

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LA EMPRESA MANANTIAL S.A., SUCURSAL CHILLÁN.”**

SEMINARIO TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ALUMNOS:**

**BUSTAMANTE VALENZUELA ANDRES ALEJANDRO  
PINILLA ORTIZ JONHY EDUARDO  
REYES RODRÍGUEZ CLAUDIO JOSÉ**

**PROFESOR GUIA:**

Acuña Moraga Omar Eduardo

**ENERO-2018**

## ÍNDICE

<b>FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.</b> .....	<b>5</b>
A. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE MEMORIA DE TÍTULO.....	6
B. INVESTIGACIÓN PROPUESTA .....	8
i. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	9
ii. JUSTIFICACIÓN .....	9
iii. OBJETIVO GENERAL .....	10
iv. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	11
<b>CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO BASE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	13
1.2 VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	14
1.3 CALIDAD DEL SERVICIO. ....	15
1.4 CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO. ....	17
1.5 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.....	19
1.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. ....	20
1.7 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN USUARIA .....	22
1.8 MODELOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO.....	23
1.9 MÉTODOS DE MEDICIÓN.....	26
1.9.1 ESCALA MULTIDIMENSIONAL SERVQUAL. ....	26
1.9.2 BRECHAS.....	31
1.9.3 MODELO DE BRECHAS.....	32
1.9.3.1 Brecha 1.....	33
1.9.3.2 Brecha 2.....	34
1.9.3.3 Brecha 3.....	35
1.9.3.4 Brecha 4.....	37
1.9.3.5 Brecha 5.....	38
<b>CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>39</b>
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.2 TIPO DE ESTUDIO.....	40

2.3	SUJETO DE ESTUDIO.....	40
2.4	SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	41
2.5	INSTRUMENTO A UTILIZAR. ....	42
2.5.1	DIMENSIÓN 1.- CONFIABILIDAD .....	42
2.5.2	DIMENSIÓN 2.- RESPONSABILIDAD .....	42
2.5.3	DIMENSIÓN 3.- SEGURIDAD.....	43
2.5.4	DIMENSIÓN 4.- EMPATÍA .....	43
2.5.5	DIMENSIÓN 5.- BIENES TANGIBLES .....	44
2.6	OBTENCIÓN DE DATOS.....	44
2.7	PROCESAMIENTO DE DATOS .....	45
<b>CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA MANANTIAL S.A. SUCURSAL CHILLÁN. ....</b>		<b>47</b>
3.1	LA EMPRESA MANANTIAL S.A. ....	48
3.2	ORGANIGRAMA DE MANANTIAL S.A. ....	49
3.3	HISTORIA.....	50
3.4	PRINCIPALES HITOS DE LA EMPRESA MANANTIAL S.A. ....	52
3.4.1	PACTO DE ACCIONISTAS.....	52
3.4.2	LOS CAMBIOS DE MANANTIAL. ....	52
3.5	VISIÓN.....	53
3.6	MISIÓN. ....	53
3.7	VALORES. ....	53
3.8	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS. ....	54
3.9	MANANTIAL S.A., SUCURSAL CHILLAN.....	54
<b>CAPÍTULO IV RESULTADOS .....</b>		<b>56</b>
4.1	ANÁLISIS DE PREPONDERANCIAS DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD.....	57
4.2	ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO. ....	59
4.3	ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.....	63
4.4	ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES.....	68
4.5	ANÁLISIS DE BRECHAS RELATIVAS, POR DIMENSIÓN Y AFIRMACIÓN. ....	70
4.5.1	ANÁLISIS DE LAS BRECHAS RELATIVAS POR DIMENSIÓN JERARQUIZADAS... ..	72

A.	CONFIABILIDAD: .....	72
B.	BIENES TANGIBLES: .....	72
C.	RESPONSABILIDAD: .....	72
D.	SEGURIDAD: .....	73
E.	EMPATIA:.....	73
4.6	ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION.....	73
	<b>CAPITULO V PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>76</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>80</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
	ANEXO N° 1 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE EXPECTATIVAS .....	88
	ANEXO N° 2 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PERCEPCIONES .....	91
	ANEXO N° 3 CUESTIONARIO PREPONDERANCIAS POR DIMENSIÓN.....	94

# **FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.**

## **A. INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO DE MEMORIA DE TÍTULO.**

El éxito de las empresas, en la actualidad, depende de la habilidad que estas tengan para entregar productos diferenciados, una de las formas más usadas por las organizaciones para competir es otorgar servicios de calidad, sea porque ya está inserta en el sector servicios o, porque “ata” servicios a sus productos manufacturados, siendo sin duda la calidad del mismo un aspecto clave en la creación de valor en las organizaciones.

No obstante, puede ser un concepto ambiguo y muchas veces se entiende calidad de servicio como un trato amable, una sonrisa o una buena atención. Sin embargo, la realidad competitiva nos muestra una situación distinta. Hoy en día implementar servicios de calidad es más complejo de lo que parece, requiere de un tratamiento distintivo y estratégico. Además, reconocer que el cliente hoy es más informado, exigente y busca productos personalizados.

El concepto de calidad en los servicios tiene importantes diferencias que deben ser consideradas al momento de analizarlo, que contribuyen a la dificultad para gestionar y medir la calidad. Primero la Intangibilidad de los servicios hace difícil para los consumidores expresar precisamente qué es lo que esperan de un servicio y no siempre es fácil para ellos reconocer sus beneficios psicológicos. Segundo, la Simultaneidad considera característica de que los servicios se producen y consumen en forma sincrónica. Esto dificulta la posibilidad que pueda ser inspeccionado antes de ser vendido a los clientes. De esta manera muchas veces dependerá de los trabajadores conducir satisfactoriamente la interacción, por último, la Heterogeneidad de consumidores y los representantes de la compañía hacen que el servicio entregado no pueda ser completamente estandarizado. Asimismo, la calidad del servicio dependerá en gran medida del cliente dificultando su estandarización y su control.

Adicionalmente es muy difícil tener un objetivo estándar para evaluar la calidad de servicio. El único criterio disponible para evaluar la calidad es la comparación subjetiva entre expectativas y percepciones (Zeithaml, Parasuraman. 1990).

Es por esto que la presente investigación utiliza un modelo de medición de calidad de servicio y satisfacción usuaria predeterminado, que permita obtener información que, una vez procesada, pueda ser un aporte para mejorar la calidad del servicio que entrega la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.

En primer lugar, se entregan los “Antecedentes Generales de la Investigación”, que comprende el planteamiento del problema, las razones que justifican la realización de la investigación, los objetivos tanto general como los específicos.

En el Capítulo I se encuentra el “Marco Teórico”, en esta sección se presentan diferentes teorías en los temas de; satisfacción usuaria, valor y satisfacción del cliente, calidad de servicio, la expectativas y percepción del cliente, medición de la satisfacción usuaria y modelos de la medición que sustentan la base del estudio.

En el Capítulo II, “Marco Metodológico”, el enfoque metodológico utilizado, el tipo de la investigación, la selección de la base utilizada para la obtención de la información, la población y su muestra, los procedimientos e instrumentos para la recolección de los datos, las técnicas de procesamiento de estos.

En el Capítulo III, “Antecedentes de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán”, se presentan los datos de la empresa, su historia y principales hitos, misión, visión, valores y principales estrategias.

En el Capítulo IV, “Resultados”, un análisis general de los resultados obtenidos de forma individual las brechas relativas entre expectativas y percepción por cada una de las dimensiones, así como las brechas absolutas obtenidas según las preponderancias.

Por último, el capítulo V, “Propuestas de Mejoras” en base a los resultados obtenidos se plantean las propuestas que a nuestro parecer contribuirán a una mejora en la prestación de la calidad de servicio.

## **B. INVESTIGACIÓN PROPUESTA**

La calidad es esencial al momento de diferenciar un servicio entre una empresa u otra.

Es de suma importancia, para toda organización, realizar una retroalimentación estableciendo un diagnóstico, que le permitiría medir el grado de compromiso de sus clientes, en relación a los servicios prestados “solo se puede mejorar lo que se mide”.

Es por esto que se ha propuesto a Manantial S.A., sucursal Chillán realizar una investigación de carácter exploratoria, a partir de un modelo predeterminado que busca medir las brechas existentes entre las expectativas y la percepción de los clientes. Mediante un modelo que consta de 5 dimensiones que explican la calidad de los servicios en distintas etapas, los que miden diferentes puntos, de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Bienes Tangibles

La investigación abordará un tema específico, que ha ido ganando terreno a la hora de diferenciarse de la competencia, del cual la mayoría de las empresas comienzan a preocuparse. Este es la medición de la satisfacción de sus clientes respecto del servicio recibido, variable clave para lograr la fidelización de sus consumidores.

A través de esta medición se obtendrá una retroalimentación sobre cómo lo está haciendo la empresa según sus clientes y como lo quiere hacer, para definir el estado de las brechas entre las expectativas y la percepción del cliente respecto de la calidad de servicio.

## **i. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

El fuerte crecimiento en los últimos años en el mercado del agua embotellada ha estado orientado a establecer normas y estándares de calidad que permitan evaluar la oferta de este servicio. Sin embargo, en la actualidad el sector no posee un instrumento formal que permita identificar las expectativas y percepciones de un cliente cada vez más exigente a la hora de buscar el servicio de abastecimiento de dicho producto. Debido a lo anterior, la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán busca conocer la evaluación que sus clientes tienen con respecto al servicio prestado, con la finalidad de satisfacer de una mejor forma sus necesidades, ya que la probabilidad de lealtad de estos será mayor mientras estén satisfechos o muy satisfechos (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997).

Para la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, la satisfacción del cliente se obtiene cuando sus expectativas son superadas por el valor percibido, esta varía de un cliente a otro y él decide si es buena o no, según las experiencias vividas. Es por este motivo que es necesario evaluar de manera permanente su opinión para conocer si se satisfacen sus necesidades y en qué medida.

## **ii. JUSTIFICACIÓN**

La calidad en el servicio constituye hoy en día uno de los elementos esenciales que toda organización debe tomar muy en cuenta y por consiguiente los responsables de los servicios deben conocer las expectativas y percepciones de sus clientes.

Cuando se proporciona calidad en el servicio al cliente, se generan beneficios esenciales para ser más competitivo, uno de los más importantes es la lealtad a la marca. La cual se logra a largo plazo para después traducirse en utilidades y productividad para la empresa. Conseguir este valor agregado da distinción a la empresa y ayuda a que ésta se sitúe por encima de las demás. La calidad en el servicio es un beneficio importante para el cliente, si se sobrepasan las expectativas, el impacto en el cliente puede ser muy positivo.

Lo cierto es que en el ámbito empresarial se constata que el cliente se está volviendo cada vez más exigente y por ello los responsables de los servicios han de disponer de mecanismos que permitan generar un feedback, para el control de calidad de dichos servicios. Los indicadores de calidad y satisfacción pueden, en tal caso contribuir a mejorar la capacidad competitiva de una empresa, y facilitar el desarrollo de habilidades y herramientas pensadas en favorecer los intercambios con los clientes.

En un contexto donde la competencia dentro del mercado del agua embotellada se hace cada vez más creciente, las experiencias de servicio y evaluaciones que los clientes hacen de las mismas, cobran gran relevancia. Los clientes ya no sólo deciden comprar a una cierta marca por la calidad de su producto, sino que también por las relaciones que se pueden establecer con ella.

La empresa Manantial S.A., busca lograr diferenciarse de su competencia y pone su enfoque en el servicio para alcanzar una ventaja competitiva, es por ello que está seriamente decidida a mejorar el nivel que ofrece, por lo tanto, necesita medir su desempeño actual. Esta investigación permitirá conocer el grado de satisfacción de sus clientes empresas, además los resultados servirán de base a otros estudios y ayudará a la organización, permitiendo identificar las falencias del servicio, con el objetivo de llevar a cabo un plan de mejoramiento.

### **iii. OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la calidad de servicio en la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.

**iv. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) Diagnosticar las expectativas de calidad del servicio prestado por Manantial S.A., sucursal Chillán.
- b) Diagnosticar las percepciones de los clientes en relación al servicio prestado por Manantial S.A., sucursal Chillán.
- c) Analizar la calidad de servicio en la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.
- d) Proponer estrategias de mejoramiento de la calidad de servicio que contribuyan a satisfacer las necesidades de los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán

# **CAPÍTULO I**

# **MARCO TEÓRICO**

## **1. MARCO TEÓRICO BASE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Chile, ProCalidad es una organización sin fines de lucro, que trabaja sobre la certeza de que la satisfacción y la lealtad de los clientes, representan para las empresas un valor económico sostenible. Realiza el estudio del Índice Nacional de Satisfacción de Clientes (INSC) el cual con el paso de los años ha incorporado a su medición sectores representativos y con ellos diversas marcas que representan una amplia participación de mercado, recogiendo actualmente la opinión de más de 35.000 consumidores chilenos al año, con respecto a más de 130 marcas agrupadas en más de 25 sectores. El Estudio permite realizar benchmark con las distintas industrias, sectores y marcas medidas, sin lugar a dudas esto demuestra que cada vez más, las empresas están dispuestas a someterse a evaluaciones por parte de sus clientes con la finalidad de una mejora continua.

Cuando se habla de satisfacción del cliente entre sus teorías se encuentran diferentes definiciones:

Según Hansemark y Albinson la satisfacción es una actitud hacia el proveedor del servicio, o una reacción emocional relacionada con la diferencia entre lo que el cliente esperaba y lo que recibieron, vinculada con la cobertura de algunas necesidades, objetivos o deseos. Es decir, es la sensación que tienen aquellos clientes que experimentaron un desempeño por parte de una empresa que cumplió con sus expectativas e incluso las superó, que tiene un efecto positivo en la rentabilidad de las empresas.

Se define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. (Kotler, 2006).

La satisfacción es la relación y comparación entre las necesidades y expectativas cubiertas y el costo de los productos. (Churchill y Surprebat, 1982).

La satisfacción del cliente también puede ser medida por dos tipos distintos de transacciones: satisfacción específica y satisfacción global. La primera está relacionada a un encuentro específico con objetos específicos, mientras la segunda es una construcción acumulativa totalizando satisfacción con los productos y servicios. (Faria, Tachizawa, 2008).

El lograr posicionarse en la mente de los clientes es uno de los mayores desafíos que enfrentan las empresas, por ello es de vital trascendencia que todos los integrantes que componen la organización, estén conscientes de que un cliente será leal si se le ofrecen productos y servicios de acuerdo a sus necesidades.

Mantener satisfechos a los clientes es uno de los objetivos importantes de todos quienes integran las áreas funcionales de una organización, especialmente por los beneficios que esto implica. El éxito se debe principalmente, a que cumplen con las expectativas lo que da como resultado clientes satisfechos, cuyo beneficio se ve reflejado por sus compras reiteradas, manteniéndose leales ya sea con el producto o productos futuros y lo más probable es que este cliente satisfecho, difunda en forma gratuita su grado de satisfacción a sus cercanos, favoreciendo así a la empresa con la comunicación boca a boca y dándole una posición en el mercado.

## **1.2 VALOR Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.**

Hoy en día existen pocos conceptos tan importantes como el de “Valor del Cliente”, no es algo que esté de moda, que sea online y sobre lo que las personas escriban constantemente, sin embargo, es un clásico que tuvo su apogeo en la época de oro del CRM (Customer Relationship Management), que sigue absolutamente vigente, que también es 100% aplicable en los negocios online y que mucha gente ha olvidado y no está aplicando.

Además, ya está muy demostrado que cuesta mucho más captar a un cliente nuevo que mantenerlo, por lo que la rentabilidad de un cliente aumenta con el paso del tiempo.

Los clientes le comprarán a la empresa que según, su criterio, le retribuye un mayor valor. Este concepto se define como la diferencia entre el valor y el costo total para el consumidor, el valor total es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

Satisfacción del consumidor es el nivel del estado de un individuo que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas.

