el servicio y su interacción es grata.

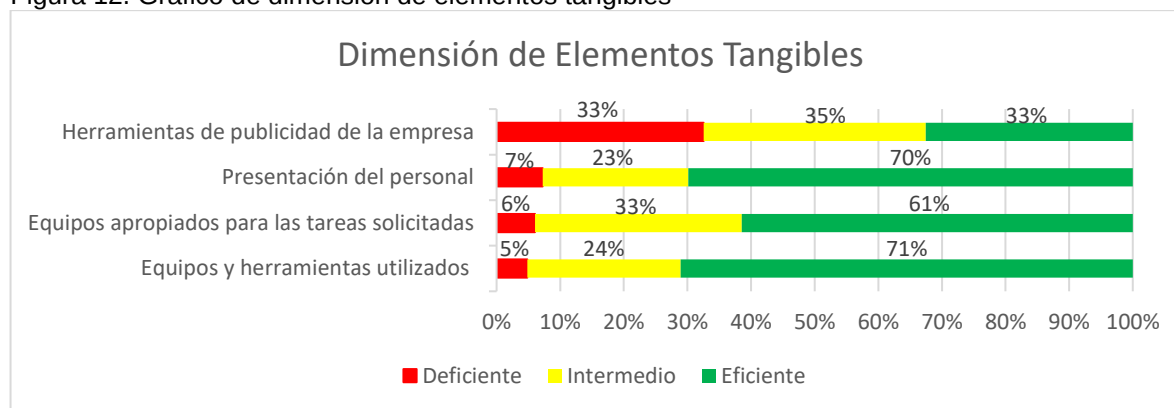
Figura 11. Gráfico de dimensión de seguridad



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 12, gráfico de la dimensión de elementos tangibles, se refleja la necesidad de revisión de las herramientas de publicidad que utiliza la empresa, puesto que, los clientes consideran que no son suficientemente atractivas. También, se perciben puntos de inconformidad por parte de los clientes, referentes a la presentación personal de los guardas que son el rostro de la empresa y con los equipos que utilizan para brindar seguridad a los establecimientos

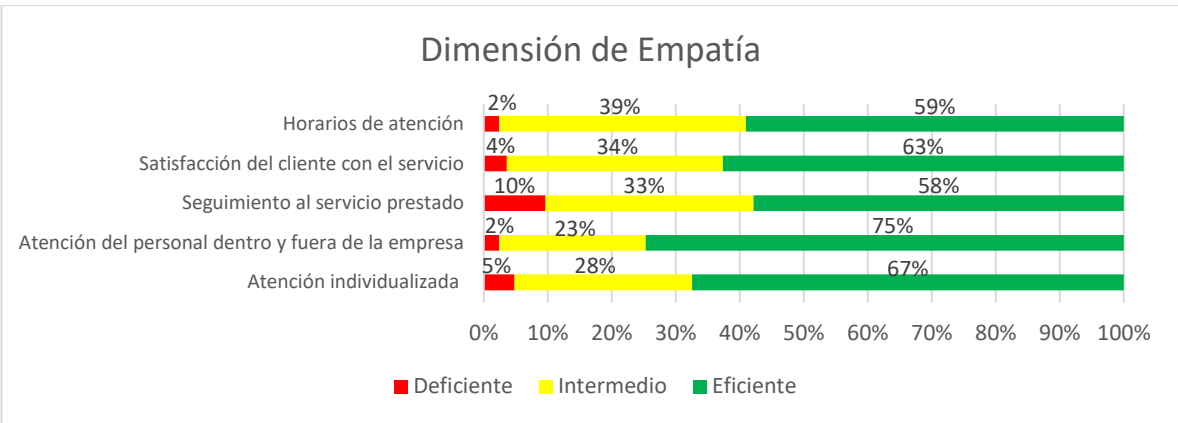
Figura 12. Gráfico de dimensión de elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia

La dimensión de empatía que se refleja en el gráfico de la Figura 13, muestra porcentajes altos de eficiencia, pero aun necesitan revisarse detalles para elevar la satisfacción del cliente. Se observa que los clientes indican que el porcentaje de seguimiento de los colaboradores después de haber contratado un servicio no es tan alto, aspecto que está relacionado con la atención individualizada que no es percibida por el 100% de los clientes. Quienes reciben este servicio también destacan que los horarios de atención ante las diferentes situaciones que surjan al contratar un servicio son convenientes para ellos en gran medida

Figura 13. Gráfico de dimensión de empatía



Fuente: Elaboración propia

10.3. Resultados de la Expectativa del Servicio

Para analizar los datos recolectados por medio de la encuesta en base al modelo SERVQUAL (Ver Anexo 3, p. 87), se procede a cuantificar las valoraciones de cada pregunta dónde la respuesta que indique menor satisfacción se sustituyó con valor de 1 y la que indicaba mayor satisfacción se reemplazó por 5. Se sumaron todos los números de cada pregunta y se dividió entre la cantidad total de respuestas.

Una vez obtenido el promedio por cada pregunta, se realiza la separación por cada dimensión y se promedian todos los resultados, el objetivo es valorar cuál de las dimensiones requiere mayor atención por parte de la empresa y con cuál se considera mayor satisfacción al momento de realizar la prestación del servicio.

Conforme a las evaluaciones, se determinó que la dimensión con mayor reconocimiento interno es la de seguridad, según los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A. esta dimensión es la que tiene el porcentaje más alto, a esta dimensión le siguen la de empatía y la de sensibilidad, (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Expectativa del servicio que tienen los usuarios sobre la calidad de atención recibida en LEMAT SECURITY S.A.

Dimensiones		Puntaje promedio	Promedio por dimensión	%
Fiabilidad	1. ¿Con qué rapidez es atendido su servicio solicitado?	3.75	3.75	75%
	2. De presentarse un problema relacionado con su servicio solicitado, ¿Con cuánta efectividad se le brindó respuesta en LEMAT SECURITY S.A.?	3.64		
	3. Por favor definir su impresión conforme a los primeros días recibiendo el servicio	3.81		
	4. ¿Cuál es el nivel de seguridad que percibe al proporcionar sus datos a LEMAT SECURITY S.A.?	3.70		
	5. ¿Cuál es su percepción respecto al cumplimiento de datos por parte de LEMAT SECURITY S.A.?	3.84		
Sensibilidad	1. Durante el periodo de organización para proporcionar el servicio, ¿Qué tan informado la empresa lo mantiene con respecto a las fechas para la ejecución del servicio?	3.65	3.65	73.07%
	2. ¿Qué tan rápido atienden los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A. las solicitudes que usted realiza?	3.65		
	3. ¿Qué tanta disposición a ayudarlo en sus problemáticas percibe por parte de los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A.?	3.78		
	4. Cuando realiza una solicitud a la empresa vía telefónica, ¿Qué tan disponibles percibe a los colaboradores para atender a su solicitud?	3.53		
Seguridad	1. ¿Los agentes de seguridad le transmiten confianza al conocerlos?	3.89	3.89	77.77%
	2. Una vez contratado el servicio, ¿Los agentes de seguridad han sabido actuar en cada situación brindándole seguridad?	3.87		
	3. ¿Los agentes de seguridad son atentos con el personal del cliente con los que interactúan?	3.96		
	4. ¿Cada guarda de Seguridad posee conocimiento sobre el lugar que ejerce sus servicios en caso de necesitar brindar información a clientes?	3.83		

Elementos tangibles	1. ¿Qué tan actualizados considera que son los equipos y herramientas utilizados por LEMAT SECURITY S.A.?	3.75	3.55	70.96%
	2. ¿Qué tan apropiados considera son los equipos que provee LEMAT SECURITY S.A.?	3.66		
	3. ¿Qué tan presentables se ven los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A.?	3.73		
	4. ¿Qué tan atractivos visualmente son las herramientas de publicidad de la empresa?	3.05		
Empatía	1. ¿Siente que Lemat les ha brindado una atención individualizada conforme a sus necesidades?	3.70	3.65	73.06%
	2. En una escala del uno al cinco, siendo uno muy mal y cinco muy bueno ¿Cómo calificaría la atención del personal tanto fuera como dentro de sus instalaciones?	3.77		
	3. ¿Lemat le brinda seguimiento al servicio prestado para conocer la satisfacción de sus clientes?	3.52		
	4. ¿Considera que el servicio brindado le provee solución a cada necesidad planteada por el cliente?	3.64		
	5. ¿Los Horarios de atención le resultan convenientes conforme a sus necesidades?	3.64		

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 8, se puede apreciar que la dimensión con mayor reconocimiento según los clientes es la empatía, destacando que la atención durante la prestación de los servicios ha sido individualizada lo que genera mayor satisfacción. También, los clientes opinan que pueden mejorar los recursos que utiliza la empresa para facilitar las actividades del servicio de seguridad ya que al solicitar algún servicio no siempre son atendidos con tanta rapidez, por lo cual el puntaje de la dimensión de fiabilidad es menor en comparación al resto.

Tabla 8. Perspectiva del servicio que tienen los usuarios sobre la calidad de atención recibida en LEMAT SECURITY S.A.

Dimensiones		Puntaje promedio	Promedio por dimensión	%
Fiabilidad	1. ¿Con qué rapidez es atendido su servicio solicitado?	3.89	4.27	85.4%
	2. De presentarse un problema relacionado con su servicio solicitado, ¿Con cuánta efectividad se le brindó respuesta en LEMAT SECURITY S.A.?	4.00		
	3. Por favor definir su impresión conforme a los primeros días recibiendo el servicio	4.56		
	4. ¿Cuál es el nivel de seguridad que percibe al proporcionar sus datos a LEMAT SECURITY S.A.?	4.56		
	5. ¿Cuál es su percepción respecto al cumplimiento de datos por parte de LEMAT SECURITY S.A.?	4.33		
Sensibilidad	1. Durante el periodo de organización para proporcionar el servicio, ¿Qué tan informado la empresa lo mantiene con respecto a las fechas para la ejecución del servicio?	4.56	4.28	85.56%
	2. ¿Qué tan rápido atienden los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A. las solicitudes que usted realiza?	4.00		
	3. ¿Qué tanta disposición a ayudarlo en sus problemáticas percibe por parte de los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A.?	4.22		
	4. Cuando realiza una solicitud a la empresa vía telefónica, ¿Qué tan disponibles percibe a los colaboradores para atender a su solicitud?	4.33		
Seguridad	1. ¿Los agentes de seguridad le transmiten confianza al conocerlos?	4.22	4.25	85.00%
	2. Una vez contratado el servicio, ¿Los agentes de seguridad han sabido actuar en cada situación brindándole seguridad?	4.22		
	3. ¿Los agentes de seguridad son atentos con el personal del cliente con los que interactúan?	4.44		
	4. ¿Cada guarda de Seguridad posee conocimiento sobre el lugar que ejerce sus servicios en caso de necesitar brindar información a clientes?	4.11		

Elementos tangibles	1. ¿Qué tan actualizados considera que son los equipos y herramientas utilizados por LEMAT SECURITY S.A.?	4.00	4.08	81.67%
	2. ¿Qué tan apropiados considera son los equipos que provee LEMAT SECURITY S.A.?	4.33		
	3. ¿Qué tan presentables se ven los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A.?	4.22		
	4. ¿Qué tan atractivos visualmente son las herramientas de publicidad de la empresa?	3.78		
Empatía	1. ¿Siente que Lemat les ha brindado una atención individualizada conforme a sus necesidades?	4.67	4.58	91.56%
	2. En una escala del uno al cinco, siendo uno muy mal y cinco muy bueno ¿Cómo calificaría la atención del personal tanto fuera como dentro de sus instalaciones?	4.78		
	3. ¿Lemat le brinda seguimiento al servicio prestado para conocer la satisfacción de sus clientes?	4.33		
	4. ¿Considera que el servicio brindado le provee solución a cada necesidad planteada por el cliente?	4.56		
	5. ¿Los Horarios de atención le resultan convenientes conforme a sus necesidades?	4.56		

Fuente: Elaboración Propia

Para calcular el índice de calidad general, se suman los promedios de todas las dimensiones de la percepción de los clientes y se divide entre la cantidad de dimensiones, en este caso el índice es de 4.29, equivale al 85.8% de calidad, este resultado se consideraría como un índice aceptable; sin embargo, es necesario mejorar la calidad del servicio identificando las deficiencias según las valoraciones más bajas en cada dimensión.

Se identificó que existe lejanía del índice de calidad del servicio es de 0.59, por tanto, con el valor de 0, significa que existe un déficit en la calidad del servicio de LEMAT SECURITY S.A. Los clientes de esta empresa tienen una percepción de los servicios recibidos mayor a la expectativa de los colaboradores. (Ver Tabla 9).

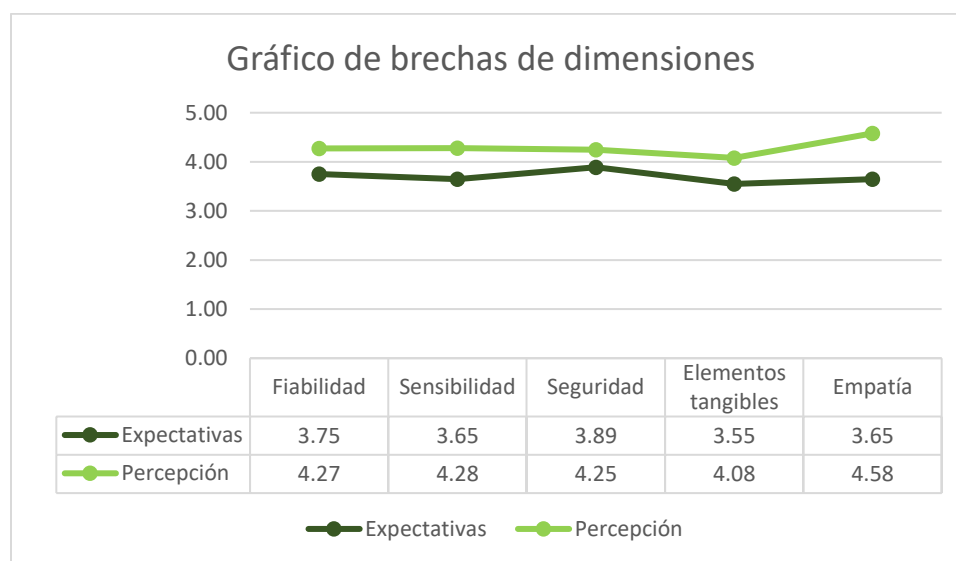
Tabla 9. Brecha de las dimensiones de la calidad del servicio

Dimensiones	Expectativas	Percepción	Brecha
Fiabilidad	3.75	4.27	0.52
Sensibilidad	3.65	4.28	0.63
Seguridad	3.89	4.25	0.36
Elementos tangibles	3.55	4.08	0.53
Empatía	3.65	4.58	0.93
Índice de calidad del servicio			0.59

Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 14, se puede observar que las expectativas que tienen los colaboradores del servicio recibido son más bajas que la percepción de los clientes de la empresa. La dimensión con un valor más próximo entre ambas opiniones es la de seguridad, esta dimensión es en la que más se percibe la satisfacción de los clientes debido a que consideran que la empresa realiza bien el servicio cuando se le solicita. Así mismo, la dimensión que tiene mayor oportunidad de mejora para elevar la valoración de los clientes sobre el servicio es la de empatía.

Figura 14. Gráfico de brechas de dimensiones



Fuente: Elaboración propia

XI. EVALUACIÓN DEL SERVICIO CASA DE LA CALIDAD

A continuación, se detallará cada uno de los criterios y valores obtenidos para la adecuada evaluación del servicio utilizando la herramienta casa de la calidad, la cual se apoya en la opinión de los clientes para identificar los requerimientos del servicio.

11.1. Cuestionario de Casa de la Calidad

Se aplicó la metodología Quality Function Deployment (QFD) o casa de la calidad en español, para identificar los requerimientos y necesidades de los clientes en el servicio de seguridad que presta la empresa por medio de una encuesta aplicada a los clientes de LEMAT SECURITY S.A.

Los requerimientos (QUÉ) que los clientes expusieron del servicio: 1) Cantidad, 2) Asesoría, 3) Soporte físico, 4) Actitudes, 5) Precio, 6) Métodos de pago. Y los requisitos técnicos (CÓMO) necesarios para que se cumplan dichos requisitos son: 1) Mayor cantidad de recursos (personal), 2) Habilidad de comunicación, 3) Equipo de protección, 4) Personal certificado, 5) Servicio accesible, 6) Variedad de formas de pago, 7) Personalización del servicio, 8) Seguimiento del servicio brindado.

En la Figura 15 se aprecian las leyendas utilizadas en la QFD.

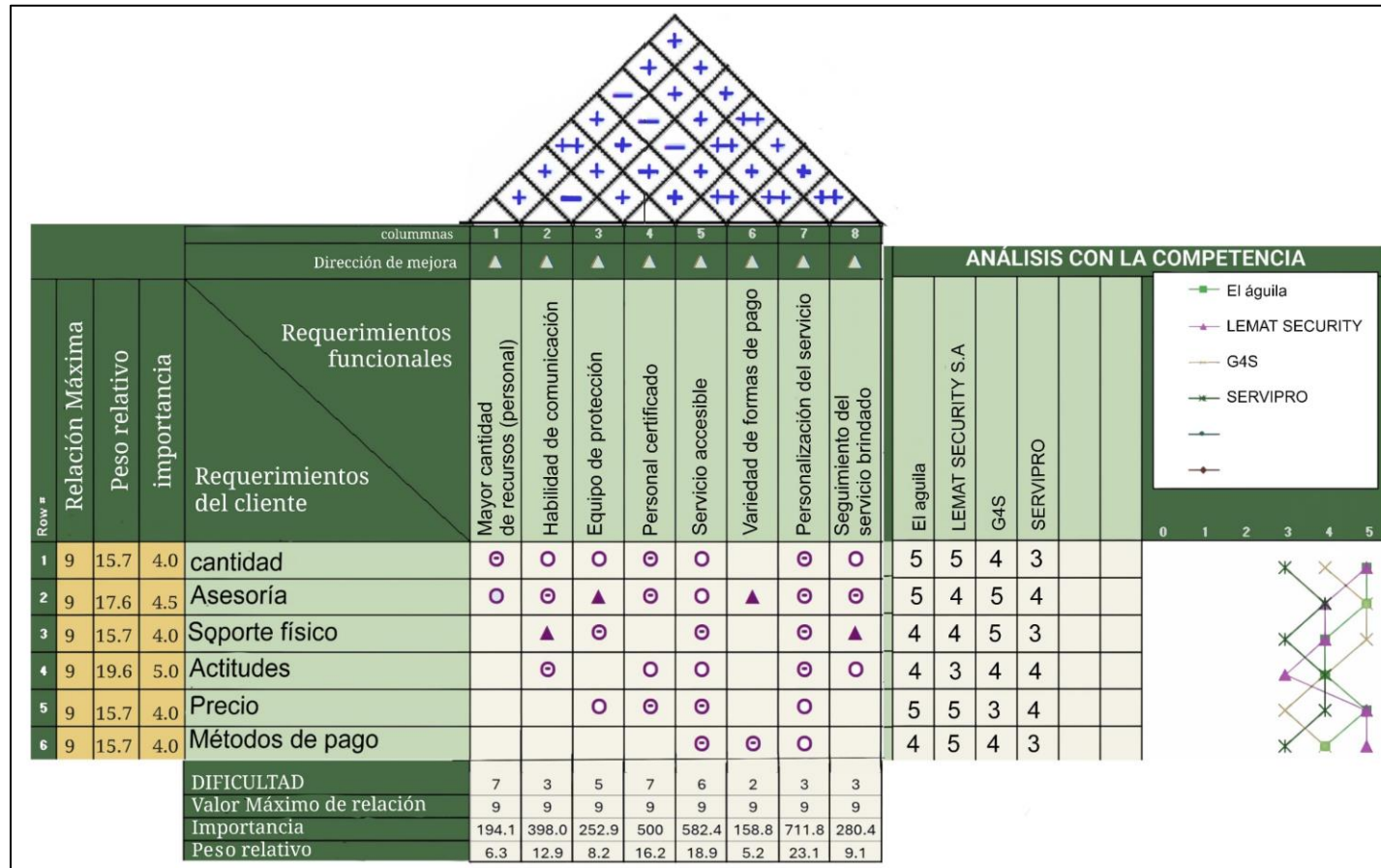
Figura 15. Leyendas de QFD

Leyenda		
	Relación fuerte	9
	Relación moderada	3
	Relación débil	1
	Fuerte correlación positiva	
	Correlación positiva	
	Correlación negativa	
	Correlación negativamente fuerte	
	El objetivo es minimizar	
	El objetivo es maximizar	
	El objetivo es alcanzar la meta	

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 16, se puede observar, el análisis completo realizado al servicio de resguardo físico que brinda la empresa LEMAT SECURITY S.A. dónde se tomó en cuenta la opinión de sus clientes en base a sus requerimientos.

Figura 16. Casa de la Calidad LEMAT SECURITY S.A.