### **1.3 CALIDAD DEL SERVICIO.**

Es un término que hoy día se encuentra en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas, donde fundamentalmente predomina la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día procesos y resultados (Mira, 1999).

La Real Academia Española (21ª Edición 2009) define calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella.

Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles; solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (Deming, 1989).

La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. (Juran, 1988)

En el ámbito empresarial la palabra calidad ha variado mucho en los últimos años, se puede interpretar como superioridad o excelencia de un producto o servicio, también es una forma de juzgar el valor del conjunto de propiedades inherentes a dicho producto o servicio (García et al., 2003).

Antiguamente el término calidad era agregar características al producto, sin embargo, hoy en día no basta con ello, sino va más allá del proceso productivo, lo que hace necesario crear un sistema de gestión empresarial, es decir considerar al consumidor / usuario en los logros de los objetivos de la calidad (García et al., 2003).

Hoy por hoy, la calidad es un tipo de medida muy apreciada por las empresas, permitiéndoles comprender mejor y de manera global la actitud de sus clientes con relación a los productos o servicios, contribuyendo a la toma de decisiones oportunas de negocio (García et al., 2003).

Complementariamente, elementos importantes de la calidad son, como se mide y cuáles son sus estándares. Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia, del conocimiento sobre el sector en el que se trabaja.

Por otra parte, los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que se está cumpliendo con el criterio de calidad que se había definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. De esta forma, se está cumpliendo con el objetivo de calidad. Si, en cambio, se está por debajo del rango significa que no se cumplió el compromiso de calidad o bien fue demasiado optimista para los medios disponibles. Por el contrario, si se está por encima del rango, se tendrá que redefinir el criterio, ya que se gasta, en términos de esfuerzo, más de lo que era necesario (García et al., 2003).

La calidad se refiere, no solo a productos o servicios terminados, sino también a los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases

de la actividad de la empresa, es decir, por todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios. (Imai, 1998).

La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar”. (Drucker, 1990).

Finalmente se puede resumir que la calidad es la exacta atención a las necesidades del cliente ya sea en la acción realizada o como resultado de un proceso.

#### **1.4 CONCEPTO DE CALIDAD DE SERVICIO.**

En la literatura sobre la calidad del servicio, el concepto de calidad se refiere a la calidad percibida, es decir “al juicio del consumidor sobre la excelencia y superioridad de un producto”. (Zeithaml, 1988).

Para algunos autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio se establece comparando las expectativas del cliente y su experiencia con el desempeño del servicio. Además, calidad del servicio es un componente primordial de las percepciones del cliente (Acuña et al., 2005). En este mismo sentido, Juran y Gryna (1993), definen la calidad del servicio como el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor.

Por otra parte, Acuña et al., (2005) señalan que calidad del servicio es la base de la supervivencia de las empresas, ya que la competencia y la existencia de clientes cada vez más informados, son factores que contribuyen a esta concienciación.

A modo general, la Calidad de Servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los clientes, usuarios o beneficiarios.

En términos de servicio significaría “un juicio global, o actitud, relacionada con la superioridad del servicio”. En este sentido, la calidad percibida es subjetiva, supone un nivel de abstracción más alto que cualquiera de los atributos específicos del producto y tiene una característica multidimensional. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

Zeithaml y Bitner (2002) en su texto de marketing de servicios, señalan que los componentes o dimensiones de la Calidad del Servicio representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio y a la vez son utilizadas como una forma de evaluar las percepciones del cliente en este aspecto.

Las dimensiones de la calidad de servicio son:

- **Confianza:** es la capacidad para entregar lo que se promete, es decir cumplir con el servicio de manera segura y precisa. El cliente percibe y califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente, ya sea si es cortés, si conoce de su empresa, de los servicios o productos que ofrece, para así contar con la confianza suficiente para una buena orientación. Cabe señalar que esta dimensión es percibida por los clientes como una de las de mayor importancia.
- **Responsabilidad:** voluntad de colaborar con los clientes y proveer el servicio con prontitud. Es decir, la entrega oportuna y correcta de lo acordado. Además, considera la flexibilidad y la capacidad de personalizar el servicio a las necesidades del cliente.
- **Seguridad:** es el conocimiento y cortesía de los empleados y la capacidad de éstos y la empresa para inspirar confianza y voluntad, o sea poseer actitud de servicio, es decir, tener una buena disposición para escuchar y resolver los problemas e inquietudes de los clientes de la manera más conveniente.
- **Empatía:** es la atención cuidadosa e individualizada que la empresa brinda a sus clientes, que no tan sólo se refiere a ponerse en el lugar del otro, sino también evaluar ciertos aspectos que son igualmente importantes, tales como:

1. Facilidad de contacto: que exista simplicidad de llegar a la empresa; cuando se recurra a ella se encuentre a los empleados; que las líneas telefónicas estén siempre disponibles y al contestar no hacer esperar en línea.
2. Comunicación: que sea clara, es decir en un idioma que se pueda entender.
3. Gustos y necesidades: el cliente necesita ser tratado como único, brindándole los servicios que necesite en las condiciones adecuadas.

- Tangibles: es la apariencia de las instalaciones físicas de la organización, equipos, las del propio personal, así como los distintos materiales utilizados.

Estas dimensiones dan a conocer cómo los clientes organizan de manera mental la información sobre la calidad en el servicio.

La calidad se logra a través de todo el proceso de realizada la prestación, la cual es evaluada con el grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones que se llevaron a cabo en sus diferentes etapas.

## **1.5 PERCEPCIÓN DEL CLIENTE.**

Se entiende por percepción, las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. (Parasuraman et. Al, 1985).

La percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo. Las personas perciben el mismo estímulo de manera diferente a causa de los tres procesos de percepción: exposición selectiva, distorsión selectiva, y retención selectiva”. (Kotler, 1991).

Se define como “el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”. (Schiffman y Kanuk, 2005).

Las personas actúan y reaccionan basándose en sus percepciones, no en la realidad objetiva. Para cada individuo, la realidad es fenómeno totalmente singular, que se basa en sus necesidades, deseos, valores y experiencias. De manera que, para el mercadólogo, las percepciones del consumidor resultan mucho más importantes que su conocimiento de la realidad objetiva. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

La percepción es uno de los factores más influyentes en el comportamiento del cliente o usuario por lo que tendrá una gran incidencia al momento de seleccionar un producto o servicio, dado que el cliente está constantemente evaluando a través de su percepción aspectos como: la atención, la calidad del producto, la limpieza y organización del lugar, todo esto en su conjunto se organizará como un todo en la mente del cliente, elaborando así un concepto sobre la empresa u organización.

En otras palabras, es cómo perciben los clientes el servicio, cómo valoran cuando han experimentado un servicio de calidad o si están satisfechos.

Para cada uno de los individuos las percepciones son subjetivas lo que al momento de ser evaluadas las hace más complejas.

## **1.6 EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.**

Se definen las expectativas como las predicciones hechas por los consumidores sobre lo que es probable que ocurra durante una transacción inminente. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

La expectativa es una actitud, la cual puede ser identificada como propiedad de individuos o de grupos, y se refiere, generalmente, a la noción de “aspiración”. (Sitzia y Wood, 1997).

Se señala que “el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente”. (Harrington, 1997).

El cumplimiento de las expectativas del cliente es el principal factor para el éxito de la empresa. Existen diferentes tipos de expectativas que varían de acuerdo al grado de satisfacción que ha tenido el cliente en relación al producto o servicio prestado.

Dentro de la clasificación de las expectativas en relación al servicio se pueden considerar las siguientes:

- El servicio deseado: lo que el cliente espera recibir, mezcla entre lo que “puede ser” y lo que considera que “debe ser”.
- Servicio adecuado: que corresponde al nivel mínimo que el cliente está dispuesto a aceptar, el umbral del servicio tolerable.
- Zona de tolerancia: es la expectativa mínima tolerable por un cliente en relación con un producto o servicio.

Dentro de las expectativas de los clientes están principalmente agrupadas como:

- La mejor calidad del producto o servicio.
- Al menor costo.
- Acompañado con un buen servicio.
- Entregado a tiempo.

Para lograr la lealtad y fidelización de los clientes las empresas deben estar constantemente midiendo el grado de satisfacción que experimentan con relación a los productos o servicios prestados con el fin de determinar si sus expectativas fueron o no cumplidas, lo que en conclusión determinara el éxito de la empresa.

## **1.7 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN USUARIA**

La calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los usuarios, puede ser definida como la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los usuarios o sus percepciones. (Zeitham, Parasuraman y Berry, 1993).

Muchos desarrolladores de software consideran la satisfacción como una respuesta personal que no puede cuantificarse, en muchas encuestas de usabilidad solo se obtiene retroalimentación cualitativa a cerca de la satisfacción. Aunque en algunas ocasiones se utilizan cuestionarios ad hoc, los cuestionarios diseñados psicométricamente darán, en general, resultados más fiables (Hornbek, K, 1996).

Toda queja de un usuario es la señal de una deficiencia y suele presentar, además, una magnífica ocasión para mejorar el servicio criticado. Estructurar un sistema que recoja, codifique y estudie las quejas, reclamaciones y/o consideraciones críticas sobre las actuaciones, es presentar la madurez de la organización que desea trabajar en la instauración de la calidad (Peters, 1987).

La importancia y pertinencia de introducir la satisfacción de los usuarios con los servicios como parte y complemento de otras actividades de control de calidad. (Suñol, 1987).

El efecto positivo que estos factores tienen sobre los beneficios empresariales la convierte en una estrategia especialmente atractiva. Una mala calidad de servicio es algo que la empresa no se puede permitir, pues, con un cliente cada vez más exigente, un entorno competitivo cada vez más hostil y más alternativo de elección en el mercado, la insatisfacción del cliente puede ser una condena anticipada y segura. (Robledo, 2004).

Para entender el concepto de satisfacción del usuario y que sea operativo dentro de la organización, hay que entenderlo como un proceso global en el que la intervención del factor humano como elemento perceptivo tanto del que presta y recibe el servicio, si no se entiende la

satisfacción como un proceso, pasará a ser un tópico cualquiera al interior de las instituciones y se le desprenderá de todo su valor empírico.

Podemos decir, que la calidad es cada vez más valorada por la sociedad, cuya consecuencia es una fuente de diferenciación y ventaja competitiva para la empresa.

## **1.8 MODELOS DE MEDICIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO**

Entenderemos, modelo, como una herramienta orientada a conseguir la mayor eficacia y eficiencia en la gestión, una descripción simplificada de la realidad que nos permite describirla, analizarla y modificarla (Catalán, 2014).

Las exigencias de los consumidores han dado paso a la investigación de instrumentos que permitan medir la calidad del servicio. Estos instrumentos son llamados modelos de medición, los cuales ayudan a conocer las opiniones de los clientes para determinar sus necesidades y poderlas aplicar en los establecimientos (Parra, 2015).

La tangibilidad de un producto va acompañada de la intangibilidad de las expectativas, que deben ser medidas en función a las percepciones de los clientes (Begazo, 2006).

Considerando los modelos de evaluación de calidad de servicio, se ha elaborado una clasificación atendiendo a cinco criterios:

- 1) Escuela: nórdica o norteamericana;
  - 2) Aplicación del modelo: general o especializado;
  - 3) Tipo de indicadores utilizados: internos (objetivos), externos (subjetivos) o mixtos;
  - 4) Ajuste al paradigma de la des confirmación: uso de expectativas & percepciones, uso de solo percepciones;
  - 5) Dimensionalidad de su estructura: multidimensionales, unidimensionales.
- (Torres y Vásquez, 2015).

En la literatura revisada, no se ha encontrado una clasificación similar que resuma y permita comparar los modelos de evaluación de calidad de servicio atendiendo características esenciales de dichos modelos. Respecto a la aplicación de modelos de evaluación, se observa la tendencia a usar modelos de la escuela norteamericana, especializados de acuerdo al tipo de servicio (Martínez y Martínez, 2010), con uso de indicadores externos, multidimensionales, considerando principalmente las percepciones del cliente. Como caso particular se encuentra que el SERVQUAL es el modelo más utilizado y cuestionado en la literatura, siendo un referente obligatorio para los estudios sobre calidad del servicio, coincidiendo esto con las apreciaciones de otros autores como Duque (2005) y Villalba (2013).

#### Clasificación de los modelos de evaluación de la calidad del servicio

Criterio	Descripción
Escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nórdica.</b> Se ubican las propuestas apoyadas en el trabajo de Grönroos (1984), sostiene que la calidad es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y recibido, considerando la calidad técnica y calidad funcional, además de la imagen corporativa de la empresa.</li> <li>• <b>Norteamericana.</b> Propuestas de evaluación que giran en torno a los aportes de Parasuraman y otros (1985, 1988), quienes identifican cinco (5) dimensiones, además diseñaron el instrumento SERVQUAL.</li> </ul>
Aplicación del modelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelos generales.</b> Aplicables a diversos tipos de servicios, aquí se ubican los modelos de Grönroos (1984), SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988), SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), Jerárquico (Brady y Cronin, 2001).</li> <li>• <b>Modelos especializados.</b> Aplicables a tipos de servicios específicos. Ejemplo: salud (Donabedian, 1966), Bibliotecas (LibQUAL, Cook y otros, 2001), ventas por internet (ESQUAL, Parasuraman y otros, 2005), supermercados (Rubio, 2014).</li> </ul>

Criterio	Descripción
Tipo de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos o internos.</b> Uso de indicadores definidos desde la perspectiva del prestador (Ruiz, 2001; Duque, 2005). Determinados por regulaciones, estándares u objetivos gubernamentales o institucionales. Se usa información disponible en la empresa para medirlos.</li> <li>• <b>Subjetivos o externos.</b> Uso de indicadores enfocados en el usuario (Duque, 2005). Miden su opinión sobre el servicio que reciben y, generalmente, se recurre a encuestas para recopilarlos (Ruiz, 2001). Es una “visión externa” del cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los usuarios. Ejemplos: SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988), LibQUAL (Cook y otros, 2001), ES-QUAL (Parasuraman y otros, 2005).</li> </ul>
Ajuste al paradigma de la des confirmación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medición de expectativas vs percepciones.</b> SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988), Grönroos (1984), LibQUAL (Cook y otros, 2001).</li> <li>• <b>Medición de sólo percepciones.</b> SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992), Jerárquico Multidimensional (Brady y Cronin, 2001).</li> </ul>
Dimensionalidad de su estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Multidimensionales.</b> SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988), Grönroos (1984), LibQUAL (Cook y otros, 2001), Brady y Cronin (2001).</li> <li>• <b>Unidimensionales.</b> Martínez y Martínez (2007), Bergkvist y Rossiter (2007). A</li> </ul>

Fuente: (Torres y Vásquez, 2015).

Se establece que “de los modelos de evaluación más reconocidos por su validez y confiabilidad, se encuentra el nórdico o modelo de la imagen que relaciona la calidad con la

imagen de la organización; modelo americano, con su escala SERVQUAL, que permite evaluar la calidad del servicio percibida mediante la medición por separado de las expectativas y las percepciones. Este modelo, después de una depuración, considera cinco dimensiones para determinar la calidad del servicio e identifica en el proceso cinco brechas o vacíos que influyen en la calidad del servicio” (Duque, 2005).

Entonces, desde el punto de vista de las herramientas, los modelos utilizados en las respectivas investigaciones se convirtieron en ayudas útiles para el desarrollo de estas, presentando fiabilidad y confiabilidad en los resultados. El uso de estos instrumentos también permite identificar y comprender mejor las dimensiones que podrían aplicarse para evaluar la calidad del servicio; de igual manera, las dimensiones establecidas en los clásicos modelos SERVQUAL y SERVPERF resultaran ser los más adecuados. (Duque & Gómez, 2014)

## **1.9 MÉTODOS DE MEDICIÓN.**

Un modelo de calidad del servicio es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

La calidad es una filosofía que compromete a toda la organización con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes y de mejorar continuamente. Esto la convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla.