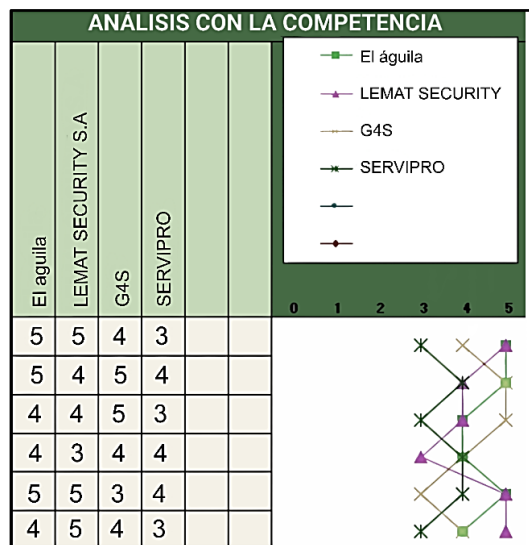


Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de la competencia se comparó la empresa LEMAT SECURITY S.A. con las empresas El Águila, G4S y SERVIPRO, respecto a los requerimientos del cliente y si estos cumplen o no con los mismos. Estos datos se obtuvieron de la encuesta efectuada en la investigación. En cuanto al servicio de resguardo físico estas 3 empresas son los mayores rivales dentro del mercado según el personal administrativo, por ello se decidió integrarlos en el análisis (Ver anexo 4, p. 94).

Como resultados importantes se encontró: que el precio de los servicios de seguridad de LEMAT SECURITY S.A. y El águila son más favorables según la percepción de los clientes. LEMAT SECURITY S.A. sobre sale ante las demás porque es la empresa que tiene mayor facilidad de pago. No obstante, es la empresa que obtuvo menor valoración en cuanto a las actitudes de sus colaboradores, indicando esta una oportunidad de mejora, (Ver Figura 17).

Figura 17. Análisis de la competencia



Fuente: Elaboración propia

Relación entre los QUÉ y los CÓMO: Se vincularon los requerimientos de los clientes con los requisitos técnicos propuestos, donde los puntajes de 9 se reflejan si la relación es fuerte, 3 si es moderada y 1 si es débil. Los parámetros que más se asociaron fueron la cantidad de personal requerida, la asesoría por parte de la

empresa y las actitudes de los colaboradores; el parámetro que menos se relacionó fue el método de pago, como se observa en la Figura 18.

Figura 18. Relación de Qué y Cómo

				columnas	1	2	3	4	5	6	7	8
				Dirección de mejora	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
Row #	Relación Máxima	Peso relativo	importancia	Requerimientos del cliente / Requerimientos funcionales	Mayor cantidad de recursos (personal)	Habilidad de comunicación	Equipo de protección	Personal certificado	Servicio accesible	Variedad de formas de pago	Personalización del servicio	Seguimiento del servicio brindado
1	9	15.7	4.0	cantidad	⊖	○	○	⊖	○		⊖	○
2	9	17.6	4.5	Asesoría	○	⊖	▲	⊖	○	▲	⊖	⊖
3	9	15.7	4.0	Soporte físico		▲	⊖		⊖		⊖	▲
4	9	19.6	5.0	Actitudes		○		○	○		○	○
5	9	15.7	4.0	Precio			○	⊖	⊖		○	
6	9	15.7	4.0	Métodos de pago					⊖	⊖	○	

Fuente: Elaboración propia

Análisis de los CÓMO, piso de la casa de calidad: Según los resultados de la matriz, se obtuvo que los parámetros de mayor importancia que deben intuirse desde un inicio según su peso relativo, los cuales son: la personalización del servicio, con un puntaje de 23.1, seguido por el servicio accesible, con puntaje de 18.9 y la habilidad de comunicación de los colaboradores con un 12.9.

Se presenta claramente en la figura 19, qué el parámetro de menor peso relativo es la variedad de formas pago, parámetro que aún se puede reducir ofreciéndole al cliente mayor facilidad de contratar los servicios.

Figura 19. Piso de la casa de la calidad

DIFICULTAD	7	3	5	7	6	2	3	3
Valor Máximo de relación	9	9	9	9	9	9	9	9
Importancia	194.1	398.0	252.9	500	582.4	158.8	711.8	280.4
Peso relativo	6.3	12.9	8.2	16.2	18.9	5.2	23.1	9.1

Fuente: Elaboración propia

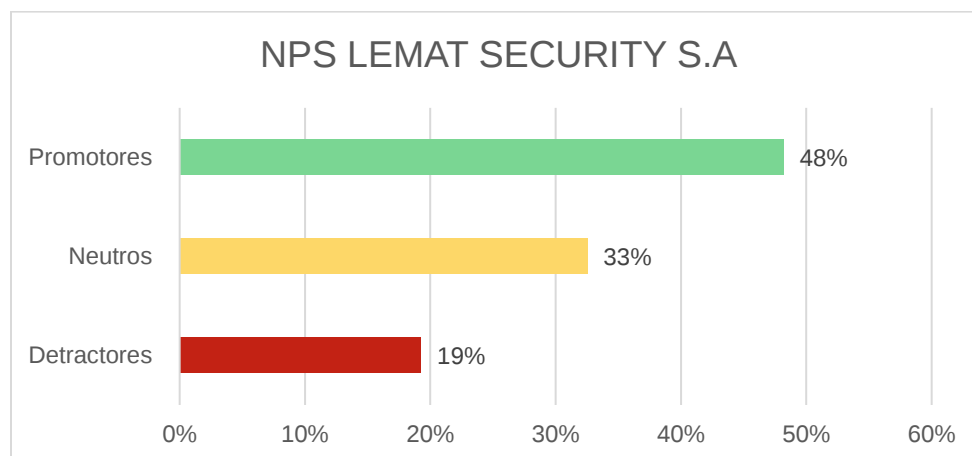
XII. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO (KPI)

En esta parte, se valoran los indicadores de rendimiento de la empresa LEMAT SECURITY S.A. con el fin de detectar fortalezas en las acciones internas que realizan los colaboradores para ofrecer una mayor satisfacción a los clientes que deciden contratar los servicios de resguardo que ofrece la empresa.

12.1. Número Neto de Promotores (NPS)

El NPS como indicador de satisfacción del cliente dentro de LEMAT SECURITY S.A., ha proporcionado una percepción más cercana del cliente conforme al servicio recibido y su nivel de alcance, esto se realizó por medio de la encuesta entregada a los clientes (Ver anexo 3, p. 93) donde se solicitó marcar dentro de una escala contable del 1 al 10, siendo 1 nada probable en cuanto a recomendación del servicio y 10 muy probable, generando así un indicador neto de promotores con los que cuenta la empresa dando como resultado el gráfico de la Figura 20:

Figura 20. Gráfico de NPS



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se determina lo siguiente:

- Porcentaje de clientes detractores = 19%
- Porcentaje de clientes neutros = 33%

- Porcentaje de clientes promotores = 48%

Aplicando la Ecuación 1 se obtienen los siguientes resultados:

Ecuación 1. Número neto de promotores

$$NPS = \% PROMOTORES - \% DETRACTORES$$

$$NPS = 48\% - 19\%$$

$$NPS = 29\%$$

El valor de NPS indica que existe un 29% de probabilidad de que los clientes recomienden el servicio de LEMAT SECURITY S.A, siendo este un valor no muy satisfactorio para el futuro crecimiento de la compañía, existiendo el caso de contar como punto fuerte la fidelización de sus clientes, más que el alcance de la compañía a nuevos clientes potenciales.

12.2. Número de quejas recibidas

En el año 2023 se inició la investigación de quejas recibidas al descubrir que LEMAT SECURITY S.A. no cuenta con un registro contable de este, iniciando la proyección a partir del mes de mayo 2022 y finalizando en abril 2023, dando como resultado un total de 175 quejas en todo el año. Durante los 8 meses estudiados, en 2022 se presentaron un total de 68 quejas por parte de usuarios de guardas de seguridad (CPF), mientras que en 2023 se han manifestado un total de 107 quejas en 4 meses por parte de los usuarios, siendo esto un notorio aumento del 57%.

Analizando a fondo estos valores conforme a la Tabla 10, se observa que el mayor porcentaje de quejas en 2022 fue en el mes de diciembre con un 12% de quejas recibidas, mientras que, en el año 2023, la mayor cantidad determinada contó con un porcentaje de 16.6% durante el mes de febrero.

Tabla 10. Quejas registradas por clientes de LEMAT SECURITY S.A.

AÑO	Periodo de ocurrencia	Nº	%
2022	Mayo	7	4.0
	Junio	6	3.4
	Julio	8	4.6
	Agosto	14	8.0
	Septiembre	12	6.9
	Octubre	6	3.4
	Noviembre	15	8.6
	Diciembre	21	12.0
2023	Enero	20	11.4
	Febrero	29	16.6
	Marzo	23	13.1
	Abril	14	8.0
TOTAL	175		100.0

Fuente: Elaboración Propia

Entre los motivos de las quejas se expusieron: la mala presentación en el uniforme de seguridad, demoras de respuesta por parte del personal de logística, poca efectividad de respuesta ante cambios de equipos de protección, herramientas del personal de servicio en mal estado, entre otros.

12.3. Tasa de quejas no resueltas

Conforme a la investigación de número de quejas recibidas en el periodo 2022 - 2023 se registró la tasa de quejas no resueltas dentro de LEMAT SECURITY S.A., en la cual se observó que el mayor índice de quejas sin resolver se ha desarrollado en el periodo 2023, periodo en el que su tiempo de respuesta varía entre 7 a 10 días según se observa en la Tabla 11.

Tabla 11. Quejas registradas por clientes de LEMAT SECURITY S.A.

AÑO	Periodo de ocurrencia	Nº	QUEJAS NO RESUELTAS
2022	Junio	7	0
	Julio	6	1
	Agosto	8	2
	Septiembre	14	0
	Octubre	12	3
	Noviembre	6	2
	Diciembre	15	3
2023	Enero	21	1
	Febrero	20	0
	Marzo	29	7
	Abril	23	0
	Mayo	14	3
TOTAL	175		22

Fuente: Elaboración Propia

Entre las razones internas para la demora en respuesta por parte del personal logístico, se encuentran: falta de personal disponible en la ciudad del cliente, demora en el transporte de equipos por parte de intermediarios, falta de disponibilidad de recursos en el área o ciudad debido a movimientos del personal (bajas de guardas de seguridad).

Los resultados al aplicar la Ecuación 2 indican que solo el 12.57% de las quejas son sin resolver o bien resultas en un periodo más largo de lo esperado por los clientes, siendo este un porcentaje aceptable para la empresa, ya que el 87.43% de todas las quejas registradas fueron resueltas en un periodo prudente de tiempo.