### **1.9.1 ESCALA MULTIDIMENSIONAL SERVQUAL.**

Es una herramienta para la medición de la calidad del servicio desarrollada por Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988. Ha experimentado mejoras y revisiones y ha sido validada en América Latina

por Michelsen Consulting, con el apoyo del nuevo Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. El Estudio de Validación concluyó en junio de 1992.

Los autores sugieren que la comparación entre las expectativas generales de los usuarios (clientes, pacientes, alumnos, beneficiarios, etc.) y sus percepciones respecto al servicio que presta la organización, puede constituir una medida de calidad del servicio, y la brecha existente entre ambas un indicador para mejorar. La escala multidimensional SERVQUAL mide y relaciona percepción del cliente y expectativas respecto de calidad de servicio.

La brecha que existe entre percepción y expectativas, establece según este modelo, la medición de calidad.

La mayoría de las empresas no cumplen las expectativas de los clientes por falta de entendimiento preciso acerca de cuáles son esas expectativas, por tanto, existe una brecha entre lo que la compañía percibe sobre las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera. Y aun cuando la empresa logre entender las expectativas de sus clientes, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce a diseños y estándares de servicio orientados al cliente, además debe tener sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale los diseños y los estándares establecidos. Una vez que la empresa cuenta con todo lo necesario para cumplir o superar efectivamente las expectativas del cliente, debe asegurarse que las promesas que formulan a los clientes se igualen con lo que se proporciona.

Desde que fue creada hasta ahora, esta escala multidimensional ha sido aplicada a diversas organizaciones sociales, tanto públicas como privadas y desde entidades gubernamentales, educacionales, de salud, de administración, comunicación, hasta empresas de los más diversos sectores de actividad económica. Esta diversidad ha permitido su revisión y validación como instrumento de medición de calidad de servicio, incorporando constantes mejoras.

En la actualidad, la escala consta de cinco dimensiones que se utilizan para juzgar la calidad de los servicios de una organización:

- **Bienes materiales o tangibles**, relacionada con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe en la organización. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.
- **Confiabilidad**, entendida como la habilidad de desarrollar el servicio prometido precisamente como se pactó y con exactitud.
- **Responsabilidad**, como la buena voluntad de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido.
- **Seguridad**, como el conocimiento de los empleados sobre lo que hacen, su cortesía y su capacidad de transmitir confianza.
- **Empatía**, la capacidad de brindar cuidado y atención personalizada a sus clientes.

En base a las cinco dimensiones mencionadas se estructuran tres instrumentos de medición, que en conjunto entregan una medida de calidad de servicio para el cliente:

- Evaluación de expectativas de calidad de servicios
- Evaluación de la preponderancia de las dimensiones de calidad
- Evaluación de la percepción de calidad de servicios

En este indicador, el cuestionario distingue tres partes:

- La primera dedicada a las expectativas, donde se recogen veintidós afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre un servicio concreto.
- La segunda, corresponde a la preponderancia de las dimensiones de calidad.
- La tercera, dedicada a las percepciones, formada por las mismas veintidós afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que no hacen referencia a un servicio específico sino a lo que reciben de una empresa concreta que pertenece a dicho servicio.

En otras palabras, la escala SERVQUAL es una herramienta que se divide en tres cuestionarios:

**Fase 1.** Este cuestionario capta las expectativas de los clientes, contiene veintidós preguntas respecto al servicio que se espera brinde una compañía de servicio excelente. Las preguntas están redactadas de manera general para aplicarse a cualquier empresa de servicio, por lo que para cada aplicación específica es posible -y deseable-, se adapten los enunciados que integran el SERVQUAL sobre la base de las características específicas de la empresa donde se aplicará.

**Fase 2.** Consiste en un cuestionario mediante el cual los clientes evalúan la importancia que tiene cada una de las cinco dimensiones de servicio, donde debe repartir entre las cinco dimensiones, un total de 100 puntos según sea su criterio.

**Fase 3.** En esta fase se solicita a los clientes sus percepciones específicas respecto a la compañía que se desea estudiar. Básicamente, los enunciados son los mismos que en la fase 1, pero aplicados a la compañía en estudio (usando el nombre de la empresa de estudio y preguntando por la percepción del cliente sobre la misma).

Con la información obtenida de los cuestionarios se calculan las percepciones (Pj) menos las expectativas (Ej) para cada pareja de afirmaciones:

$$\text{SERVQUAL} = (\text{Pj} - \text{Ej})$$

De esta comparación se pueden obtener tres posibles situaciones:

<b>Análisis de la Calidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consecuencia</b>
<b>P&lt;E</b>	Que las expectativas sean mayores que las percepciones.	Entonces se alcanzan niveles bajos de calidad.
<b>P&gt;E</b>	Que las expectativas sean menores que las percepciones.	Se alcanzan niveles de calidad altos.
<b>P=E</b>	Que las expectativas igualen a las percepciones.	Entonces los niveles de calidad son modestos.

Fuente Elaboración Propia.

En definitiva, según este modelo, la calidad de servicio está en función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

La escala determina la calidad de servicio mediante la diferencia entre expectativas y percepciones valorando ambas a través de una encuesta de veintidós ítems, divididos en 5 dimensiones: Bienes Tangibles, Confiabilidad, Responsabilidad, Seguridad y Empatía. Cada uno de los ítems es medido a través de una escala numérica que va desde 1 para una percepción o expectativa muy baja para el servicio en cuestión, hasta el número 7 para una percepción o expectativa muy elevada del mismo servicio.

La escala SERVQUAL ha sido probada y validada empíricamente para una amplia variedad de servicios catalogados como puros.

En la actualidad SERVQUAL es el modelo de investigación más usado para medir la calidad en la industria de servicios, sin embargo, esta metodología no está exenta de críticas, las cuales son resumidas por Buttle (1996) en los siguientes puntos:

### **DESDE UN PUNTO DE VISTA TEÓRICO:**

- SERVQUAL, está basado en un modelo inapropiado de comparación (expectativas - percepciones) más que en modelo actitudinal frente a la calidad de servicio.
- La operatividad de las percepciones y expectativas (P - E) ha sido criticada debido a que hay muy poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas.
- SERVQUAL, centra su atención en el proceso de entrega del servicio más que en el resultado de la provisión del servicio, es decir del encuentro del proveedor con el consumidor.
- El número de dimensiones propuestas por el instrumento SERVQUAL y su estabilidad cuando se cambia el contexto en el cual fueron desarrolladas.

### **DESDE UN PUNTO DE VISTA OPERACIONAL:**

- Las expectativas no desempeñan un rol fundamental en la calidad de servicios.
- Los encuestados muestran una gran confusión cuando son inquiridos en base a expectativas y percepciones.

Estas controversias respecto a la validez, conceptualización y operatividad de la medición de la calidad de servicio y su relación con la satisfacción del consumidor, no son más que evidencias de que aún es necesario desarrollar mayor investigación sobre estos temas.

#### **1.9.2 BRECHAS.**

El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio se centra en la diferencia que existe entre las expectativas y percepciones del cliente, donde las expectativas reflejan la experiencia que el cliente ha obtenido y las percepciones muestran la forma en que se recibe el

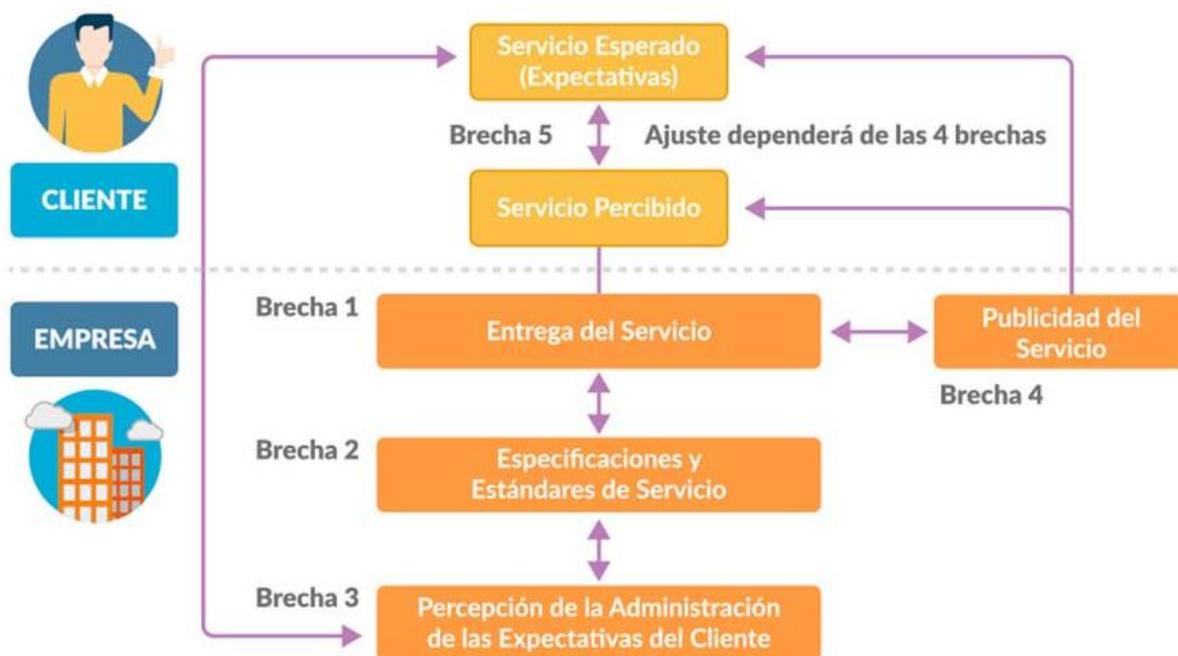
servicio. La idea consiste en que las empresas con el objeto de satisfacer a sus clientes, deseen cerrar, la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe.

Por lo tanto, se distinguen dos partes claramente diferenciadas pero relacionadas entre sí, en el siguiente modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry:

1. La primera hace referencia a la manera en que los clientes se forman una opinión sobre la calidad de los servicios recibidos (parte superior de la figura).

2. La segunda refleja las deficiencias que pueden producirse dentro de las organizaciones, lo que provoca una falta de calidad en el suministro a los clientes (parte inferior de la figura).

### 1.9.3 MODELO DE BRECHAS.



Ahora bien y habiendo establecido que el modelo Servqual de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas, en su esencia misma permite contrastar fehacientemente esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. En razón de lo anterior, podemos referirnos a las “Brechas” existentes entre el servicio que la empresa entrega a sus clientes y lo que éstos perciben de ella.

Gap o Brecha; Genéricamente se designa como una palabra proveniente del idioma inglés, que en español hace referencia a una Brecha, una apertura o un espacio vacío comprendido entre dos puntos de referencia. Dicho lo anterior y una vez determinando el Gap o Brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad.

Las cinco brechas en la calidad de servicio son:

#### **1.9.3.1 Brecha 1.**

Diferencia entre las expectativas del consumidor y las percepciones de la gerencia de las perspectivas del consumidor. Muchos de los servicios tratan de comprender que es exactamente lo que satisface a los clientes, es decir, qué atributos debe tener un servicio para resolver las necesidades del consumidor, de tal manera que pueda acortar esta brecha. Entre los factores encontrados que influyen positiva o negativamente a esta brecha se tienen los siguientes:

- **Orientación a la investigación de mercados:** gran parte de las empresas de servicios cometen el error de no orientarse a la investigación de mercados para conocer las necesidades o expectativas que tiene un cliente respecto a su

servicio, lo cual genera un aumento en la brecha y, por lo tanto, que no exista calidad.

- **Comunicación ascendente:** este es otro factor que influye de gran manera sobre la brecha 1 y consiste en considerar al personal de contacto como una fuente poderosa para proporcionar información a los gerentes de alta dirección de tal manera que la comunicación fluya de abajo hacia arriba, la comunicación ascendente se puede dar de dos formas: formal e informal.
- **Niveles de la gerencia:** la estructura jerárquica muchas veces representa una barrera para la comunicación entre gerentes y empleados; de todas maneras, se tiene que tener en cuenta que en marketing se debe romper esas barreras logrando que exista una comunicación fluida y libre.

### 1.9.3.2 Brecha 2.

Diferencia entre la percepción de la dirección con respecto a las especificaciones del servicio de calidad. Esta brecha se da mayormente cuando existen muchas limitantes para poder ofrecer un servicio de calidad sobre la base de las expectativas exigidas por el cliente, por ejemplos, los costos, condiciones de mercado, indiferencia de la gerencia o simplemente debido a que no es factible llevar a cabo las especificaciones de la calidad de servicio.

Los factores que pueden influir el tamaño de esta brecha son:

**Consolidación de la gerencia para mantener la calidad** una de las causas por las que se da la brecha 2 es por la ausencia de una consolidación total de la gerencia por mantener ante todo la calidad, debido a que, piensan más en los beneficios a corto plazo y en la reducción de costos que son fácilmente mensurables y no así en la calidad de servicio que implica ante todo una inversión y una orientación a largo plazo, es decir, la consolidación de la gerencia obligadamente involucra una mayor proporción de recursos destinados a la calidad de servicios

más que a otras metas, como también la existencia de un programa interno de calidad que incluya el reconocimiento y la recompensa a los empleados para mejorar la calidad.

**Estructuración de metas** toda empresa de servicio que esté orientada a la calidad debe establecer metas formales que mejoren no solamente el funcionamiento de la organización sino también el logro individual, debido a que, la calidad no es tarea de unos pocos, sino de todos, lo que implica un mayor control en toda la organización.

**Estandarización de la tarea** para lograr una estandarización de la tarea que permita proporcionar la entrega de un buen servicio con calidad es necesario considerar la utilización de tecnología para poder estandarizar y regular, no solamente la tarea sino el comportamiento del empleado. Se debe tener en cuenta que la estandarización en el servicio se presenta de tres formas según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988), que son:

- La sustitución de la tecnología dura para el personal de contacto y el esfuerzo humano.
- El empleo de tecnología suave para mejorar los métodos de trabajo.
- Combinaciones de los dos métodos anteriores.

### **1.9.3.3 Brecha 3.**

Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del mismo. Esta se da comúnmente por la incapacidad de los empleados para cumplir las normas o cuando están poco dispuestos para realizar el servicio deseado, los factores que intervienen en esta brecha son:

- A. Trabajo en equipo** este factor es muy importante porque mediante un trabajo en equipo es más fácil conseguir las metas establecidas previamente, lo cual ha generado que sea el centro principal de la calidad de servicios, a tal forma que los empleados

están implicados en fijar estándares y mejorar procedimientos de trabajo para fomentar un sentido de la labor en equipo.

Se tiene que tomar en cuenta aspectos inherentes al trabajo en equipo como por ejemplo el grado en el cual los empleados ven a otros empleados como clientes, dando lugar a la empatía y colaboración requeridas para tal propósito. Además, se debe tener latente el compromiso de colaboración y contribución, más que de competencia entre los empleados.

- B. Ajuste del empleado al trabajo** constantemente muchos de los empleados no están satisfechos con sus cargos, debido a que esto se da con mayor frecuencia en los empleados que no tienen las habilidades requeridas y/o porque no son muy bien remunerados, lo cual da lugar a una ineficiencia en el servicio. En este caso se debe poner mucho énfasis en los procesos de selección y capacitación para que este factor afecte de manera positiva a esta brecha.
- C. Ajuste de la tecnología al trabajo** la carencia del ajuste de la tecnología al trabajo es causa de una falta de calidad en el servicio, debido a que, los empleados no se adaptan fácilmente a la tecnología que cambia constantemente; sin embargo, en la actualidad es imprescindible el uso de tecnología adecuada que facilite los procesos del servicio en bien de la calidad del mismo.
- D. Control** percibido esto se da cuando los empleados del servicio se enfrentan a situaciones estresantes, que deben ser controlados por ellos mismos. Cabe destacar la importancia de tener flexibilidad, la percepción del empleado respecto al control percibido de la situación, genera menor tensión y por ende un rendimiento más alto.
- E. Sistemas de control de supervisión** se puede presentar dos sistemas de control, el primero basado en la salida, lo que implica el buen funcionamiento del contacto del personal con relación a los resultados que pueden ser fácilmente medidos, como por ejemplo, la cantidad de ventas a la semana, y el segundo en base al comportamiento que consiste en los informes y reportes de cómo el personal de contacto se desenvuelve

a favor de la entrega de un servicio de calidad. También puede ser medido a través de las quejas de los clientes o entrevistando a los mismos respecto a los empleados.