Aplicación de formula conforme a datos registrados:

Ecuación 2. Tasa de quejas no resueltas

$$TQN = \left(\frac{N^{\circ} \text{ de quejas no resueltas}}{N^{\circ} \text{ de quejas recibidas}} \right) \times 100$$

$$TQN = \left(\frac{22 \text{ quejas no resueltas}}{175 \text{ quejas recibidas}} \right) \times 100$$

$$TQN = 12.57\% \text{ de quejas sin resolver dentro de Lemat Security SA}$$

12.4. Tasa de retención de clientes

LEMAT SECURITY S.A cuenta con un porcentaje de retención de clientes del 95.31% siendo este uno de sus principales fuertes como empresa, ya que los tiempos de cobertura del contrato con sus clientes suelen extenderse en periodos mayores de tres años, garantizando estabilidad para la empresa y demostrando la satisfacción de los clientes con el servicio recibido, dato que podemos validar al aplicar Ecuación 3. Tasa de Retención de Clientes.

Ecuación 3. Tasa de retención de clientes

$$TRC = \left(\frac{Clientes \text{ finales} - Clientes \text{ nuevos}}{Clientes \text{ iniciales}} \right) \times 100$$

$$TRC = \left(\frac{80 \text{ CF} - 19 \text{ CN}}{64 \text{ CI}} \right) \times 100$$

$$TRC = 95.3125\%$$

XIII. PROPUESTA DE MEJORA CON BASE A LOS RESULTADOS

Dentro de este apartado, se detallará todo lo referente a los puntos fuertes y debilidades identificadas en la prestación del servicio, utilizando el esquema de cadena de valor con enfoque a servicio, donde se planteará el contraste de lo estudiado con la visión que tiene la empresa LEMAT SECURITY S.A.

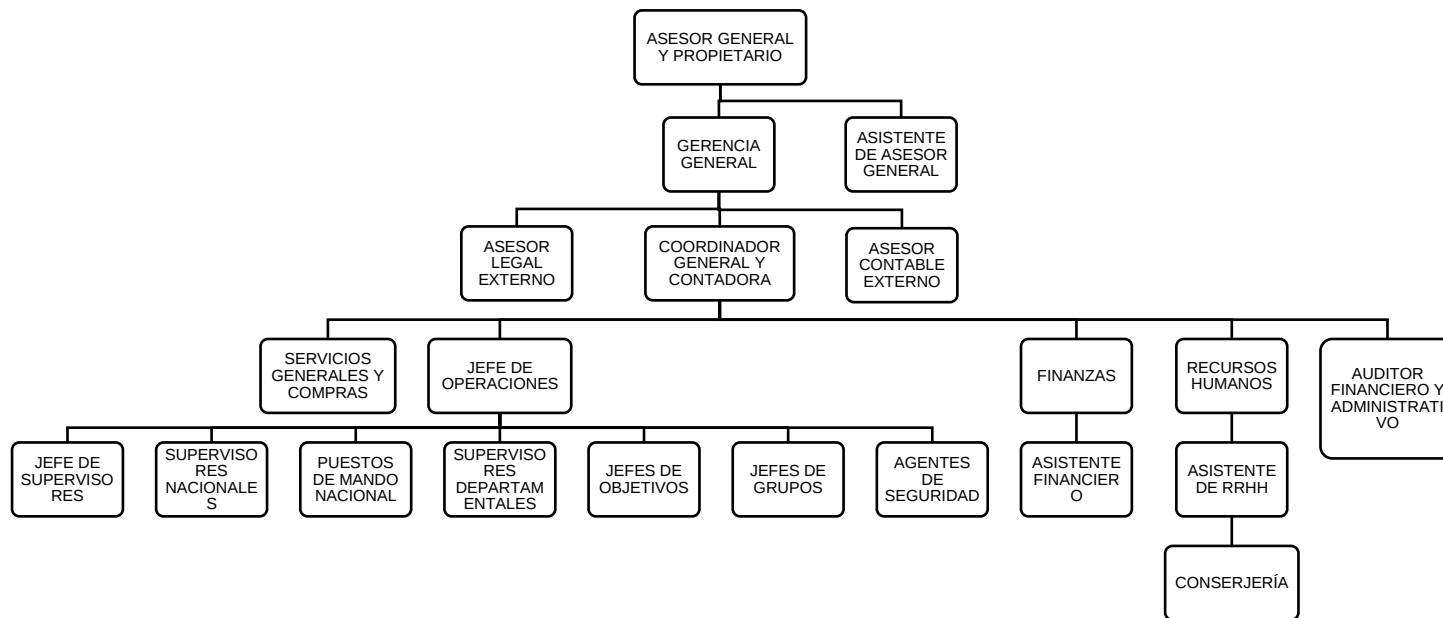
13.1. Organigrama Propuesto

Conforme a lo observado en el organigrama actual de la empresa y el estudio realizado, se presenta una propuesta de organigrama vertical, puesto que en el utilizado actualmente por LEMAT SECURITY S.A, no se identifican de manera clara, las dependencias y líneas de mando, provocando confusión entre los puestos de trabajo y ralentizando los procesos.

Se logró identificar la inexistencia de otros puestos como caja, ya que la empresa no posee el puesto, debido a que, la mayoría de los pagos de contrataciones se hacen por medio de transferencias bancarias y sólo los registran en el área de finanzas.

De igual manera, en el área de administración, se puede identificar sobre cargo de trabajo, ya que, la coordinadora además de atender los asuntos meramente de su puesto de trabajo, también, es la encargada de atender todas las situaciones referentes a contabilidad y seguimiento de actividades de recursos humanos, entre otros asuntos. Ver Figura 21.

Figura 21. Propuesta de organigrama



Fuente: Elaboración propia.

13.2. Cadena de Valor

Conforme a los datos analizados se toma como guía la dirección y control de calidad utilizada dentro de la empresa, la cual carece de seguimiento y registros estadísticos para el análisis de puntos y oportunidades de mejora. Se detalla según el esquema de cadena de valor factores relevantes de eslabones primarios y de apoyo.

13.2.1. Eslabones primarios controlables

Es en este punto dónde se profundiza sobre las bases primarias que permiten que el servicio de lleve a cabo, se detallan las actividades de la empresa durante la prestación del servicio y se mencionan los puntos a favor que coinciden con la valoración de los clientes.

a) Marketing y ventas:

Las herramientas de publicidad mayormente utilizadas dentro de LEMAT SECURITY, no están adaptadas a las tendencias de Marketing en el país, a partir de encuestas y análisis internos (Casa de la Calidad) se determinó que el 60% de los clientes estudiados se enteraron de este servicio a través recomendaciones, lo que indica que las herramientas de publicidad utilizadas no han sido efectivas en el mercado. Estas herramientas han sido:

- Redes sociales
- Revistas y/o periódico
- Televisión
- Radio

Teniendo en cuenta las tendencias de marketing en la actualidad las herramientas como revistas, televisión y radio tienen una repercusión baja, es decir, no han aportado al crecimiento de la empresa, en comparación a herramientas más visuales como banners, espacios publicitarios en volantes, patrocinios, presencia fuerte en redes sociales.

b) Personal de Contacto.

Debido a múltiples factores estructurales identificados dentro de este estudio tales como:

- Organización de las funciones directas al servicio (contratación, y seguimiento del servicio de guardas de seguridad)

La accesibilidad de solicitud del servicio permite a los usuarios de este realizar todo el proceso de contratación a través de correo y vía telefónica, esto debido a que, la mayoría de los clientes asociados a la empresa son de ciudades a lo largo del país, por lo tanto, el seguimiento de este es realizado por supervisores asignados en cada ciudad, dejando todo contacto a través de las vías ya mencionadas.

- Bienes inmuebles

Tomando en cuenta la organización y proporción del servicio el edificio Casa Matriz no cuenta con un área designada de atención al cliente, factor de importancia en la influencia de la percepción del cliente por el servicio brindado y el seguimiento de la calidad de este.

c) Soporte físico y habilidades.

En la empresa se destacan los elementos tangibles que aportan en el servicio de seguridad hacia el cliente, los cuales son regidos y soportados bajo leyes en el país, sin dejar de lado el aporte administrativo generado por los supervisores y personal de contacto con el cliente.

Estos elementos de soporte, en especial los de cara al cliente, aportan a una percepción positiva en el servicio, por lo cual la elección y seguimiento a los guardas de seguridad se vuelve un factor relevante, ya que estos son quienes interactúan directamente y representan a la empresa en los puntos de trabajo. El

uniforme y soportes físicos (armas de protección) refuerzan la imagen y distinción del servicio brindado por LEMAT.

Adicional, se destaca cómo soporte físico los uniformes distintivos de la empresa que evidencian a los guardas de LEMAT SECURITY S.A. con los de las otras empresas, su camisa blanca, corbata negra, pantalón gris y botas de cuero color negro demuestran una paleta de colores que representa formalidad ante los clientes.

Dentro de los análisis realizados se determinaron que las actitudes del personal funcionan como punto de atracción hacia el cliente, entre mejor sea la atención mayor será la satisfacción después de adquirido el servicio. Las actitudes positivas tienen mayor posibilidad de recomendación del servicio y garantiza fidelización.

d) Prestación

Para poner en marcha este concepto debemos destacar que el servicio de protección física, se distingue por la importancia de su función en el mercado, brindando seguridad y protección a su empleador, por lo cual este debe ser cambiante, buscando la mejora continua y la personalización del servicio hacia cada uno de los clientes.

LEMAT SECURITY S.A. se distingue del resto de empresas de seguridad física por su rapidez de respuesta ante incidentes en los distintos puntos de trabajo, adicional a ello se hace mención a la vasta experiencia del personal operativo que fortalece la atención personalizada hacia cada cliente, fortaleciendo la credibilidad de la empresa por su buen liderazgo y organización al designar al personal operativo en cada puesto de control.

13.2.2. Eslabón primario no controlable

A diferencia del anterior, en este punto se detallan las variables que no dependen del desarrollo de las actividades de la empresa, sino de la percepción del mercado referente a la prestación del servicio.

a) Clientes

Se determina cómo no controlables a los clientes porque a pesar de que la empresa ha desarrollado la habilidad de retención de algunos, aún es posible la incorporación de nuevos clientes que se interesen en la prestación del servicio. Cada cliente que decide solicitar alguno de los servicios de seguridad está claro de que lo que solicita a la empresa puede ser similar a lo que le ofrece al resto de clientes, pero deja en claro su individualización en base a sus necesidades.