- F. Conflicto del rol** ciertas veces el personal de contacto se encuentra frente a una disyuntiva que es cumplir con las expectativas de la organización y/o cumplir con las expectativas del cliente lo cual puede generar un conflicto en el rol y por ende causar un efecto negativo en la satisfacción y el funcionamiento de los trabajadores en la empresa generando ausentismo o una disminución en la calidad del servicio.

**La ambigüedad de rol** se genera por la falta de una comunicación de los gerentes hacia los empleados (de arriba hacia abajo), es decir, los empleados experimentan una ambigüedad en el rol cuando no saben que se espera de ellos, lo cual impide que puedan realizar su trabajo de mejor forma, además no saben si van a ser evaluados y compensados.

Una manera de reducir la ambigüedad del rol es a través de una comunicación clara y precisa, que genera una comprensión exacta de lo que se espera de ellos y de cómo serán evaluados, entregando de tal forma toda la información necesaria con respecto a su trabajo.

Se experimenta un aumento en el tamaño de la brecha cuando se da:

- Un conflicto de rol experimentado por el contacto de personal con relación al cliente y la empresa de servicios.
- Una ambigüedad en el rol experimentado por el personal de contacto en relación a la falta de comunicación con respecto a su trabajo.

#### **1.9.3.4 Brecha 4.**

Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa. De manera continua las empresas de servicio caen en la tentación de ofrecer muchas veces lo que no tienen, haciendo promesas exageradas o no diciendo toda la información con respecto a la entrega del servicio lo cual crea expectativas falsas al consumidor. Los factores que influyen en esta brecha son:

- **Comunicación horizontal** el propósito básico de la comunicación horizontal es lograr la coordinación entre los diferentes departamentos para lograr alcanzar los objetivos de la organización.
- **Tendencia a la promesa exagerada** en consecuencia a la alta competitividad que genera la globalización, la mayoría de las empresas se inclinan por hacer promesas exageradas para captar más clientes con el fin de asegurar su existencia, deplorablemente esto es un error porque es una visión a corto plazo y atenta directamente contra la calidad del servicio.

#### **1.9.3.5 Brecha 5.**

Diferencia entre el servicio percibido y el esperado. Esta brecha es el resultado de las brechas anteriormente descritas y se produce cuando el cliente mide el desempeño del servicio en base a sus expectativas (que pueden ser generadas por la publicidad, referencias de terceros o por anteriores experiencias) con respecto al servicio entregado (percepciones).

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO**

### **METODOLÓGICO**

## **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se realizará será de tipo cuantitativa, que para este caso es excelente para probar las teorías, las hipótesis y la medición de rendimiento y el desempeño de las empresas. La investigación cuantitativa busca obtener muestras representativas de la población a estudiarse a través de fórmulas estadísticas y sistemas de selección de sujetos donde todos tengan la misma oportunidad o probabilidad de ser seleccionados. Un ejemplo sería el censo, los cálculos de un censo se conocen como parámetros y los de las muestras de esa población como estadísticas (McCall 2002).

La presente investigación será de tipo transversal, ya que la finalidad de ésta, será identificar las brechas que existen entre la percepción del cliente y sus expectativas en un momento determinado.

## **2.2 TIPO DE ESTUDIO.**

El estudio será de tipo no-experimental, se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongas los sujetos del estudio. Los sujetos son observaciones en su ambiente natural.

## **2.3 SUJETO DE ESTUDIO**

El sujeto de estudio son los clientes del segmento empresa de Manantial S.A., sucursal Chillán, que se encuentran vigentes en el segundo semestre del año 2017, los que hoy en día conforman una base de datos de 338 clientes, todos ellos distribuidos básicamente en la Región de Ñuble, más las comunas de Parral, Retiro y Cabrero.

## 2.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Una vez definido el sujeto de estudio y cuál es el universo conocido que compone el total de la muestra (338 clientes), utilizaremos la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{NK^2PQ}{e^2(N-1) + K^2PQ}$$

Nomenclatura.

N	Universo o Población	338 clientes
K	Nivel de Confiabilidad (95%)	1,96
P	Probabilidad de éxito (50%)	0.5
Q	Probabilidad de fracaso (50%)	0.5
e	Margen de error (5%)	0.05
n	Tamaño de la muestra	181 encuestas a realizar

Para que la muestra sea confiable, el valor de K debe ser 95%, que corresponde al 1.96 cifra que está dada por la tabla de distribución normal en la ecuación de la campana de Gauss. En cuanto al margen de error se asume aceptable un máximo de 5% y para la probabilidad de que esta encuesta no sea contestada, el factor de fracaso será considerado con un 50%.

Una vez conocida la cantidad de clientes a encuestar, se seleccionaron de forma aleatoria y al azar, de esta forma el estudio será lo más representativo posible.

Para la selección de los clientes a encuestar se utilizan dos funciones de Excel, la primera, =ALEATORIO() que permite seleccionar de forma aleatoria los 181 clientes de la base de datos. Posteriormente con la función, =JERARQUIA() se eliminan los clientes repetidos.

## **2.5 INSTRUMENTO A UTILIZAR.**

Para cumplir el objetivo del estudio se utiliza el instrumento de medición de calidad de servicio la “Escala Multidimensional SERVQUAL” mediante una encuesta que consta de 22 preguntas, divididas en 5 dimensiones, encuesta que analiza las expectativas y las contrasta con la percepción de los clientes de los servicios prestados.

Las 22 preguntas del cuestionario divididas por dimensión son:

### **2.5.1 DIMENSIÓN 1.- CONFIABILIDAD**

La habilidad de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, para desempeñar el servicio prometido, confiable y correctamente.

- 1.- Cuando Manantial S.A., sucursal Chillán, promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.
- 2.- Cuando el cliente tiene un problema, en Manantial S.A., sucursal Chillán, muestran un sincero interés en solucionarlo.
- 3.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, realizan bien el servicio a la primera vez.
- 4.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, concluyen el servicio en el tiempo prometido.
- 5.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, insisten en mantener registros exentos de errores.

### **2.5.2 DIMENSIÓN 2.- RESPONSABILIDAD**

La disponibilidad de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.

- 1.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.
- 2.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- 3.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados siempre están dispuestos.
- 4.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.

### **2.5.3 DIMENSIÓN 3.- SEGURIDAD**

El conocimiento y cortesía de los empleados de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán y su habilidad para inspirar confianza.

- 1.- El comportamiento de los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, transmite confianza a sus clientes.
- 2.- Los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.
- 3.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados son siempre amables con los clientes.
- 4.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.

### **2.5.4 DIMENSIÓN 4.- EMPATÍA**

El cuidado y la atención personalizada que la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, brinda a sus clientes.

- 1.- Manantial S.A., sucursal Chillán, da a sus clientes atención individualizada.
- 2.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
- 3.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
- 4.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.
- 5.- Los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.

### **2.5.5 DIMENSIÓN 5.- BIENES TANGILES**

La apariencia del personal, instalaciones, equipos y materiales de comunicación de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.

- 1.- Manantial S.A., sucursal Chillán, tienen equipos de apariencia moderna.
- 2.- Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal Chillán, son visualmente atractivas.
- 3.- Los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, tienen apariencia pulcra.
- 4.- En Manantial S.A., sucursal Chillán, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.

### **2.6 OBTENCIÓN DE DATOS**

La encuesta definida en el punto anterior será enviada a los clientes seleccionados a través de correo electrónico, principalmente al encargado del proceso de compra.

En dicho correo se adjuntan dos encuestas y un formulario de valoración, en la primera se encuesta al cliente sobre las expectativas de lo que un servicio óptimo debiera ser, para lo cual se solicita considerar la escala propuesta por Rensis Likert, quien en 1932 propuso un método de evaluación o escala psicométrica que describe 5 reactivos que indican acuerdo o desacuerdo con la afirmación propuesta.

A continuación, se presenta la escala Likert utilizada en el cuestionario:

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 Muy en desacuerdo
- 3 Desacuerdo
- 4 Intermedio
- 5 En acuerdo
- 6 Muy en acuerdo
- 7 Totalmente de acuerdo

En una segunda etapa, se solicita a los clientes responder la misma encuesta, esta vez considerando sus percepciones, respecto al servicio que presta la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán. Al igual que el cuestionario anterior, se solicita valorar según la misma escala Likert.

Por último, se concluye con el formulario de valoración, donde se solicita al cliente distribuir 100 puntos, respecto a la importancia relativa de las cinco dimensiones.

Una vez enviado el primer correo con la encuesta, se definió un plazo de 7 días de espera para la recepción de respuestas, vencido este plazo se envió un correo recordatorio a aquellos clientes que aún no envían sus respuestas, con el fin de alcanzar la mayor cantidad de datos se acudirá en última instancia al llamado telefónico, a aquellos clientes que continúan sin responder.

## **2.7 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Con el instrumento y mecanismo anteriormente mencionado, se procederá a tabular las respuestas obtenidas en tres tablas distintas de Excel, las que fueron traspasadas sin ser alteradas y sin considerar los remitentes a fin de resguardar la confidencialidad de la información obtenida.

En la primera de estas tablas se aprecia cuáles son las expectativas de los clientes respecto a una empresa de excelencia de distribución de agua envasada permitiéndonos ver de manera cuantificable, donde se encuentran las mayores y menores expectativas de forma individual y agrupados en las cinco dimensiones, utilizadas por SERVQUAL.

Para la segunda tabla de datos, se identifican las percepciones más altas y bajas que tienen los clientes respecto al servicio prestado por Empresas Manantial S.A., sucursal Chillán, además de agruparlos en las dimensiones ya mencionadas.

Por último, la tercera tabla de datos, reflejara cuales son las preponderancias que asignaron los clientes a cada una de las dimensiones estudiadas por el modelo SERVQUAL, además analizando en forma conjunta todos estos datos determinaremos las brechas absolutas y relativas existentes para cada una de las preguntas del cuestionario.

**CAPITULO III  
ANTECEDENTES  
DE LA EMPRESA  
MANANTIAL S.A.  
SUCURSAL  
CHILLÁN.**

### **3.1 LA EMPRESA MANANTIAL S.A.**

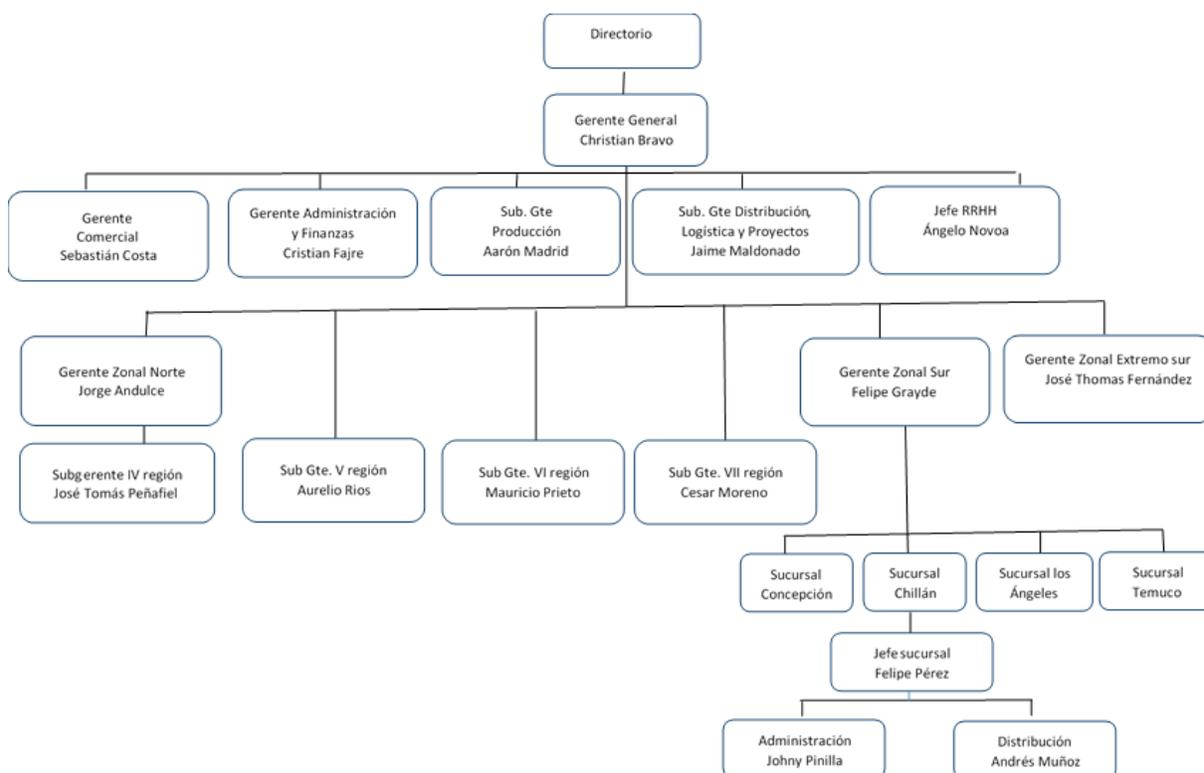
Manantial S.A., es una empresa chilena que desde su creación se ha posicionado como una marca líder en la producción y comercialización de agua purificada a domicilio brindando a sus clientes y consumidores toda la pureza de agua Manantial, su objetivo es entregar un producto de calidad unido de un servicio de excelencia, en la actualidad el equipo de trabajo está compuesto por 325 personas, cuenta con distribución desde la II hasta la X región, incluyendo Chiloé, con 4 plantas productivas, en Antofagasta, Santiago, Coronel y Puerto Montt, 23 sucursales con la finalidad de estar cada vez más cerca de sus clientes y así entregar el mejor servicio, buscando al máximo satisfacer sus necesidades, llevando a sus hogares y sus lugares de trabajo un producto confiable, seguro y de excelente calidad.

Manantial S.A. es una empresa cuyo giro principal es la prestación del servicio de provisión y de venta de agua purificada y la entrega en arriendo de máquinas o equipos dispensadores de agua, su casa matriz se encuentra ubicada en los Robles 540, Quilicura Santiago.

Para entregar confianza y el respaldo de un buen producto, Manantial S.A. cumple con estándares internacionales de inocuidad alimentaria, a través de la certificación de la normativa ISO 22000:2005 lo que implica que todo el proceso productivo se encuentra controlado, para evitar riesgos de contaminación que puedan afectar al agua purificada, asegurando al consumidor final un producto sano, puro e inocuo.

Adicionalmente Manantial S.A. es una de las exclusivas empresas de Agua purificada en Chile que cuenta con certificación nacional e internacional sobre inocuidad alimentaria en sus procesos, los que son auditables y realizados por Berau Veritas según norma HACCP – NCh 2861.Of2004.

### 3.2 ORGANIGRAMA DE MANANTIAL S.A.



La estructura organizacional de la empresa Manantial S.A, presenta una jerarquía vertical, podemos observar sobre la empresa al Directorio de la compañía la que preside el Sr. Francisco Dihasarri (Gerente General de Embotelladoras Chilenas Unidas). Mientras tanto la Gerencia General de Manantial S.A., es liderada por el Sr. Cristhian Bravo Sauterel, en primera línea encontramos las áreas funcionales de la organización, la que está formada por la gerencia comercial a cargo del Sr. Sebastián Costa, gerencia de administración y finanzas a cargo del Sr. Cristian Fajre, subgerencia de producción a cargo del Sr. Aron Madrid, subgerencia de distribución y logística a cargo del Sr. Jaime Maldonado y el departamento de Recursos Humanos a cargo del Sr. Ángel Novoa, cada una de estas áreas dependen directamente de la Gerencia General. Bajo estas se encuentran las gerencias zonales, quienes también dependen directamente de la Gerencia General, la zona norte del país constituye las áreas geográficas desde la II a la IV región, está formada por un Gerente zonal ubicado en la planta productiva de Antofagasta y un subgerente en la IV región, en el caso de la zona centro del país encontramos un subgerente en la V, VI y VII región, la zona sur del país está conformada por las áreas

geográficas de la VIII y IX región con su gerencia zonal en la planta productiva de Concepción, la zona sur extremo del país está la constituyen las áreas geográficas de la X región con su gerencia zonal en la planta productiva de Puerto Montt.

En el caso de la sucursal de Chillán depende de la gerencia zonal sur a cargo del Sr. Felipe Grayde Domínguez, su estructura organizacional está conformada por un jefe de sucursal a cargo del Sr. Felipe Pérez Cifuentes, dos áreas operativas; Administración a cargo del Sr. Johny Pinilla Ortiz, Distribución y logística a cargo del Sr. Andrés Muñoz Yévenes.

### **3.3 HISTORIA**

En 1995, Máximo Silva, director de Clínica Santa María y en esos años director de una AFP Argentina, trajo la idea desde el otro lado de la cordillera de los Andes, seguro de que los chilenos se convencerían de que había algo mejor que el agua de la cañería, invitó a sus amigos del golf, Cornelio Saavedra y Rafael Covarrubias, a emprender.

La clave del negocio era sacar agua de la red, purificarla y luego venderla embotellada en dispensadores de frío y calor. En un principio dudaron de poder cambiar el hábito de los chilenos. "Pero al mes, los mismos amigos que preguntaban para qué pagar por agua, estaban llamando desesperados porque se les había acabado el botellón", entre las primeras compañías como clientes se encuentran Endesa, Chilectra y Sigdo Koppers".

Para la inversión inicial sus fundadores Silva, Covarrubias y Saavedra se asociaron con la firma argentina Sparkling, y con una inversión de US\$ 1 millón montaron la empresa Aguas Manantial. Rafael Covarrubias, admirado por sus socios por su mente de "típico ingeniero", quedó con la responsabilidad de desarrollar el proyecto desde cero. Buscar el terreno, negociar las condiciones, hacer los planos, comprar la maquinaria, cada uno de los detalles quedó en sus manos. Cornelio, con "muchas habilidades comerciales", partió a Argentina para aprender el negocio, su organización y la tecnología, que es fundamental en el área de distribución. Desde inicios sus fundadores claros de su filosofía "ésta no es una empresa productiva, es de servicio,

y como tal, si tú no das un buen servicio, te cambian por el del lado. Tienes que dar agua de calidad en el minuto necesario".

En sus inicios Manantial S.A fue parte del conglomerado de empresas CULLIGAN / US FILTERS, de origen norteamericano, con experiencia acreditada en esta industria por más de 70 años y con presencia en más de 100 países en los 5 continentes. En 2003 los socios chilenos de Manantial adquirieron a la parte americana, lo cual dio mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes. Si bien el servicio en un comienzo estuvo netamente enfocado al segmento empresa, se dieron cuenta que los hogares también requerían un producto con la misma calidad y características que el de Manantial. Sin embargo, los clientes hogar tienen un comportamiento y necesidades totalmente distintas a los clientes empresas. Es por esto que a partir de mediados del 2007 se crea en Manantial un área dedicada exclusivamente para atender al segmento hogar. La calidad del producto, cobertura y experiencia adquirido en todos estos años dan la ventaja competitiva necesaria para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La sucursal de Chillán inicia sus operaciones en el año 2005, dependiendo de la gerencia de Concepción como un punto estratégico de ubicación, con una cobertura inicial desde Talca a los Ángeles. Producto del constante crecimiento en los siguientes años en ambas ciudades se crearon sucursales con la finalidad de entregar un mejor servicio y estar más cerca de los clientes. Actualmente la sucursal de Chillán se encuentra ubicada a la salida Norte de la Ciudad, Panamericana Norte Km. 4 en Bodega los Nogales, cuenta con dos camiones de reparto y una cobertura en toda la región de Ñuble, además por el Norte hasta Parral, Retiro y Cabrero por el Sur, con una mayor frecuencia de visitas y entrega oportuna de los requerimientos de sus clientes.

El equipo de trabajo está formado por un jefe de sucursal, un administrativo general, un administrativo de distribución, dos repartidores y 2 choferes, en su conjunto permiten el funcionamiento de la sucursal y la oportuna atención de cada uno de sus clientes.

### **3.4 PRINCIPALES HITOS DE LA EMPRESA MANANTIAL S.A.**

La empresa, perteneciente al brazo de bebestibles de la familia Luksic, detalló que su filial Aguas CCU-Nestlé Chile adquirió el 51% de las acciones de Manantial, firma que desarrolla el negocio de venta a hogares y oficinas de aguas purificadas en botellones que funcionan con dispensadores.

#### **3.4.1 PACTO DE ACCIONISTAS.**

CCU también suscribió un pacto de accionistas con los anteriores dueños de Manantial, Máximo Silva, Cornelio Saavedra y Rafael Covarrubias. Éste tiene por objeto delinear las relaciones entre todos los socios en cuanto a gestión, derechos y obligaciones. Asimismo, se definió el directorio que tendrá Manantial: el gerente general de Embotelladoras Chilenas Unidas, Francisco Dihasarri como presidente (quien tiene el mismo cargo en la Asociación Nacional de Bebidas refrescantes); Máximo Silva B. en la vicepresidencia; y como miembros de la mesa a Cornelio Saavedra E. (quien además será asesor), Francisco Silva, Jorge Gran y Vicente Rosselot.

#### **3.4.2 LOS CAMBIOS DE MANANTIAL.**

El nuevo controlador comienza a implementar los primeros ajustes. El primero de ellos fue la creación, en Manantial, de la gerencia de Administración y Finanzas, cuyo cargo es ocupado por Cristián Fajre, quien trabajó cerca de 6 años en Ecusa, filial de CCU. A su cargo tendrá diversas áreas de la compañía como Cobranzas, Contabilidad, Tesorería, entre otras, además de las jefaturas administrativas de sucursales en las zonas Centro y Sur. Destaca, además, la eliminación de la marca Glacier (CCU), como también del formato de 20 litros de Cachantún, los cuales serán reemplazados por la marca Manantial.

Con fecha 29 de enero de 2016 las filiales Aguas CCU-Nestlé Chile S.A. (“Aguas”) y Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (“Ecusa”) han adquirido el 48,07% y 0,92% de las

acciones de Manantial S.A. (“Manantial”) respectivamente, haciendo ejercicio de la opción de compra estipulada en el Pacto de Accionistas de Manantial. En consecuencia, Compañía Cervecerías Unidas S.A. adquirió indirectamente el 100% de las acciones de Manantial, quedando como únicos accionistas directos de ésta (i) Aguas con un 99,08% del capital social, y (ii) ECUSA con un 0,92% del capital social. Manantial desarrolla el negocio de venta a hogares y oficinas de aguas purificadas en botellones que funcionan con dispensadores, negocio que se conoce internacionalmente como “HOD” (home and office delivery).

### **3.5 VISION.**

Ser la primera opción de agua purificada en Chile, entregando un servicio que se preocupa de mejorar constantemente la experiencia de nuestros consumidores.

### **3.6 MISIÓN.**

Entregar la esencia de la vida! porque creemos que lo que ofrecemos es fundamental en la Vida de las personas, los ayuda a vivir de manera saludable y a llenarse de energía que los inspira a crecer día a día.

### **3.7 VALORES.**

Servicio: Es la actitud positiva que nos mueve con pasión y compromiso, trabajo en equipo y respeto. Un sentido de colaboración que nos impulsa a escuchar, resolver y cumplir con excelencia los compromisos hacia nuestros compañeros de trabajo y clientes. ¡Entregamos la esencia de la Vida!

### 3.8 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.

Manantial S.A. sustenta su plan estratégico en cuatro pilares que son fundamentales para el éxito de la compañía durante el período 2016-2018

- **Crecimiento:** Crecer fuertemente en volumen, consolidando nuestro liderazgo en la zona norte a través del crecimiento organico e inorgánico, robusteciendo el segmento hogar a través de la incorporación de nuevos clientes y aumentando el consumo promedio en clientes empresa.
- **Desarrollo:** Desarrollar la segmentación 2.0 que nos permita simplificar, ordenar y estandarizar nuestro modo de servir en todas las ocasiones de consumo, fortaleciendo a nuestra marca a través del perfeccionamiento de la estrategia de precios/empaque e innovando en los productos a comercializar en nuestro portafolio.
- **Eficiencia:** Definir procesos y procedimientos en todas las áreas de la Compañía, fortaleciendo el servicio e implementando nuevas herramientas de ventas, distribución y control, que permitan simplificar y mejorar la manera de hacer las cosas.
- **Sustentabilidad:** Implementar una cultura de servicio interna y externa, mejorando los procesos directivos de RRHH y comunicación interna, procurando retener a los mejores colaboradores, mejorando nuestro clima laboral bajo la preocupación permanente por la seguridad y el cuidado por el medio ambiente.

### 3.9 MANANTIAL S.A., SUCURSAL CHILLAN

Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal de Chillán, están comprendidas por una bodega en arriendo de 255 metros cuadrados, con una capacidad máxima de almacenaje de 2688 botellones que son almacenados en rack portátiles de 48 botellones cada uno. Respecto

a la distribución de la bodega 30 metros cuadrados corresponden a oficinas y comedor, los restantes 225 metros cuadrados son utilizados para el almacenaje de los productos.

Respecto al personal en la actualidad, empresa Manantial S.A., cuenta con más de 325 colaboradores a lo largo del país, desarrollándose en áreas como producción, administración, entre otras, en la ciudad de Chillán, desempeñan sus labores 7 colaboradores:

- **Jefe de Sucursal:** Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la sucursal. Llevar a cabo las políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.
- **Administración:** Realizar las tareas administrativas y operacionales para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la sucursal.
- **Distribución:** Gestionar el área Logística y de distribución, para el logro de los objetivos y metas definidas para el área.
- **Reparto:** Entregar los productos en las instalaciones de clientes. Además de conducir, deben planificar la ruta, ocuparse de la documentación necesaria y asegurar una entrega correcta y oportuna.

La sucursal mantiene externalizados sus servicios de abastecimiento, con camiones que cuentan con la infraestructura adecuada para el transporte de los productos. Para el reparto de la sucursal de Chillán se cuenta con dos camiones medianos, adaptados en su estructura y gráficas, los cuales también pertenecen a empresas externas.

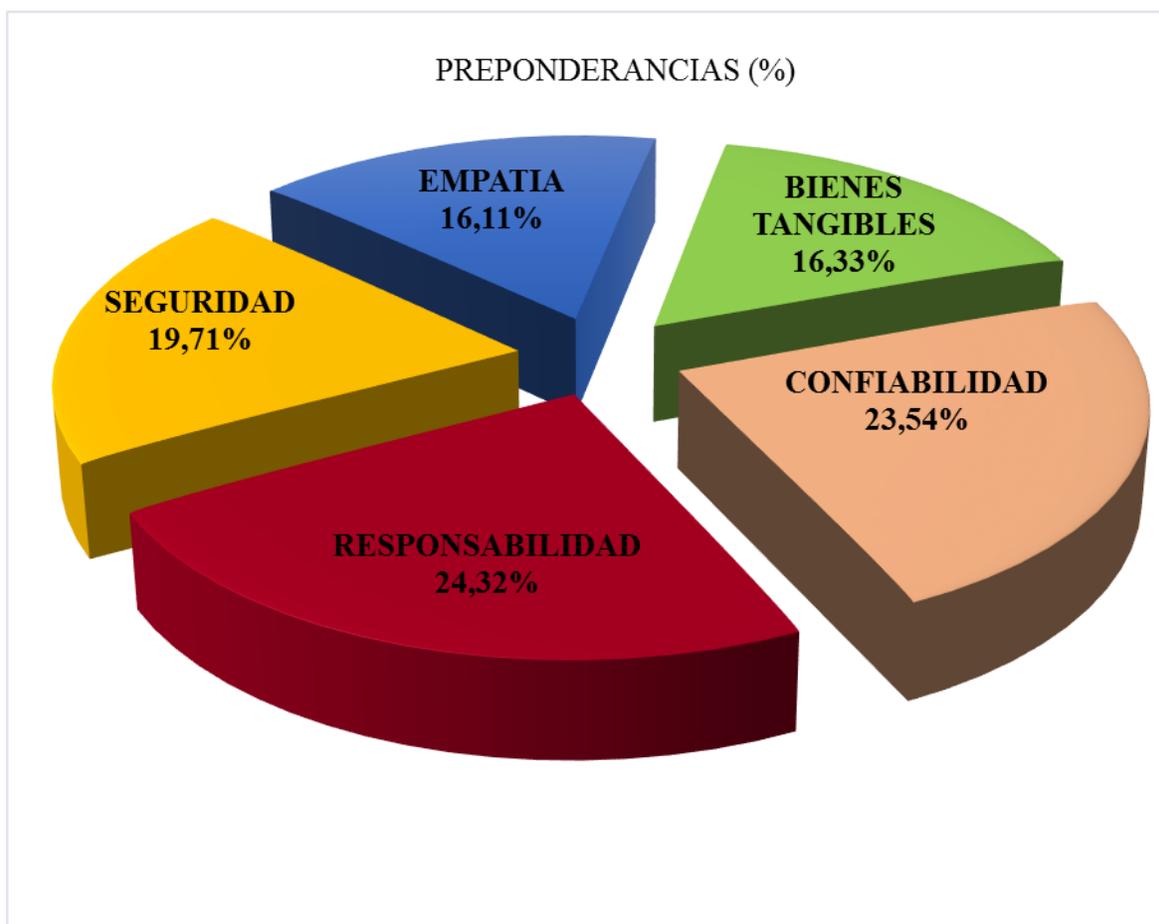
# **CAPÍTULO IV**

# **RESULTADOS**

#### 4.1 ANÁLISIS DE PREPONDERANCIAS DE LAS DIMENSIONES DE CALIDAD.

El siguiente gráfico muestra las ponderaciones que cada cliente le asigna según su criterio a cada una de las cinco dimensiones de la encuesta multidimensional SERVQUAL (Ver Anexo N° 3 cuestionario preponderancias por dimensión).

**Gráfico N°1: Preponderancias dimensiones calidad de servicio**



Fuente: Elaboración Propia

Parte fundamental de esta investigación considera las preponderancias que los clientes asignan a cada una de las dimensiones, esta información permite conocer el grado de

importancia que los clientes asignan a cada una de las dimensiones, siendo estas de gran relevancia para la consecución del objetivo general de este estudio, dado que refleja de forma fidedigna el atributo de calidad del servicio prestado.

Las preferencias que el usuario asigna a cada una de las dimensiones permiten transformar las expectativas y percepciones absolutas, en brechas relativas. De esta forma se puede jerarquizar los gustos y preferencias de los clientes, las que necesariamente tendrán una valoración distinta una vez aplicada las preponderancias.

Los resultados obtenidos del cuestionario de preponderancias demuestran que para los clientes la dimensión de Responsabilidad es la más importante, promediando un 24,32% de las preferencias, es decir el cliente valora la disponibilidad que Manantial tiene para proveer un servicio eficaz.

En segundo lugar, se encuentra la dimensión de Confiabilidad con un promedio de 23,54% lo que demuestra que para los clientes de Manantial es importante que el servicio se desempeñe como fue prometido, sea confiable y correcto.