Cada uno de los clientes es segmentado según sus requerimientos, esto facilita a la empresa a garantizar una mejor percepción por parte de los clientes cuándo interactúan entre ellos sobre las prestaciones del servicio. Este eslabón da mayor soporte a la búsqueda de ventajas competitivas que necesita la empresa destacar ante el mercado, bien sea que esta las tenga o deba empezar a desarrollarlas.

13.2.3. Eslabones de apoyo

El objetivo de detallar los eslabones de apoyo, es para no obviar la parte logística previa a la prestación del servicio, la parte que el cliente ve inicialmente al momento de solicitar el servicio y el seguimiento interno durante su ejecución para garantizar el objetivo principal, la satisfacción del cliente. Mediante una breve descripción de los controles administrativos de LEMAT SECURITY S.A. y recomendaciones para el desarrollo de sus actividades.

a) Dirección general y de recursos humanos

La empresa en general debe ofrecer al cliente un servicio que los motive y les haga sentir que sus necesidades están cubiertas, que son comprendidas y que las pueden compartir con cualquiera para ser atendidas, no limitar a los clientes a dirigirse al área de atención al cliente, sino que también inculcar en las demás áreas una cultura de valorizar el factor humano organizativo, de cumplir con una gestión más integrada para que todos tengan dominio de los diferentes servicios que se prestan en LEMAT SECURITY S.A.

b) Organización interna y tecnología

Se destaca el hecho que a pesar de la integración general que deben tener todas las áreas en la empresa sobre el tema de las prestaciones de los servicios de seguridad cada una cumple con una función específica que favorece el desarrollo de ellas. El área de asesoría legal se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes vigentes dentro del rubro dónde se trabaja, de tal manera que ninguno de los servicios prestados sea determinado cómo ilegal.

Otro ejemplo claro, el área de contabilidad que dirige la parte financiera y detalla cómo se distribuye cada uno de los ingresos por contratación de un servicio para dar respuesta a posibles gastos y egresos necesarios para continuar ofertando los servicios de seguridad privada.

c) Infraestructura y ambiente

Se pueden mencionar los espacios individuales que tiene cada puesto de mando, es decir las casetas de cada guarda de seguridad física o bien, las oficinas de vigilancia dónde el personal de operaciones da soporte y refuerza la asistencia a los clientes de mejor manera. Las oficinas de los altos mandos de operaciones, permiten la comodidad del personal que labora ahí y garantizan la amplitud de visión de cada puesto.

d) Abastecimiento

Es acá dónde se indica la buena labor de la dirección de la empresa, dando reforzamiento en temas de manipulación de armas a los nuevos ingresos, indicaciones de actividades y seguimiento por parte de los supervisores para la prestación del servicio de manera efectiva. Anexo a esto, el uso de herramientas que dan apoyo al servicio de resguardo físico y la buena relación que puede llegar a desarrollar cada uno con el cliente directo dónde se le indica cumplir su función de protección.

13.2.4. Margen de servicio

Recapitulando todo lo planteado al utilizar la metodología de cadena de valor, se identifica fácilmente el margen del servicio que presta la empresa, iniciando por la baja capacidad de individualizar a cada cliente para que su experiencia es más satisfactoria, ya que por medio del acompañamiento que se ofrece posterior a la solicitud del servicio, no se evidencia el interés suficiente ni el compromiso de la empresa por garantizar la seguridad de cada cliente.

Es válido destacar los esfuerzos logísticos de la empresa por abastecer al personal operativo en su mayoría de los elementos de soporte físico, los clientes argumentan de manera positiva en relación a los equipamientos que utilizan los cuerpos de protección física durante la prestación del servicio y es un punto fuerte para garantizar el interés de los clientes hacia la empresa.

A pesar de que aún no se ha establecido un espacio designado dentro de la casa matriz, para que los clientes puedan visitar la instalación en caso de querer hacer sus gestiones en persona, se debe reconocer que la facilidad y disposición que LEMAT ofrece a los clientes mediante redes sociales o bien vía telefónica para atender sus inquietudes sobre los servicios de seguridad han sido efectivos. Puede mejorar, sin embargo, este factor ha sido crucial para destacar entre la competencia.

13.2.5. Plan de mejora

En la Tabla 12, se observar cómo se enlistan las fases del plan de mejora junto con tiempos específicos para cada una, partiendo del análisis inicial del proceso de atención al cliente, pasando por la designación de personal y hasta la implementación de nuevas estrategias para agilizar los tiempos de respuesta. Adicional se hace mención a estrategia de gestión interna que motiven al personal para desempeñarse mejor y que los clientes perciban mayor calidad en el servicio prestado.

Tabla 12. Plan de mejora para LEMAT SECURITY S.A.

PLAN DE MEJORA							
Descripción de objetivo	Tareas	Responsable	Tiempos (Inicio – Fin)	Recursos	Presupuesto	Seguimiento	Responsable de seguimiento
Mejorar el proceso de atención al cliente para reducir los tiempos de respuesta e incrementar la satisfacción.	a) Analizar detalladamente el proceso actual de atención al cliente. b) Asignar personal específico para actividades de atención al cliente. c) Diseñar e implementar nuevas estrategias para agilizar los tiempos de respuesta a los clientes.	Coordinadora general y contadora	Análisis de proceso actual: 1 semana. Asignación o contratación de personal para atención al cliente: 2 semanas.	Personal designado a tareas de atención al cliente. Capacitación adicional en caso de ser necesaria. Herramientas de gestión interna.	- Contratar personal para atención al cliente \$270.00 - \$290.00. - Capacitación de atención al cliente \$150.00	Se realizarán reuniones semanales para evaluar el progreso del proyecto, revisar avances y adaptación a la nueva implementación de servicio.	Coordinadora general y contadora.

			Diseño e implementación de nuevas estrategias: 4 semanas.				
Elaborar un sistema de recepción de sugerencias de los clientes para la mejora del servicio.	a) Crear un formato para solicitar a los usuarios del servicio sugerencias referentes a puntos de mejora en la prestación del mismo. b) Informar a los usuarios de la implementación de la estrategia para mejorar la calidad del servicio. c) Elaborar estrategias para la depuración de ideas que no sean convenientes de las oportunidades para incrementar calidad en el servicio.	Coordinadora general y contadora	Elaborar un formato de sugerencias: 1 semana. Compartir circular informativa dirigida a los usuarios: 2 semanas. Diseño e implementación de estrategias de seguimiento de sugerencias: 2 semanas.	Personal designado a tareas de atención al cliente. Capacitaciones para implementar estrategias mediante controles estadísticos.	- Curso de análisis estadístico \$160.00	Se realizarán reuniones mensuales para plantear oportunidades de mejora e iniciar a implementar las ideas que resulten más viables.	Coordinadora general y contadora

Desarrollar un programa de incentivos para el personal administrativo y operativo de la empresa.	a) Formular un programa que involucre a todo el personal para motivarlos por sus logros laborales. b) Designar un presupuesto para materializar el programa de incentivos.	Coordinadora general y contadora	Formular programa de incentivos: 1 Semana. Compartir una circular a nivel interno: 2 semanas.	Presupuesto adicional para desarrollar programa. Personal de finanzas validar estrategia.	Incentivo adicional por empleado de \$100.00	Mediante reuniones se puede ir reconociendo a los colaboradores que cumplan con sus metas mensuales	Coordinadora general y contadora
--	---	----------------------------------	--	--	--	---	----------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

XIV. CONCLUSIONES

La evaluación del servicio por el modelo SERVQUAL reveló que LEMAT SECURITY S.A. es eficiente a pesar de que sus colaboradores no están muy conformes con la prestación de sus servicios. Es importante rescatar cómo fortaleza la capacidad de apropiación e integración del personal operativo en cada puesto de trabajo, además la confianza que inspiran en sus clientes al momento de recopilar sus datos y brindar satisfacción a los usuarios desde los primeros días de prestar el servicio, no obstante, necesita mejorar la forma de facilitar información a sus clientes y dedicar mayor empeño en atender todas sus inquietudes relacionadas a los servicios que cada uno contrata. Esto se evidencia al rectificar el 0.59 de valor obtenido cómo índice de calidad del servicio.

A través de la implementación de diferentes metodologías fue posible identificar la brecha existente entre lo que espera el cliente de la empresa y lo que cree la empresa que ofrece, el valor que resultó con mayor diferencia fue en la dimensión de empatía con 0.93 y se hace mención de la necesidad de enfocarse en mejorar la individualización de sus servicios con cada cliente y la poca integración del personal que reduce la credibilidad de los objetivos de la empresa.

La gestión interna de LEMAT SECURITY S.A. es buena, no obstante, es importante implementar la mejora continua, tomando en cuenta los resultados obtenidos al aplicar los indicadores de rendimiento en la prestación, durante el estudio se identificó un 12.57% de tasa de quejas no resultas, un valor bajo para la cantidad total de quejas recibidas en el año, sin embargo es representativo en la poca gestión e identificación de la causa-raíz de estas para su resolución definitiva, todo esto influye en el poco crecimiento de la cartera de clientes en la empresa y nivel de porcentaje de promotores netos, correspondiente al 29% de los clientes encuestados.

Es importante destacar que a pesar de que el servicio es una necesidad vigente en el mercado, la empresa requiere modernizar sus canales de alcance, así como la forma en la que le brinda seguimiento al servicio prestado. Por medio de este estudio, se respalda que para obtener estabilidad en el mercado no sólo debe dependerse de la fidelización de los clientes, también es necesario incrementar la cartera de clientes mediante la implementación de nuevas estrategias de marketing que generen atracción y aporten a la retroalimentación de los requerimientos que indican los clientes al momento de solicitar el servicio.

Por lo anterior, se propuso un plan de mejora enfocado en la mejora de la calidad del servicio de LEMAT SECURITY S.A, para materializar la voz de los usuarios actuales, al utilizar un sistema de recepción de sugerencias e iniciando un plan de seguimiento interno para depurar las ideas de los clientes que no sean viables. De esta manera, la empresa puede considerar estos detalles al momento de prestar el servicio e incrementar la satisfacción de los mismos usuarios.

Adicionalmente, el plan contempla aumentar la satisfacción de los colaboradores, mediante el desarrollo de una estrategia de motivación interna a través de incentivos por cumplimiento de metas de trabajo, aportando en la gestión interna de la empresa e impulsando el crecimiento efectivo del rendimiento de cada colaborador. Este tipo de aportes influyen notablemente en la mejora de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio de seguridad de LEMAT SECURITY S.A.