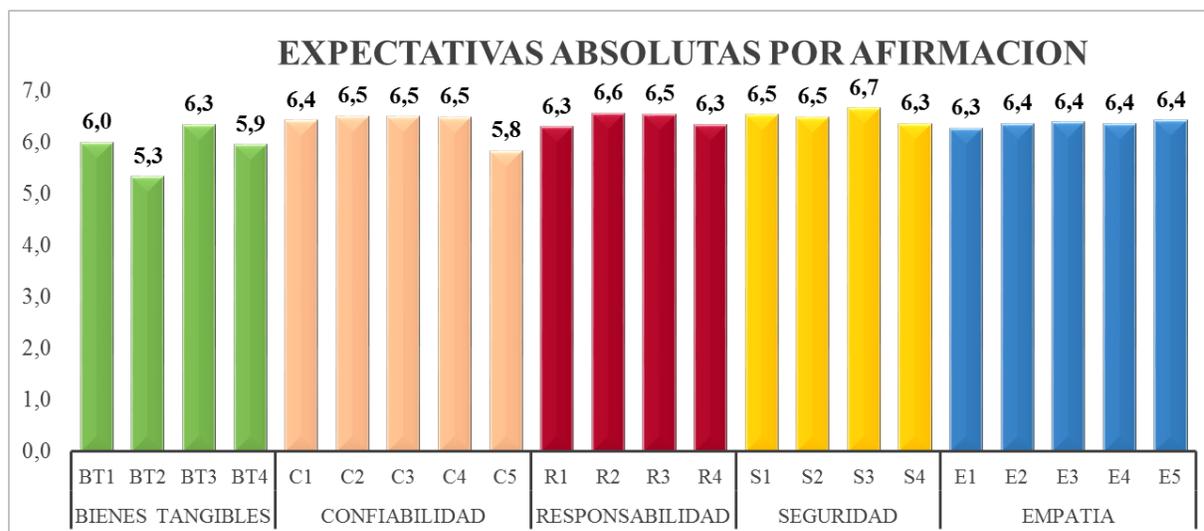
Con una ponderación intermedia, el conocimiento, cortesía y habilidades de los empleados sobre el papel que desempeñan en la prestación del servicio, generan confianza, posicionando la dimensión de Seguridad en un tercer lugar con un promedio de 19,71%.

Las dimensiones de bienes tangibles y empatía arrojan las menores valoraciones con un 16,33% y 16,11% respectivamente, de lo que se deduce que; el cuidado, la atención personalizada, la apariencia del personal, instalaciones y equipos no son relevantes para el cliente.

## 4.2 ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LA CALIDAD DE SERVICIO.

A continuación, se presenta el análisis de las expectativas, tanto en valores absolutos como relativos. El siguiente gráfico da a conocer las expectativas de calidad de servicio de una empresa de agua embotellada ideal, para cada afirmación, en valor absoluto. Los valores absolutos corresponden a los promedios de las respuestas de la primera parte de la encuesta. (Ver Anexo 1).

**Gráfico N°2: Promedio expectativas por afirmación (valores absolutos)**



Fuente: Elaboración Propia

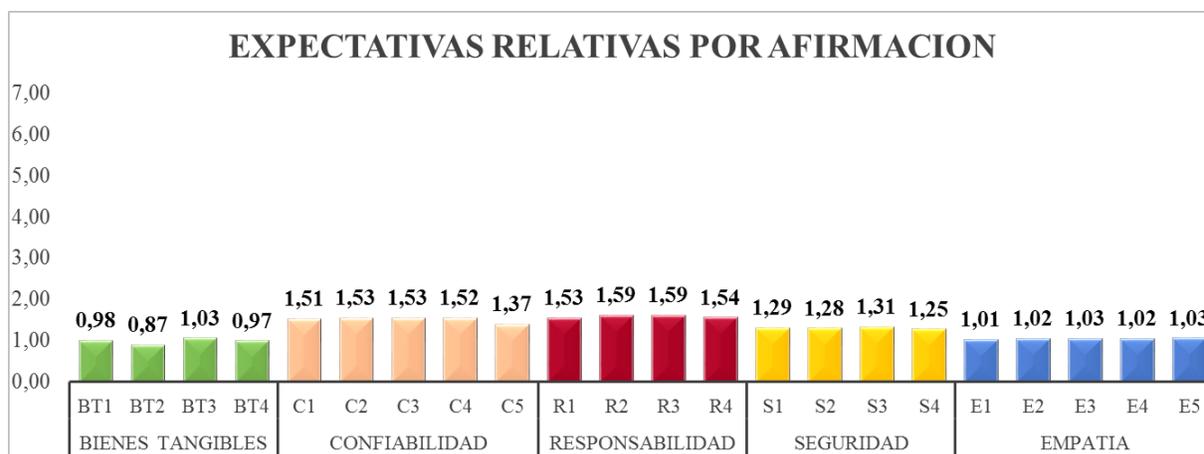
Del gráfico N°2 se desprende que la afirmación de la dimensión de Seguridad S3 es la que presenta la mayor valoración con “En una empresa de agua embotellada ideal, los empleados son siempre amables con los clientes”, esta pregunta obtiene 6,7 puntos. La dimensión que presenta la expectativa más baja es bienes tangibles con la pregunta BT2 “Las instalaciones físicas de una empresa de agua embotellada son visualmente atractivas” con 5,3 puntos, seguida el ítem C5 de la dimensión de confiabilidad que dice relación a que “En una

empresa de agua embotellada ideal, insisten en mantener registros exentos de errores” cuya valoración es de 5,8 puntos.

Como promedio de las expectativas absolutas de los clientes se obtiene una valoración de 6,3 puntos lo que indica que los clientes esperan recibir un servicio muy bueno.

El siguiente gráfico muestra las expectativas de calidad de servicio para cada afirmación, en valor relativo. Estos valores relativos se obtienen de la multiplicación de las expectativas absolutas de cada afirmación (gráfico N°2) por las preponderancias que cada cliente asigno según su criterio a cada dimensión reflejado en gráfico N°1.

**Gráfico N°3: Promedio expectativas por afirmación (valores relativos)**



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico N° 3 se puede observar que la dimensión de responsabilidad presenta los promedios más altos, donde además las preguntas R2 “En una empresa de agua embotellada ideal, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes” y R3 “En una empresa de agua embotellada ideal, los empleados siempre están dispuestos”, ambas tienen una valoración igual de 1,59 puntos, mientras que la dimensión de bienes tangibles presenta el promedio de expectativas relativas más bajo con 0,96 puntos, dentro de las cuales encontramos la pregunta

BT2 “ Las instalaciones físicas de una empresa de agua embotellada son visualmente atractivas” con 0,87 puntos.

A continuación, se muestran los resultados de las expectativas de los clientes de la empresa Manantial S.A., sucursal de Chillán. Respecto a la calidad del servicio, por cada dimensión, expresados en valores absolutos.

**Gráfico N°4: Promedio expectativas por dimensión (valores absolutos)**



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico N°4 se puede concluir que la dimensión con menores expectativas es bienes tangibles con 5,90 puntos, en cambio todas las demás dimensiones superan el promedio de 6,30 puntos, destacando entre ellas la dimensión de seguridad con 6,50 puntos.

Ahora se presentan las expectativas, por dimensión, en valores relativos, los que se obtienen de la multiplicación de las expectativas absolutas por dimensión (gráfico 4) y las ponderaciones obtenidas en el gráfico N°1.

**Gráfico N°5: Promedio expectativas por dimensión (valores relativos)**



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico N°5 se obtiene que la dimensión con mayor expectativa es responsabilidad con 1,56 puntos, la dimensión que presenta una menor expectativa es bienes tangibles con 0,96 puntos.

En la siguiente tabla se resumen las ponderaciones del gráfico N° 1 y expectativas tanto en valores absolutos como relativos (Gráfico N°4 y N°5, respectivamente),

**Tabla N°1: Comparación de expectativas en valores absolutos y relativos.**

PREPONDERANCIAS	VALOR	EXPECTATIVA ABSOLUTA	VALOR	EXPECTATIVA RELATIVA	VALOR
RESPONSABILIDAD	24,32	SEGURIDAD	6,50	RESPONSABILIDAD	1,56
CONFIABILIDAD	23,54	RESPONSABILIDAD	6,43	CONFIABILIDAD	1,49
SEGURIDAD	19,71	EMPATIA	6,35	SEGURIDAD	1,28
BIENES TANGIBLES	16,33	CONFIABILIDAD	6,34	BIENES TANGIBLES	1,02
EMPATIA	16,11	BIENES TANGIBLES	5,90	EMPATIA	0,96

Fuente: Elaboración Propia

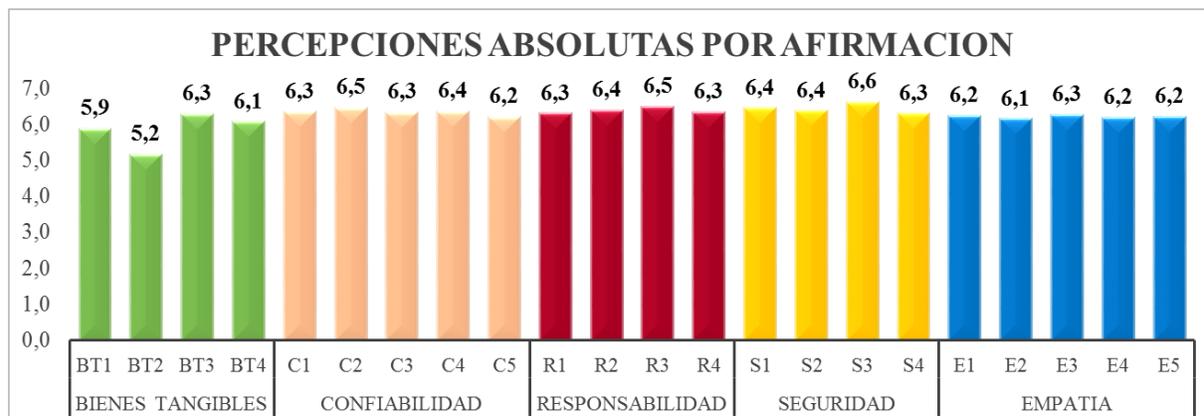
En esta tabla se extrae que la importancia asignada a cada dimensión en las preponderancias se mantiene en la expectativa relativa. Mientras que el orden de importancia en las expectativas absolutas difiere de ambas, En el caso de la dimensión de seguridad que se encuentra en primera ubicación para las expectativas absolutas, al momento de multiplicarlas por la preponderancia cae al tercer puesto con un 1,28 punto.

### **4.3 ANÁLISIS DE LAS PERCEPCIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO.**

A continuación, se presenta el análisis de las percepciones, tanto en valores absolutos como relativos.

El siguiente gráfico presenta las percepciones de calidad de servicio de Manantial S.A., sucursal de Chillán, para cada afirmación, en valor absoluto, el cual corresponde al promedio de las respuestas obtenidas en la segunda parte de la encuesta (Ver Anexo 2, Parte II).

**Gráfico N°6: Promedio percepciones por afirmación (valores absolutos)**

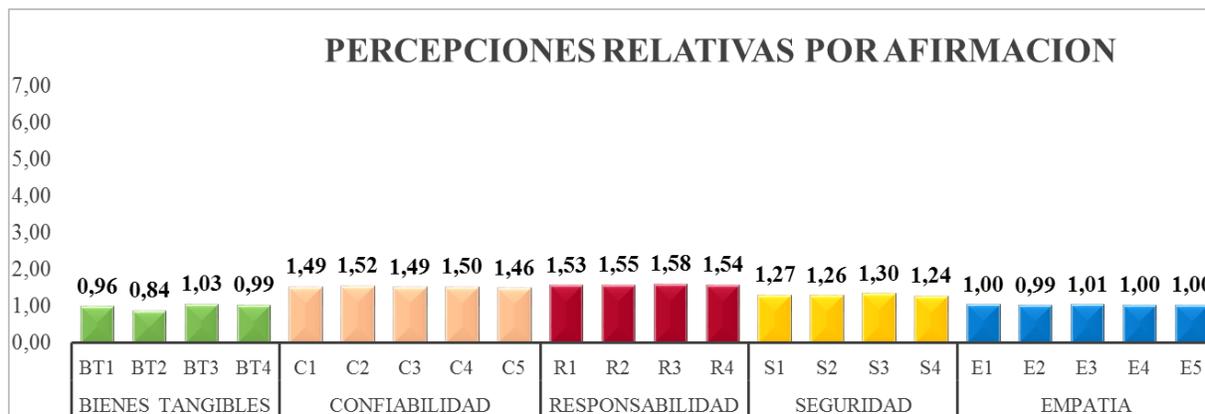


Fuente: Elaboración Propia

En este gráfico se observa que la percepción más alta se encuentra en la dimensión de seguridad pregunta S3 “En Manantial S.A., sucursal Chillán los empleados son siempre amables con los clientes” con 6,6 puntos, en tanto la percepción más baja corresponde a la pregunta BT2 “Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal Chillán, son visualmente atractivas” con 5,2 puntos. Solo una de las preguntas de esta dimensión BT3 “Los empleados de Manantial S.A, sucursal Chillán, tienen una apariencia pulcra” supera el promedio de 6,2 puntos.

El siguiente gráfico da a conocer las percepciones de calidad de servicio para cada afirmación, en valor relativo. Los valores relativos se obtuvieron del producto entre la percepción absoluta de cada afirmación (gráfico N°6) y la preponderancia de la dimensión a la cual pertenece cada una (gráfico N°1).

**Gráfico N°7: Promedio percepciones por afirmación (valores relativos)**



Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico N°7 se extrae que la dimensión Responsabilidad tienen los niveles de percepción más alto, especialmente R3 “En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados siempre están dispuestos” con 1,58 puntos, por el contrario, la pregunta BT2 de la dimensión de bienes tangibles nuevamente es la que presenta la percepción más baja con 0,84 puntos y que dice relación con “Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal Chillán son visualmente atractivas”.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las percepciones de los clientes de la empresa Manantial S.A, sucursal Chillán respecto a la calidad del servicio, por cada dimensión, expresados en valores absolutos.

**Gráfico N°8: Promedio percepciones por dimensión (valores absolutos)**



Fuente: Elaboración Propia

El análisis del presente gráfico presenta que 3 de sus dimensiones superan el promedio de 6,24 puntos, no obstante, la dimensión de bienes tangibles nuevamente presenta la percepción más baja con 0,39 puntos bajo el promedio.

A continuación, se muestran las percepciones, por cada dimensión, en valores relativos, los que se obtienen de la multiplicación entre las percepciones absolutas por dimensión del gráfico N° 8 y las preponderancias del gráfico N° 1

**Gráfico N°9: Promedio percepciones por dimensión (valores relativos)**



Fuente: Elaboración Propia

De este gráfico se obtiene que la dimensión de Responsabilidad y Confiabilidad superan en 0,23 puntos y 0,17 puntos respectivamente al promedio de las percepciones relativas que corresponde a 1,32 puntos, en tanto que las dimensiones de bienes tangibles, empatía y seguridad no logran superar este promedio, siendo la más baja la dimensión de bienes tangibles, como ha sido la constante a lo largo de todo este estudio con 0,95 puntos.

**Tabla N°2: Comparación de percepciones en valores absolutos y relativos**

PREPONDERANCIAS	VALOR	PERCEPCION ABSOLUTA	VALOR	PERCEPCION RELATIVA	VALOR
RESPONSABILIDAD	24,32	SEGURIDAD	6,43	RESPONSABILIDAD	1,55
CONFIABILIDAD	23,54	RESPONSABILIDAD	6,38	CONFIABILIDAD	1,49
SEGURIDAD	19,71	CONFIABILIDAD	6,34	SEGURIDAD	1,27
BIENES TANGIBLES	16,33	EMPATIA	6,21	EMPATIA	1,00
EMPATIA	16,11	BIENES TANGIBLES	5,85	BIENES TANGIBLES	0,95

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la tabla que la preponderancia y la percepción relativa mantienen en las mismas posiciones en tres dimensiones; Responsabilidad, Confiabilidad y seguridad como las más importantes, en cambio Bienes Tangibles y empatía como la menos importante. En las percepciones absolutas difiere en todo con los valores relativos y la preponderancia. En el caso de la dimensión de seguridad que se encuentra en primera ubicación para las expectativas absolutas, al momento de multiplicarlas por la preponderancia cae al tercer puesto con un 1,27 punto.

#### **4.4 ANÁLISIS DE BRECHAS ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES.**

Para obtener las puntuaciones SERVQUAL o brechas entre la calidad esperada y la calidad percibida, se ha calculado la diferencia entre la percepción y la expectativa.

La siguiente tabla vuelve a presentar las expectativas y percepciones, por cada dimensión, en valores absolutos y relativos, revelando además la brecha entre ellas (brecha = percepción – expectativa) y la jerarquía (de 1 a 5, en que 1 es la mayor brecha y 5 la menor).

**Tabla N°3: Comparación entre expectativas y percepciones, en valores absolutos y relativos, y sus respectivas brechas jerarquizadas.**

DIMENCIONES	PREPONDERANCIA	ABSOLUTAS				RELATIVAS			
		EXPECTATIVAS	PERCEPCION	BRECHAS	JERARQUIA	EXPECTATIVAS	PERCEPCION	BRECHAS	JERARQUIA
BIENES TANGIBLES	16,33	5,8955	5,8470	- 0,0486	2	0,9628	0,9549	- 0,0079	2
CONFIABILIDAD	23,54	6,3392	6,3418	0,0025	1	1,4919	1,4925	0,0006	1
RESPONSABILIDAD	24,32	6,4272	6,3758	- 0,0514	3	1,5630	1,5505	- 0,0125	3
SEGURIDAD	19,71	6,5016	6,4347	- 0,0669	4	1,2813	1,2681	- 0,0132	4
EMPATIA	16,11	6,3532	6,2051	- 0,1481	5	1,0234	0,9995	- 0,0239	5

Fuente: Elaboración Propia

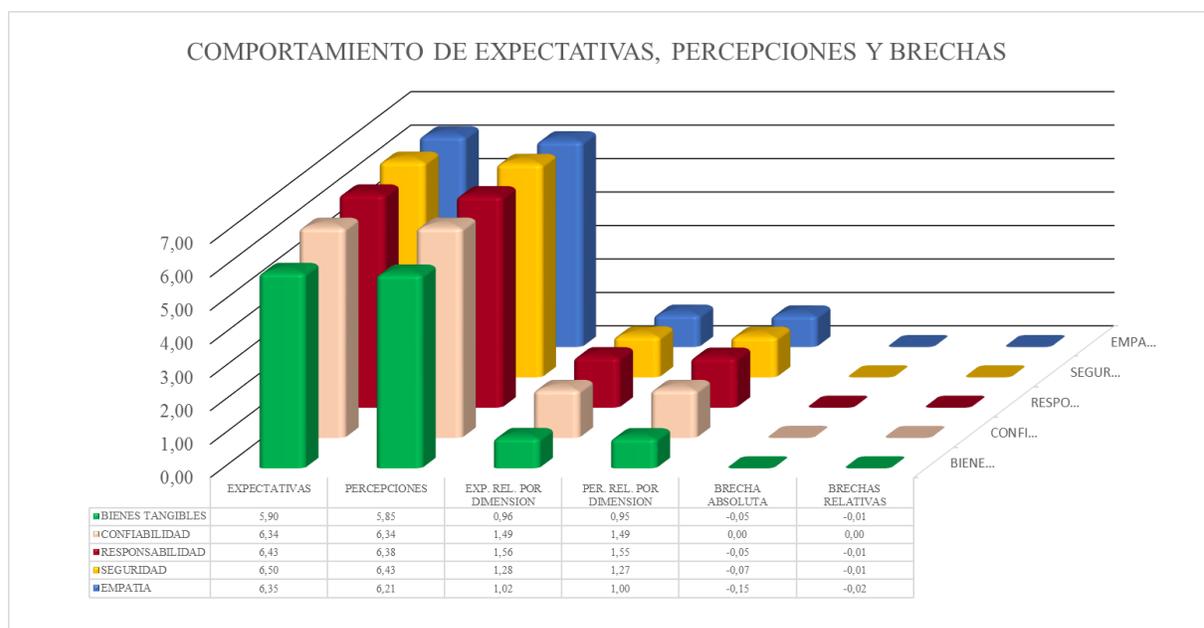
El orden jerárquico que se otorga a cada dimensión corresponde al nivel de satisfacción de calidad del servicio recibido por el cliente.

De los valores obtenidos de la tabla N° 3, con respecto a las brechas absolutas, se observa que la dimensión con la mayor insatisfacción corresponde a la dimensión de Empatía con -0.1481, mientras que la dimensión de Confiabilidad con 0.0025, representa una mayor satisfacción, lo que quiere decir que la percepción de los clientes es mayor a sus expectativas.

Ahora si se observan los resultados obtenidos por dimensión con respecto a las Brechas Relativas, la dimensión que nuevamente muestra la mayor brecha corresponde a Empatía con un -0.0239, en tanto que la dimensión con la menor brecha corresponde a Confiabilidad con 0.0006.

Se observa un hecho interesante al analizar las brechas absolutas y relativas, dado que son absolutamente coincidentes en el orden jerárquico obtenido por cada una de las dimensiones.

**Gráfico N°10: Comportamiento de expectativas, percepciones y brechas por dimensión**



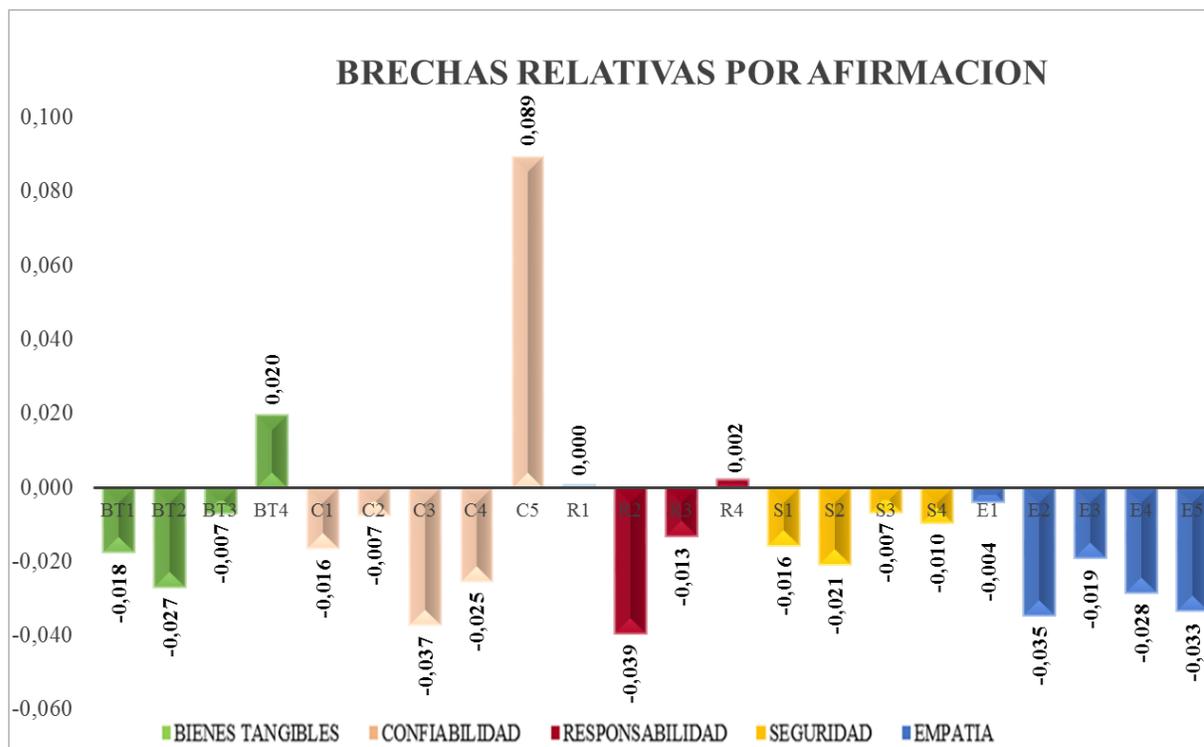
Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5 ANÁLISIS DE BRECHAS RELATIVAS, POR DIMENSIÓN Y AFIRMACIÓN.

Para las brechas absolutas todas las dimensiones presentan el mismo grado de importancia, es por esto que es necesario considerar las brechas relativas, a fin de centrar la atención en los puntos donde se requiere una mayor dedicación en cuanto a asignación de recursos y esfuerzos que permitan mejorar la satisfacción de los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán, de acuerdo a lo que ellos consideran de mayor importancia.

Dado lo anterior es necesario realizar un análisis de las brechas relativas por cada una de las dimensiones y a su vez se profundizar este análisis por cada afirmación de la dimensión correspondiente.

**Gráfico N°11: Brechas relativas por cada dimensión.**



Fuente: Elaboración propia

Del gráfico N°11 se deduce que la dimensión más débil es la de Empatía, seguida por la de Seguridad, por lo tanto, demandan de una mayor atención por parte de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, para corregir en dichos aspectos. Para una mejor visión, a continuación, se analiza cada dimensión, considerando la brecha relativa de cada afirmación.

#### **4.5.1 ANÁLISIS DE LAS BRECHAS RELATIVAS POR DIMENSIÓN JERARQUIZADAS**

##### **A. CONFIABILIDAD:**

Esta es la única dimensión que presenta una brecha positiva, con un promedio de 0,006. Entre las cinco afirmaciones, la pregunta C5 es la que supera con mayor holgura positiva a las otras afirmaciones, reafirmando que la empresa mantiene registros exentos de errores, con una ponderación de 0.089; lo que indica que la empresa se destaca por el correcto ingreso de toda documentación referente a sus clientes, debemos indicar que a pesar de ser una dimensión con brecha positiva existen 4 afirmaciones que presentan una brecha negativa.

##### **B. BIENES TANGIBLES:**

Esta dimensión se ubica en segundo lugar con una ponderación de - 0,0079; está constituida por cuatro afirmaciones y la mayor brecha se da en la pregunta BT2 que encuentran las instalaciones físicas de Manantial, visualmente poco atractivas” con un -0,027. Por otra parte, de las cuatro afirmaciones de esta dimensión, la BT4 confirma que los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos, con una brecha relativa de 0.020; lo que indica que la empresa supera las expectativas de sus clientes en este punto.

##### **C. RESPONSABILIDAD:**

Esta dimensión se ubica en tercer lugar con un - 0,0125; formada por cuatro afirmaciones, siendo R2 la peor evaluada de todas, considerando que los empleados de Manantial no ofrecen un servicio rápido a sus clientes con un -0.039; a su vez la afirmación mejor valorada es R4 que considera a los empleados de Manantial con una buena disponibilidad para responder a las preguntas de los clientes, la cual genera una brecha positiva de 0.02; superando las expectativas de los clientes.

#### **D. SEGURIDAD:**

Esta dimensión se ubica en cuarta posición, con un  $-0,0132$ ; donde si bien es cierto para todas sus afirmaciones las brechas relativas son negativas, la peor evaluada es S2, los clientes se sienten inseguros en sus transacciones con la organización con  $-0,021$ ; también se observa que la pregunta S1, indica que los empleados de Manantial, no transmiten confianza a sus clientes con un  $-0,016$ .

#### **E. EMPATIA:**

Esta dimensión ocupa el último lugar con una brecha negativa de  $-0,0239$ ; donde ninguna de sus afirmaciones las percepciones logran superar a las expectativas, siendo la peor evaluada la pregunta E2, dado que tiene horarios de trabajo poco convenientes para los clientes con un  $-0,035$ . Con una brecha de  $-0,033$  la afirmación E5 los empleados muestran bajo interés por comprender las necesidades específicas de sus clientes y en la pregunta E4 existe poca preocupación por los mejores intereses de los clientes con una puntuación de  $-0,028$ ; y la pregunta E3 la atención personalizada a los clientes no es prioridad para los trabajadores de Manantial.

### **4.6 ANÁLISIS DEL OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION.**

En consideración al objetivo general propuesto para esta investigación y teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la encuesta modelo Servqual aplicada, con sus respectivos análisis por cada afirmación, dimensión y brecha, es que se concluye que el servicio que entrega la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, se encuentra en un nivel bajo de calidad de servicio, según la escala de calidad de las percepciones versus las expectativas, sin embargo las brechas obtenidas si bien es cierto indican números negativos (rango entre  $0,0006$  y  $-0,0239$ ) estos son subsanables con las indicaciones que se realizan en el capítulo “Propuestas de Mejora”, donde se entrega la información necesaria a la empresa, para que esta pueda complementarlo con su

propio plan estratégico, a fin de alcanzar un nivel de servicio óptimo que sus clientes esperan recibir.

DIMENSIONES	PREPONDERANCIA	EXPECTATIVAS	PERCEPCION	BRECHAS ABSOLUTAS	BRECHAS RELATIVAS
<b>BIENES TANGIBLES</b>	16,33	5,8955	5,8470	- 0,0486	- 0,0079
<b>CONFIABILIDAD</b>	23,54	6,3392	6,3418	0,0025	0,0006
<b>RESPONSABILIDAD</b>	24,32	6,4272	6,3758	- 0,0514	- 0,0125
<b>SEGURIDAD</b>	19,71	6,5016	6,4347	- 0,0669	- 0,0132
<b>EMPATIA</b>	16,11	6,3532	6,2051	- 0,1481	- 0,0239
<b>TOTALES</b>		6,3034	6,2409	-0,0625	-0,0114

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realiza un análisis de brechas y preponderancias por dimensión:

**Bienes Tangibles:** Para el modelo de evaluación SERVQUAL, se aplicaron cuatro preguntas relacionadas a esta dimensión, las expectativas promedian un 5,8955, en el caso de las percepciones se obtiene un 5,8470, la diferencia de estas dos cifras nos entrega la brecha absoluta de -0,0486; lo cual refleja que las percepciones no superan las expectativas de los clientes. El producto de la multiplicación entre la brecha absoluta y la preponderancia (16,33) se obtiene la brecha relativa de un -0,0079. Si consideramos los resultados de expectativas y percepciones estas obtienen las más bajas puntuaciones entre las 5 dimensiones, al aplicar la preponderancia, siendo también una de las más baja para los clientes, los resultados muestran diferencias negativas, pero estas según su jerarquía ocupan el segundo puesto.

**Confiabilidad:** Para la segunda de las dimensiones del modelo SERVQUAL son 4 las afirmaciones que la integran, los resultados para las expectativas y las percepciones promedian un 6,3392 y 6,3418 respectivamente, siendo esta dimensión la única que presenta una brecha positiva.

**Responsabilidad:** La dimensión de Responsabilidad considera cuatro preguntas, en el caso de las expectativas se observa que estas promedian una puntuación de 6,4272 lo que indica que las expectativas son altas del servicio que esperan recibir, superando el promedio de

expectativas de las 22 preguntas de dicho cuestionario (6,31). Por otra parte, el resultado obtenido de las percepciones es de 6,3758 que también superan el promedio de percepciones de (6,24) la diferencia entre percepciones y expectativas es de -0,0514 que corresponde a la brecha absoluta.

En el caso de la preponderancia de esta dimensión es de 24,32 % siendo la más alta entre las cinco, lo que implica que la mayor importancia del servicio para el cliente se encuentra en esta dimensión, al multiplicar la brecha absoluta con la preponderancia se obtiene la brecha relativa de -0,0125; dato que demuestra la real brecha que existe del servicio que reciben sus clientes.