XV. RECOMENDACIONES

- La empresa debería definir un responsable para la atención al cliente, con el fin de evitar la saturación de actividades de la asistente general al aclarar consultas y aumentar el rango de disponibilidad de respuesta. Además de implementar guías del servicio, que estén a disposición tanto de los clientes como de los nuevos colaboradores, de esta manera lograr tener un soporte del cual apoyarse con el objetivo de mejorar la efectividad de respuesta ante las dudas de los clientes.
- LEMAT SECURITY S.A. deberá ser más estricta con el personal que aprueba y considera capacitado para ejercer labor de cuerpo de protección física, podrían realizar una evaluación anual a los colaboradores, mediante exámenes y pruebas con el fin de garantizar el nivel esperado de sus habilidades en el desarrollo de sus labores.
- Garantiza una atención individualizada con los clientes a través de una constante comunicación, mediante el monitoreo del servicio y la satisfacción percibida a través correos de seguimiento. Esto servirá como medio de retroalimentación para el desarrollo de las actividades en la prestación del servicio.
- Crear un plan de contingencia en caso de incidentes que podrían afectar las funciones y actividades que mantienen el desarrollo de la empresa, para la disminución del tiempo de respuesta ante los clientes, así como brindarles apoyo ante cualquier problema estudiado.
- Designar actividades de monitoreo en las herramientas de publicidad para crear familiaridad y cercanía con los clientes, a través de métodos publicitarios y el uso de las redes sociales.

- Asignar a un colaborador para el manejo de las redes y publicidad para garantizar más alcance en el mercado, así como brindar información y concientización sobre las funciones que cumple la empresa con sus clientes y de esta forma obtener un registro sobre la opinión de sus clientes y público en general.
- Crear y utilizar una “Bitácora de quejas y sugerencias recibidas” para identificar las oportunidades de mejora de una acción que cause la inconformidad de los clientes, así como la personalización en la atención hacia los mismos.
- El organigrama de la empresa por su estructura puede ocasionar problemas de comunicación, es por ello que se recomienda la implementación del diagrama propuesto para tener una mejor estructura dentro de la empresa que facilite el flujo de la información y comunicación en cada una de las áreas.

XVI. BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Argentina: Palermo Business Review, Universidad de Palermo.
- Aragón Ruíz, J. N., García Ruíz, M., & Velásquez Madriz, S. (2016). Sistema de calidad de servicio de la empresa consultoría y capacitación corporativa, s.a. (CYCCO). Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). Gestion de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. España: Editorial Pearson. Obtenido de <https://mejoradelacalidad-victortorcuato.weebly.com/67-la-casa-de-la-calidad.html>
- Castellón Rodríguez, M. d., & Jarquín Zamora, D. (2014). Gestión en el Área Financiera de la empresa LEMAT SECURITY S.A. del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2014. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Coutinho, V. (14 de Septiembre de 2015). KPIs: descubre qué son los indicadores clave de rendimiento y cómo usarlos para orientar tus estrategias. Obtenido de Rockcontent Blog: <https://rockcontent.com/es/blog/kpis/>
- Danhke, G. L. (1989). La comunicación humana: Ciencia social. México: McGraw-Hill: Fernández-Collado y G. L. Danhke (Eds).
- DELOITTE. (Julio de 2018). NPS sector Tecnología. Bogotá: Deloitte Global. Obtenido de Deloitte global: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/DEL OITTE%20-%20Estudio%20ejemplo%20sector%20Tecnolog%C3%ADA.docx.pdf>
- El Consejo Directivo de la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras. (2007, Junio 22). Normas Jurídicas de Nicaragua. Obtenido de NORMA SOBRE CUSTODIA DE VALORES Y AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE CENTRALES DE VALORES: [http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/\(\\$All\)/ADB67230A58EE50F06257B81005CDC3F?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/($All)/ADB67230A58EE50F06257B81005CDC3F?OpenDocument)

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación 4ta Edición. Iztapalapa, Mexico DF: McGraw. AIV.
- Jimenez, A. M., & Molinares Araúz, E. P. (2015). La influencia del uso de los medios publicitario en el comportamiento del consumidor en las empresas de la ciudad de matagalpa en el año. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales. México: McGraw-Hill: Interamericana Editores.
- Kotler, P., & Prentice, H. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de Características de los servicios.
- LA ASAMBLEA NACIONAL DE LA REPÚBLICA DE NICARAGUA. (2015, Junio 11). Ley No. 903, Ley de Seguridad Privada. Obtenido de Ley de Seguridad Privada :
[http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/df0923d6c8616be406257d900069409b/\\$FILE/Ley%20No%20903%20Ley%20de%20Seguridad%20Privada-2final.pdf](http://legislacion.asamblea.gob.ni/SILEG/Iniciativas.nsf/0/df0923d6c8616be406257d900069409b/$FILE/Ley%20No%20903%20Ley%20de%20Seguridad%20Privada-2final.pdf)
- Matsumoto Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa. San Pablo Bolivia: pp. 181-209.
- Otzen T. & Manterola C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. International Journal of Morphology, 230.
- Peiró, R. (05 de Julio de 2017). Cadena de valor. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Question Pro Software. (s.f.). ¿Cuáles son los KPIs de servicio al cliente más efectivos? Obtenido de QuestionPro Blog: <https://www.questionpro.com/blog/es/kpis-de-servicio-al-cliente/>
- Servikblog. (08 de Enero de 2013). Las 5 dimensiones del servicio (o mejor conocidas como “lo que le importa al cliente”). Obtenido de Servik, dejando

huella...: <https://servikblog.wordpress.com/2013/01/08/las-5-dimensiones-del-servicio-o-mejor-conocidas-como-lo-que-le-importa-al-cliente-3/>

Valladares Jaramillo, S. M. (2017). Elaboración de Gestión por persona en la empresa Blue and Green Solutions. Managua: Universidad Nacional de Ingeniería.

ANEXOS

Anexo 1: Fichas ocupacionales por puesto

Tabla 13. Fichas ocupacionales del asesor contable externo

FICHA OCUPACIONAL		
		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asesor contable externo	LEMAT SECURITY S.A.	Gerente general
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	C\$ 12,800.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Llevar y controlar el plan general de contabilidad. • Realizar los asientos contables diarios de las operaciones financieras. • Ejecutar y presentar los libros contables.		
Específicas:		
• Organizar, actualizar y centralizar la información contable, sustentando la toma de decisiones en todo momento. • Cálculo de los impuestos por pagar, así como análisis tributario para acceder a los beneficios fiscales a que haya lugar. • Elaboración de estados financieros y presentación de comentarios para mejorar los resultados. • Cálculo de nómina. • Resolución de dudas y colaboración en la toma de decisiones.		
Requisitos del puesto: Experiencia contable de 5 años comprobables, capacidad de adaptabilidad hacia el negocio y las implicaciones de cada movimiento financiero.		
Educación: Lic. Contabilidad pública y finanzas		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Ficha ocupacional del asistente de asesor general

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asistente de asesor general	LEMAT SECURITY S.A.	• Asesor general y propietario • Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	C\$ 10,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Recibir a los visitantes y guiarlos a sus destinos correspondientes • Redactar, archivar y revisar documentos, tales como recibos, reportes, memos, hojas de cálculos y otros documentos administrativos • Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines • Interactuar con clientes y terceros, gestionar sus archivos y resolver sus reclamos o encargarse de sus requerimientos de manera eficaz		
Específicas:		
• Llevar a cabo seguimientos y mantener buenas relaciones con los clientes. • Redactar y entregar documentos a clientes que soliciten información sobre proyectos y realizar el debido seguimiento. • Asegurar que los proyectos en proceso sean finalizados de acuerdo con el tiempo establecido • Recopilar información de diferentes herramientas con el objetivo de estudiar los datos y generar los reportes correspondientes. • Redactar, revisar y distribuir correspondencia. • Actualizar y mantener al día los procedimientos y guías existentes, las listas de contactos, entre otros		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares		
Educación: Lic. Administración de empresas		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Ficha ocupacional del asistente del asesor general

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto: Asistente de asesor general	Área de trabajo: LEMAT SECURITY S.A.	Jefe Superior inmediato: Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual: C\$ 14,000.00	Número de puestos: 1
FUNCIONES		
Generales:		
• Identificar las necesidades que presenta la empresa • Documentarse, informarse y asesorarse sobre las características que debe poseer un buen producto que vaya a comprar • Realizar la planificación y las estructuras de compras de la empresa • Estar atento a las diferentes novedades del mercado, así como de los productos nuevos que pueden llegar y beneficiar a la empresa		
Específicas:		
• Buscar y contar con proveedores eficientes, confiables y permanentes. • Controlar la calidad de los productos. • Gestionar los documentos de las compras. • Pactar las condiciones y negociaciones de productos. • Debe realizar una evaluación constante de los costos de los insumos necesarios, realizando un análisis que le permita comparar precio-calidad del mismo.		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, experiencia en negociaciones con proveedores.		
Educación: Lic. Contador público y financiero		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Ficha ocupacional del jefe de operaciones

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Jefe de operaciones	LEMAT SECURITY S.A.	Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
•Puesto de mando nacional •Supervisores nacionales	C\$ 15,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Garantizar que todas las operaciones se lleven a cabo de un modo apropiado y rentable • Mejorar los sistemas, procesos y mejores prácticas de gestión operativa • Ayudar para que los procesos de la organización sigan cumpliendo la ley • Formular objetivos estratégicos y operativos		
Específicas:		
• Examinar datos financieros y usarlos para mejorar la rentabilidad • Gestionar presupuestos y previsiones • Realizar controles de calidad y controlar los KPI dirigidos al servicio al cliente • Contratar, formar y supervisar personal operativo • Encontrar modos de aumentar la calidad del servicio de atención al cliente		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, conocimientos tácticos, conocimientos sobre efectividad organizativa y gestión de operaciones, experiencia en elaboración de presupuestos y previsiones		
Educación: Lic. En derecho y Lic. En sociología		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Ficha ocupacional jefe de supervisores

	FICHA OCUPACIONAL		
	Nombre del puesto: Jefe de supervisores	Área de trabajo: LEMAT SECURITY S.A.	Jefe Superior inmediato: Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados: •Puesto de mando nacional •Supervisores nacionales		Salario actual: C\$ 14,000.00	Número de puestos: 1
FUNCIONES			
Generales: • Fijar objetivos de rendimiento y plazos que cumplan los planes y visión de la empresa y los comunicará a los subordinados • Organizar el flujo de trabajo y garantizar que los empleados comprendan sus funciones o tareas delegadas • Transmitir información de la alta dirección a los empleados y viceversa • Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos legales y de empresa y adoptar medidas disciplinarias si surge la necesidad			
Específicas: • Recibir quejas y resolver problemas • Mantener el registro de horas trabajadas y registros del personal • Elaborar y enviar informes de rendimiento • Decidir respecto a las gratificaciones y ascensos en función del rendimiento • Contratar y formar a nuevos empleados • Supervisar la productividad de los empleados y ofrecer feedback y asesoramiento			
Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, excepcionales capacidades organizativas, buen conocimiento de MS Office y certificado en gestión de mandos intermedios o ámbito relacionado			
Educación: Lic. Administración de empresas			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Ficha ocupacional del supervisor nacional

	FICHAS OCUPACIONAL		
	Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
	Supervisor nacional	LEMAT SECURITY S.A.	• Jefe de operaciones • Jefe de supervisores
	Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	Supervisores departamentales	C\$ 13,000.00	1
FUNCIONES			
Generales:			
• Aportar retroalimentación laboral • Capacitar nuevos integrantes del equipo • Gestionar el tiempo del equipo a su cargo			
Específicas:			
• Crear programas de reconocimiento para su equipo • Supervisar la productividad de los empleados y ofrecer feedback y asesoramiento • Ayudar a resolver conflictos entre los integrantes de su equipo			
Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, certificado en gestión de mandos intermedios o ámbito relacionado			
Educación: Lic. Administración de empresas			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Ficha ocupacional del supervisor departamental

	FICHA OCUPACIONAL		
	Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
	Supervisor departamental	LEMAT SECURITY S.A.	• Supervisor nacional
	Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	Jefe de objetivos	C\$ 11,500.00	1
FUNCIONES			
Generales:			
• Aportar retroalimentación laboral • Capacitar nuevos integrantes del equipo - Gestionar el tiempo del equipo a su cargo			
Específicas:			
• Crear programas de reconocimiento para su equipo • Supervisar la productividad de los empleados y ofrecer feedback y asesoramiento - Ayudar a resolver conflictos entre los integrantes de su equipo			
Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, certificado en gestión de mandos intermedios o ámbito relacionado			
Educación: Lic. Administración de empresas			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Ficha ocupacional del jefe de objetivos

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Jefe de objetivos	LEMAT SECURITY S.A.	Supervisor departamental
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Jefe de grupo	C\$ 10,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Supervisar la productividad de los empleados. • Organizar las reuniones para el planteamiento de objetivos mensuales.		
Específicas:		
• Brindar seguridad al puesto asignado • Gestionar los horarios de rotación de los guardas de seguridad Enfocarse en cumplir los objetivos planteados cada mes		
Requisitos del puesto: Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, porte y aspecto, licencia vigente para uso de armas de fuego		
Educación: Bachiller		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Ficha ocupacional del jefe de grupo

	FICHA OCUPACIONAL		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:	
Jefe de grupo	LEMAT SECURITY S.A.	Jefe de objetivo	
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:	
Guarda de Seguridad	C\$8,500.00	1	
FUNCIONES			
Generales:			
• Cumplir sus actividades de resguardo físico • Reportar anomalías a su superior • Mantener comunicación asertiva con sus superiores			
Específicas:			
• Brindar seguridad al puesto asignado • Dirigir los grupos de trabajo asignados • Orientar al personal nuevo en las actividades diarias • Enfocarse en cumplir los objetivos planteados cada mes • Cuidar el equipo proporcionado para prestar el servicio de seguridad			
Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, porte y aspecto, licencia vigente para uso de armas de fuego			
Educación: Bachiller			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Ficha ocupacional del guarda de seguridad

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto: Guarda de Seguridad	Área de trabajo: LEMAT SECURITY S.A.	Jefe Superior inmediato: Jefe de grupo
Cargos subordinados:	Salario actual: C\$7,000.00	Número de puestos: 1
FUNCIONES		
Generales: • Cumplir sus actividades de resguardo físico • Reportar anomalías a su superior • Mantener comunicación asertiva con sus superiores		
Específicas: • Brindar seguridad al puesto asignado • Enfocarse en cumplir los objetivos planteados cada mes • Cuidar el equipo proporcionado para prestar el servicio de seguridad		
Requisitos del puesto: Excelentes capacidades comunicativas, habilidad para el liderazgo, porte y aspecto, licencia vigente para uso de armas de fuego		
Educación: Bachiller		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Ficha ocupacional del asistente financiero

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asistente financiero	LEMAT SECURITY S.A.	Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	C\$ 10,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Actualizar hojas de cálculo financieras con las transacciones diarias • Preparar balances • Registrar y conciliar extractos bancarios		
Específicas:		
• Crear informes de análisis de costes (costes fijos y variables) • Ayudar en la confección de las nóminas mensuales y mantener los registros organizados • Tramitar facturas y realizar el seguimiento con los clientes, proveedores y socios cuando sea necesario • Prestar apoyo administrativo durante la confección de presupuestos		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 2 años en puestos similares, conocimientos avanzados de MS Excel (creación de hojas de cálculos y uso de las funciones financieras), atención al detalle y habilidad para detectar errores aritméticos, grado en finanzas, contabilidad o cualquier ciencia económica		
Educación: Lic. Contabilidad pública y financiera		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Ficha ocupacional de finanzas

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto: Finanzas	Área de trabajo: LEMAT SECURITY S.A.	Jefe Superior inmediato: Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual: C\$ 14,000.00	Número de puestos: 1
FUNCIONES		
Generales:		
• Conciliar los saldos de las cuentas • Preparar las facturas y los recibos • Mantener la verificación de la nómina, corrigiendo los cálculos contables • Participar en las auditorías trimestrales y anuales		
Específicas:		
• Crear informes de análisis de costes (costes fijos y variables) • Ayudar en la confección de las nóminas mensuales y mantener los registros organizados • Tramitar facturas y realizar el seguimiento con los clientes, proveedores y socios cuando sea necesario • Prestar apoyo administrativo durante la confección de presupuestos		
Requisitos del puesto: Experiencia laboral como asistente financiero, responsable financiero o en un puesto similar, buen conocimiento de los procedimientos contables y de teneduría de libros, conocimientos avanzados de MS Excel (creación de hojas de cálculos y uso de las funciones financieras), atención al detalle y habilidad para detectar errores aritméticos, grado en finanzas, contabilidad o cualquier ciencia económica, capacidades de organización y de gestión del tiempo		
Educación: Lic. Contabilidad		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Ficha ocupacional de recursos humanos

 FICHA OCUPACIONAL		
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Recursos humanos	LEMAT SECURITY S.A.	Coordinadora general y contadora
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Asistente de RRHH y Consejería	C\$ 12,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Seleccionar al personal. • Manejar las relaciones con los colaboradores. • Mejorar los departamentos que conforman la empresa. • Gestionar la satisfacción laboral. • Explicar las políticas de personal de la empresa, beneficios y procedimientos a los empleados o solicitantes de empleo.		
Específicas:		
• Apoyar en el diseño del plan de desarrollo profesional. • Crear estándares de cultura empresarial. • Mantener un ambiente de trabajo saludable. • Administrar los beneficios para empleados. • Manejar la nómina y compensación. • Mantener el plan de negocios de la compañía. • Planificar la capacitación continua.		
Requisitos del puesto: Experiencia comprobable de 2 años en el área de recursos humanos, conocimiento de servicios administrativos, dominio de KPI de desempeño		
Educación: Ing. Industrial		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Ficha ocupacional del asistente de recursos humanos

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Asistente Recursos humanos	LEMAT SECURITY S.A.	Recursos Humanos
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
Asistente de RRHH y Consejería	C\$ 10,000.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Preparar informes para registros de empleo • Archivar registros de empleo o buscar expedientes de los empleados y suministrar información a personas autorizadas		
Específicas:		
• Organizar y actualizar los expedientes del personal • Registrar los datos de cada empleado, como domicilio, ingresos semanales, ausencias, informes de supervisión; y la fecha y motivo de la terminación de la relación laboral		
Requisitos del puesto: Conocer la legislación laboral para tratar los problemas individuales y colectivos de los empleados, manejar el análisis contable y financiero para dominar la gestión de la nómina		
Educación: Ing. Industrial		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Ficha ocupacional del conserje

	FICHA OCUPACIONAL	
Nombre del puesto:	Área de trabajo:	Jefe Superior inmediato:
Conserje	LEMAT SECURITY S. A	Recursos Humanos
Cargos subordinados:	Salario actual:	Número de puestos:
	C\$ 7,300.00	1
FUNCIONES		
Generales:		
• Limpieza y suministro de áreas designadas del edificio • Abastecer y mantener salas de suministro		
Específicas:		
Realización de tareas de limpieza profunda y proyectos especiales • Colaborar con el resto del personal • Seguir las normativas de salud y de seguridad		
Requisitos del puesto: Experiencia mínima de 3 años en puestos similares		
Educación: Bachiller		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Encuesta de control de calidad LEMAT SECURITY S.A.



CONTROL DE CALIDAD

Objetivo:
Contacto
Cargo:
Fecha de la entrevista:

El motivo de la **presente** es para conocer las debilidades **que han ocurrido en el servicio que le brinda** la empresa LEMAT SECURITY S.A y poder superarlas, de antemano agradecemos su colaboración, la cual será de mucha ayuda para mejorar la atención brindada.

INFORMACIÓN DEL GUARDA DE SEGURIDAD

1. ¿Cómo es el porte y aspecto del guarda de seguridad?
Malo__bueno__Excelente__
2. La puntualidad guarda de seguridad es
Malo__Bueno__Excelente__
3. ¿El guarda de seguridad realiza las funciones asignadas?
SI__NO__

INFORMACIÓN DE SUPERVISOR

- ¿Conoce al supervisor de la zona? SI__ NO__
- ¿El supervisor realiza visitas en el objetivo? SI__ NO__
- ¿El supervisor se entrevista con usted? SI__ NO__
- ¿Cómo es el porte y aspecto del supervisor? Excelente__Regular__Malo__
- ¿Capacita el supervisor a los guardas de seguridad? SI__ NO__

EMPRESA

1. ¿Tiene mucha rotación del personal de seguridad? POCO __ MEDIO __ MUCHO __
2. ¿Usted ha reportado incidencia o realizado una solicitud? NO SI
3. ¿Le dieron respuesta? NO SI

Especifique la incidencia y el funcionario a quien le reportó: _____

Encuesta sobre la satisfacción en los servicios de LEMAT SECURITY S.A.

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

¿Qué servicio de LEMAT SECURITY S.A ha contratado?

DIMENSIÓN DE FIABILIDAD

1. ¿Con qué rapidez es atendido su servicio solicitado?
 - a) Muy lento.
 - b) Lento.
 - c) Justo a tiempo.
 - d) Estamos satisfechos con el tiempo.
 - e) Estamos muy satisfechos con el tiempo.

2. De presentarse un problema relacionado con su servicio solicitado, ¿Con cuánta efectividad se le brindó respuesta en LEMAT SECURITY S.A?
 - a) Nada efectivo
 - b) Poco efectivo
 - c) Relativamente efectivo
 - d) Efectivo
 - e) Muy efectivo

3. Por favor definir su impresión conforme a los primeros días recibiendo el servicio
 - a) Muy mala
 - b) Mala
 - c) Desempeño regular
 - d) Buen desempeño
 - e) Gran desempeño

4. ¿Cuál es el nivel de seguridad que percibe al proporcionar sus datos a LEMAT SECURITY S.A?
 - a) Nada seguro
 - b) Poco seguro
 - c) Relativamente seguro
 - d) Seguro
 - e) Muy seguro

5. ¿Cuál es su percepción respecto al cumplimiento de datos por parte de LEMAT SECURITY S.A?

- a) Muy baja
- b) Baja
- c) Relativamente baja
- d) Alta
- e) Muy alta

DIMENSIÓN DE SENSIBILIDAD

1. Durante el período de organización para proporcionar el servicio, ¿Qué tan informado la empresa lo mantiene con respecto a las fechas para la ejecución del servicio?

- a) Nada
- b) Poco
- c) Relativamente informado
- d) Lo suficiente
- e) Bien informado

2. ¿Qué tan rápido atienden los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A las solicitudes que usted realiza?

- a) Muy lento
- b) Lento
- c) Lo justo
- d) Rápido
- e) Muy rápido

3. ¿Qué tanta disposición a ayudarle en sus problemáticas percibe por parte de los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A?

- a) Ninguna
- b) Poca
- c) Muy dispuestos

d) Bastante dispuestos

4. Cuando realiza una solicitud a la empresa vía telefónica, ¿Qué tan disponibles percibe a los colaboradores para atender su solicitud?

- a) Nada disponible
- b) Poco disponibles
- c) Apenas disponibles
- d) Completamente disponibles

DIMENSIÓN DE SEGURIDAD

1. ¿Los agentes de seguridad le transmiten confianza al conocerlos?

- a) Nada de confianza
- b) Poca confianza
- c) Algo de confianza
- d) La confianza necesaria
- e) Mucha confianza

2. Una vez contratado el servicio, ¿Los agentes de seguridad han sabido actuar en cada situación brindándole seguridad?

- a) Nada seguro
- b) Poco seguro
- c) Algo seguro
- d) La seguridad necesaria
- e) Muy seguro

3. ¿Los agentes de seguridad son atentos con el personal del cliente con los que interactúan?

- a) Descortés
- b) Poco atentos
- c) Algo atentos
- d) Atentos

e) Muy atentos

4. ¿Cada guarda de seguridad posee conocimiento sobre el lugar que ejerce sus servicios en caso de necesitar brindar información a clientes?

- a) Desconoce el lugar
- b) Conoce algo
- c) Conoce lo necesario
- d) Está informado
- e) Está bien informado

DIMENSIÓN DE EMPATÍA

1. ¿Siente que LEMAT les ha brindado una atención individualizada conforme a sus necesidades?

- a) Poco individualizada
- b) Muy generalizada
- c) Atendió lo necesario
- d) Cumplió con todo
- e) Atendió cada necesidad y más

2. En una escala del uno al cinco, siendo uno muy mal y cinco muy bueno ¿Cómo calificaría la atención del personal tanto fuera como dentro de sus instalaciones?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

3. ¿LEMAT le brinda el seguimiento al servicio prestado para conocer la satisfacción de sus clientes?

- a) No hay seguimiento

- b) Poco seguimiento
- c) El necesario
- d) Se muestra interesado
- e) Bastante interesado

4. ¿Considera que el servicio brindado le provee solución a cada necesidad planteada?

- a) Muy pocas soluciones
- b) Pocas soluciones
- c) Las necesarias son solucionadas
- d) La mayoría son solucionadas
- e) Todas son solucionadas

5. ¿Los horarios de atención le resultan convenientes conforme a sus necesidades?

- a) Nada accesibles
- b) Poco accesibles
- c) Accesible
- d) Muy accesible
- e) Satisfactoriamente accesible

DIMENSIÓN DE ELEMENTOS TANGIBLES

1. ¿Qué tan actualizados considera que son los equipos y herramientas utilizados por LEMAT SECURITY S.A?

- a) Desactualizados
- b) Poco actualizados
- c) Algo actualizados
- d) Lo suficientemente para cumplir
- e) Lo ideal para su objetivo

2. ¿Qué tan apropiados considera son los equipos que provee LEMAT SECURITY S.A?

- a) Nada apropiados
- b) Poco apropiados
- c) Algo apropiados
- d) Apropiados
- e) Muy apropiados

3. ¿Qué tan presentables se ven los colaboradores de LEMAT SECURITY S.A?

- a) Nada presentables
- b) Poco presentables
- c) Algo presentables
- d) Presentables
- e) Muy presentables

4. ¿Qué tan atractivos visualmente son las herramientas de publicidad de la empresa?

- a) Nada atractivas
- b) Poco atractivas
- c) Algo atractivas
- d) Atractivas
- e) Muy atractivas

NET PROMOTE SCORE

En una escala del 1 al 10, siendo 10 muy probable y 1 nada probable, ¿Qué tan probable es que usted recomiende el servicio ofrecido por LEMAT SECURITY S.A a otras empresas?

1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10 ()

Anexo 4: Encuesta de Casa de la calidad

LEMAT SECURITY S.A. es una empresa privada que brinda servicios de seguridad y vigilancia en toda Nicaragua, fundada desde hace 10 años y posicionándose entre las empresas más confiables de todo el país. En su esfuerzo por cumplir con las necesidades de sus clientes hacia el servicio de seguridad que brinda, se le solicita llenar la siguiente encuesta con la respuesta que usted considere conveniente.

Datos Generales

Nombre _____ de _____ la _____ empresa:

Rubro de la empresa que utiliza este servicio (Ejemplo: Comercio, Hotelería, Salud, _____ Hogar, _____ Restaurante):

¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de Lemat Security S.A.? Favor especificar periodo en años (Ejemplo 1.5 años): _____

Diseño de requerimientos

1. ¿Por cuál medio se enteró del servicio?

- a) Revistas/Periódicos
- b) Recomendación
- c) Redes sociales
- d) Televisión

2. ¿Cuál es la cantidad de CPF que necesita para sentirse seguro?

- a) Un cuerpo de protección
- b) 2 cuerpos de protección
- c) 3 cuerpos de protección
- d) Más de 3 cuerpos de protección

3. ¿Qué tipo de asesoría considera necesaria sobre el servicio?

- a) Asesoría superficial

- b) Asesoría parcial
 - c) Asesoría completa
4. ¿Qué tipo de equipos de resguardo considera adecuados para un CPF?
- a) Silbato de alerta
 - b) Arma de fuego
 - c) Gas pimienta
 - d) Bastón policial
5. ¿Qué actitudes considera debe demostrar un CPF?
- a) Respeto
 - b) Disposición
 - c) Puntualidad
 - d) Todas las anteriores
6. ¿Se siente cómodo/a con el servicio de seguridad física recibido?
- a) Incómodo
 - b) No muy cómodo
 - c) Cómodo
 - d) Muy cómodo
7. ¿Qué forma de pago prefiere?
- a) Tarjeta
 - b) Efectivo
 - c) Crédito
8. ¿Siente que el resultado del servicio proporcionado cumple con sus necesidades, tomando en cuenta sus indicaciones?
- a) Sí
 - b) No
 - c) Tal vez

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción al recibir el servicio?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Regular

10. ¿Qué tan accesible considera el precio para obtener el servicio?

- a) Inaccesible
- b) Poco accesible
- c) Accesible
- d) Muy accesible

11. De las características presentadas ¿Cuál considera su prioridad al recibir el servicio? Siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia (Cantidad)

	1	2	3	4	5
Cantidad					
Asesoría					
Soporte Físico					
Actitudes					
Precio					
Método de Pago					

12. Indique a su criterio, el valor de cada característica según la empresa Siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia (Cantidad)

	Cantidad	Asesoría	Soporte Físico	Actitudes	Precio	Método de pago
El Águila						
G4S						
SERVIPRO						

Anexo 5: Encuesta de satisfacción de los colaboradores

Encuesta de satisfacción de los colaboradores

El objetivo de esta encuesta es determinar el grado de satisfacción de cada uno de los colaboradores de la empresa y apreciar como siente y valora los distintos elementos de trabajo, dando su opinión o punto de vista sobre las condiciones en que desarrolla su trabajo, para así, encontrar las deficiencias con el trato realizado a los empleados.

A continuación, tiene una pequeña lista de preguntas con aspectos relacionados con su trabajo, marque la casilla según su opinión.

1. ¿Se siente usted satisfecho con el salario que recibe?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada

2. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza en su puesto de trabajo?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada

3. Si tiene empleados a su cargo ¿Está satisfecho con el desempeño que estos tienen y como se dirigen a usted? (Omitir si no es el caso)
 - a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro

- d) Poco
 - e) Nada
4. ¿Está satisfecho con el trato que recibe de sus jefes o superiores?
- a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada
5. ¿Está satisfecho con el trabajo de equipo con sus compañeros de área?
- a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada
6. ¿Está satisfecho con las posibilidades de escalar de puesto que le brinda la empresa?
- a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada
7. ¿Está satisfecho con la organización de las actividades e información del trabajo que actualmente tiene la empresa?
- a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco

- e) Nada
8. ¿Está satisfecho con la dirección que está tomando la empresa?
- a) Muy satisfecho
 - b) Bastante
 - c) Neutro
 - d) Poco
 - e) Nada
9. En una semana típica de trabajo ¿qué tan estresado se siente por su trabajo?
- a) Extremadamente estresado
 - b) Muy estresado
 - c) Moderadamente estresado
 - d) Poco estresado
 - e) Nada estresado
10. ¿Qué tan buenas son las herramientas y comodidades que la empresa le ofrece para desempeñar su trabajo?
- a) Excepcionales
 - b) Muy buenas
 - c) Buenas
 - d) Malas
11. ¿Qué tan probable es que recomiendes a alguien trabajar en la empresa?
- a) Bastante Probable
 - b) Muy probable
 - c) Probable
 - d) Poco probable
 - e) improbable

12. Habiendo contestado las preguntas anteriores ¿cuál es la satisfacción general trabajando con la empresa?

- a) Muy satisfecho
- b) Bastante
- c) Neutro
- d) Poco
- e) Nada