**Seguridad:** En esta dimensión intervienen 4 afirmaciones de las 22 del cuestionario SERVQUAL, tanto para las expectativas como para las percepciones, es en esta dimensión donde se alcanza las mayores puntuaciones con un 6,5016 y 6,4347 respectivamente, la brecha absoluta es de un -0,0669 siendo esta una cifra negativa para las pretensiones de Manantial en cuanto al servicio que desea entregar a sus clientes, para las preponderancias los resultados ponderan un 19,71%, no siendo la más alta comparada con el resto de las 4 dimensiones lo que indica que a pesar de esperar un alto nivel de servicio por parte de los clientes, no es de lo más importante al momento de ser evaluado, la brecha relativa para esta dimensión es de un -0,0132 considerada también baja.

**Empatía:** Al igual que en la dimensión de confiabilidad comprende 5 afirmaciones del modelo SERVQUAL, los resultados de ponderación para las expectativas es de un 6,35 y para las percepciones es de un 6,21 lo que da como brecha absoluta -0,15 siendo esta la brecha más amplia existente entre lo esperado por el cliente v/s lo recibido, sin embargo las preponderancias que entregan los clientes a esta dimensión es la más baja con un 16,11 % , aplicando estos resultados obtenemos una brecha relativa de -0,02 que al igual de la brecha absoluta es la de mayor diferencia.

# **CAPITULO V**

# **PROPUESTAS DE**

# **MEJORA**

De acuerdo al análisis efectuado, los clientes encuestados de la empresa Manantial S.A, sucursal de Chillán, presentan niveles de insatisfacción, pues en todas las dimensiones existe afirmaciones con una brecha negativa entre sus percepciones y expectativas, es decir, lo que esperan de un servicio de abastecimiento de agua purificada ideal es superior al servicio que realmente reciben.

Por consiguiente, para disminuir las brechas y mejorar la percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio, es fundamental aplicar mejoras, comenzando por las dimensiones con mayor insatisfacción (según valores relativos): Empatía, ya que los clientes consideran que la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, no tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. Seguridad, pues manifiestan que los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán, no se sienten seguros en sus transacciones con la organización. Posteriormente, se deberían aplicar mejoras a las demás dimensiones, en el siguiente orden: Responsabilidad, Bienes Tangibles y confiabilidad.

En términos generales, se propone que el jefe de sucursal lleve a cabo una reunión con todos los empleados, para dar a conocer las falencias detectadas en esta investigación, con el propósito de que ellos planteen sus propias propuestas, integrándose y comprometiéndose en el proceso de mejora del nivel de satisfacción de los clientes.

A continuación, se enumeran propuestas que, de ser aplicadas, permitirían disminuir las brechas y mejorar la percepción de los clientes:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>AFIRMACIÓN CON MAYOR BRECHA</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>
Empatía (brecha: -0,02)	E2 “Manantial S.A., sucursal Chillán, tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes” (brecha: -0,02)	Apertura de la sucursal los días sábado en horario a determinar, con el fin de atender todo tipo de contingencia de los clientes o nuevas rutas para clientes fuera del radio urbano.

DIMENSIÓN	AFIRMACIÓN CON MAYOR BRECHA	PROPUESTA DE MEJORA
<p>Seguridad (brecha: -0,01)</p>	<p>S2 “Los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán, se sienten seguros en sus transacciones con la organización” (brecha: -0.02)</p> <p>S1 “El comportamiento de los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, transmite confianza a sus clientes”. (brecha: -0.02)</p>	<p>Realizar una campaña que incentive el uso de la página, para realizar sus transacciones; de compras, pedidos y pago de facturas online, ya que esto permite al cliente obtener un respaldo de su transacción y la seguridad de la operación realizada.</p> <p>Incorporar una planificación de capacitación de atención al cliente a todo el personal de la sucursal, de manera de unificar los criterios y cuenten con la mayor cantidad de información para mejorar la atención al cliente</p>
<p>Responsabilidad (brecha: - 0,01)</p>	<p>R2 “En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes” (brecha: -0,04)</p>	<p>Incorporar un vehículo de reparto que permita aumentar la frecuencia de atención, para aquellos clientes que actualmente solo son atendidos una o dos veces por semana, con esto se logra entregar un mejor servicio, además un incremento en el volumen de venta.</p>
<p>Bienes Tangibles (brecha: -0.01)</p>	<p><b>BT2</b> “Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal Chillán, son visualmente atractivas”. (brecha: -0,03)</p>	<p>Revisar el contrato de servicios de terceros en relación a los vehículos de reparto, que exista y se ejecute de manera eficiente una mantención</p>

DIMENSIÓN	AFIRMACIÓN CON MAYOR BRECHA	PROPUESTA DE MEJORA
	<p>BT1 “Manantial S.A., sucursal Chillán, tienen equipos de apariencia moderna” (brecha: -0,02)</p>	<p>visual preventiva, que incluya mantención mecánica interna y externa, gráficas en buen estado, además de una programación de lavado según lo amerite las condiciones climáticas.</p> <p>Respecto a las instalaciones físicas de la sucursal de Chillán, considerando que estas son bodegas de arriendo se evalué la opción de cambio a un local que estratégicamente esté más cerca de los clientes y a su vez tenga una apariencia de mejor calidad, todo esto considerando no incrementar el centro costos destinado para este ítem.</p> <p>Renovar los equipos que hayan cumplido su vida útil, según lo señalado por el fabricante.</p>
<p>Confiabilidad (brecha: -0,00)</p>	<p>C3 “En Manantial S.A., sucursal Chillán, realizan bien el servicio a la primera vez” (brecha: -0,04)</p>	<p>Revisar los procedimientos de distribución con el fin de identificar de forma específica las falencias en los flujos de distribución, de tal manera de evitar retrasos en los plazos comprometido de entrega de los productos.</p>

# **CONCLUSIONES**

A la luz de los resultados obtenidos en la investigación realizada, se puede concluir que para el diagnóstico de las expectativas que tienen los clientes de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, respecto al servicio que desean recibir de las empresas de abastecimiento de agua purificada, arrojaron una calificación promedio de 6.3034 entre las cinco dimensiones, bajo una escala de medición que va de uno a siete. Respecto a la dimensión de Seguridad la puntuación obtenida es de un 6.5016 siendo la expectativa más alta, la dimensión de Responsabilidad presento una calificación de 6.4272, Empatía un 6.3532, Confiabilidad 6.3392 y por último Bienes Tangibles con 5.8955. Al considerar que cuatro de las cinco dimensiones tienen una calificación sobre 6,0 esto refleja que las expectativas de los clientes son consideradas altas. Dando cumplimiento así a uno de los objetivos específicos propuesto para esta investigación con respecto al diagnóstico de expectativas de Servicio.

En tanto que para el objetivo específico que hace referencia al diagnóstico de las percepciones de los clientes Manantial S.A., sucursal Chillán, también se logró obtener la medición de las percepciones que los mismos clientes tienen del servicio que reciben de la empresa Manantial S.A., sucursal de Chillán, el que arrojó una calificación promedio de 6.2409 entre las cinco dimensiones, la más alta percepción se encuentra en la dimensión de Seguridad con una calificación de 6.4347, seguido de la dimensión de Responsabilidad con un 6.3758, Confiabilidad 6.3418, Empatía 6.2051 y por último Bienes Tangibles con un 5.8470 al igual que las expectativas cuatro de las cinco dimensiones tienen una calificación sobre 6,0. La diferencia existente entre expectativas y percepciones son muy estrechas, si bien solo en la dimensión de confiabilidad se logran igualar. Con lo anteriormente expuesto se da cumplimiento al objetivo específico que dice relación al diagnóstico de las percepciones de los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán.

La determinación de las expectativas y percepciones permitieron diagnosticar la calidad de servicio de la empresa Manantial S.A., sucursal de Chillán a través de las brechas absolutas, sin embargo, lo más relevantes es conocer las brechas relativas ya que estas consideran las preponderancias de las distintas dimensiones, los resultados obtenidos en la encuesta situaron a las dimensiones de Confiabilidad y Responsabilidad con 24,32 % y 23,54 %

respectivamente, como las más importantes para los clientes, seguridad con 19,71%, bienes tangibles con 16,33% y en último grado de importancia situaron la dimensión de empatía con 16,11%.

Los resultados promedios por dimensión de las brechas relativas fluctuaron entre 0.0006 y -0.0239, siendo la dimensión de empatía (-0.0239) la que revelo la mayor deficiencia del servicio.

Con los indicadores obtenidos en las brechas relativas, se logra identificar donde se requiere una mayor atención y asignación de esfuerzos, prioritarios para alcanzar niveles óptimos de calidad de servicio. Considerando lo anteriormente expuesto se logra obtener un conjunto de propuestas de mejoras. La que genera un mayor impacto en la percepción de los clientes es, la incorporación de un vehículo de reparto, el cual permite aumentar la frecuencia de visitas a zonas distantes, que al día de hoy cuentan con frecuencias muy esporádicas, lo que sin lugar a dudas tiene un efecto positivo en la percepción de sus clientes, lo cual conlleva una mejora ostensible en la mejora del servicio.

Estas propuestas de mejora se espera sean una herramienta potente que, por ende, conseguirá un crecimiento como sucursal y la natural captación de nuevos clientes.

El desarrollo de la presente investigación permite cumplir el objetivo general de este estudio, “Evaluar la calidad de servicio en la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán “, con lo cual se puede concluir que la calidad de servicio es insatisfactoria, dado que, en cuatro de las cinco dimensiones, las percepciones se encuentran por debajo de sus expectativas de sus clientes. Dando como resultado que existe una brecha relativa de -0.0114 entre la brecha absoluta y las preponderancias que sus clientes asignaron a cada dimensión.

# **BIBLIOGRAFÍA**

1. SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme. Recuperado de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf>
2. Jara, L (2008), Medición de calidad de servicio y satisfacción usuaria en CGE Distribución Chillán. (1ª ed) Chillán: Universidad del Bio-Bío.
3. Correa, Román, Venegas (2009), Medición de calidad y satisfacción usuaria en unidades de atención ambulatoria del proyecto de normalización Consultorio Adosado de Especialidades (PRONCAE) Hospital Clínico Herminda Martín de Chillán. (1ª ed) Chillán: Universidad del Bio-Bío.
4. Sánchez (1993) Psicología social. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](https://es.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)
5. Rivas R., (2012) Satisfacción usuaria en empresa Hites S.A. y La Polar S.A. Universidad del Bio-Bío. Chillán. (1ª ed) Chillán: Universidad del Bio-Bío.
6. Arias, Casanova, Chávez, Sabag (2012) Calidad de servicio en hostería Copec San Carlos. (1ª ed) Chillán: Universidad del Bio-Bío.
7. Pezoa, M (2011) Propuesta Metodológica para medir satisfacción en usuarios de consultorios públicos. Recuperado de [http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/articles-7317\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/articles-7317_recurso_1.pdf)
8. Setó Pamies, Dolors (2004) De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente Madrid Editorial ESIC
9. Tigani, D. (2006). Excelencia en Servicio. (1ª ed) Buenos Aires: Liderazgo 21

10. Duque E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición, 15 (25). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505>
11. Manantial. (2015). Recuperado de <http://www.manantial.com>
12. ZAMUDIO, M. (2005) Investigación de la satisfacción de usuarios de la calidad de los servicios de la biblioteca Terezine Arante y Feraz.
13. El uso de SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN. 28 (2): 571-582
14. Benavente Figueroa (2012) medición del grado de satisfacción de los Clientes bancarios de Puerto Montt basada en la Escala Servqual. Recuperado de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2012/bpmfeb456m/doc/bpmfeb456m.pdf>
15. Duarte, J.: “CALIDAD DE SERVICIO (Revisión de Corrientes Principales y Propuestas para Investigación Futura)”. Recuperado de <http://www.keisen.com/documentos/Corrientes%20de%20Calidad%20en%20Servicio.pdf>
16. Peresson, L. (2007): “Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente”. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/55028887/33/Importancia-de-la-satisfaccion-del-cliente>
17. Torres, Vásquez (2015): “Modelos de evaluación de la calidad del servicio – Ucla”. Recuperado de [http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium\\_35\\_2015\\_4.pdf](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista35/Compendium_35_2015_4.pdf)

18. Oliva (2017) “Calidad de servicio más allá de una buena atención”. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127441/143%20Calida de SS%5b1%5d....Ismael Oliva.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127441/143%20Calida%20de%20SS%5b1%5d....Ismael%20Oliva.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
19. Hansemark, Albinson (2015) “Calidad”. Recuperado de <https://es.slideshare.net/jimyhumpirinunez/calidad-51278956>
20. Kotler (2005) "La Satisfacción del Cliente". Recuperado de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
21. Faria, Tachizawa (2008) “Restaurante típico y familiar de una región turística: Un estudio de caso sobre el impacto de la marca en la fidelidad del cliente”. Recuperado de [http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_16.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_16.pdf)
22. Mira, Lorenzo, Rodríguez-Marín, Buil (1999) “Concepto y modelos de calidad. Hacia una definición de calidad asistencial”. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=807>
23. Deming (1989) “La importancia de la calidad en las empresas”. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos96/importancia-calidad-empresas/importancia-calidad-empresas.shtml>
24. Harrington (1997) “Calidad en el servicio al cliente”. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos66/calidad-servicio-cliente/calidad-servicio-cliente2.shtml>
25. Calixto-Olalde (2010) “Escala Servqual: validación en población mexicana”. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/714/71421157014/>

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE EXPECTATIVAS

### INSTRUCCIONES

Basándose en sus experiencias como cliente de los servicios que ofrecen las empresas del sector de distribución de agua embotellada de 20 litros., piense por favor, en el tipo de empresa de distribución de agua embotellada que podría ofrecerle un servicio de excelente calidad. Piense en el tipo de empresa de distribución de agua embotellada con la que usted se sentiría complacido/a de trabajar. Por favor, indique en qué medida usted considera que esta empresa de distribución de agua embotellada debería tener las características descritas en cada declaración. Si usted siente que una característica no es para nada esencial para un servicio de distribución de agua embotellada excelente como que el que usted tiene en mente, marque con una X en el casillero del número 1. Si cree que es una característica absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de distribución de agua embotellada, marque con un X en el casillero número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una X en el casillero de los números intermedios. No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las empresas que deberían ofrecer un servicio de excelente calidad.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1.-La empresa de agua embotellada, tienen equipos de apariencia moderna.							
2.-Las instalaciones físicas de la empresa de agua embotellada, son visualmente atractivas							
3.-Los empleados de la empresa de agua embotellada, tienen apariencia pulcra.							
4.-En las empresas de agua embotellada, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.							

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
5.-Cuando la empresa de agua embotellada, promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.								
6.-Cuando el cliente tiene un problema, la empresa de agua embotellada, muestran un sincero interés en solucionarlo.								
7.-En la empresa de agua embotellada, realizan bien el servicio a la primera vez.								
8.-En la empresa de agua embotellada, concluyen el servicio en el tiempo prometido.								
9.-En la empresa de agua embotellada, insisten en mantener registros exentos de errores.								
10.-En la empresa de agua embotellada, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.								
11.-En la empresa de agua embotellada, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.								
12.-En la empresa de agua embotellada, los empleados siempre están dispuestos.								
13.-En la empresa de agua embotellada, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.								
14.-El comportamiento de los empleados de la empresa de agua embotellada, transmite confianza a sus clientes.								
15.-Los clientes de la empresa de agua embotellada, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.								
16.-En la empresa de agua embotellada, los empleados son siempre amables con los clientes.								
17.-En la empresa de agua embotellada, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.								

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
18.-La empresa de agua embotellada, da a sus clientes atención individualizada.							
19.-La empresa de agua embotellada, tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
20.-La empresa de agua embotellada, tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
21.-La empresa de agua embotellada, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.							
22.-Los empleados de la empresa de agua embotellada, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.							

## ANEXO N° 2 CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE NIVEL DE PERCEPCIONES

### INSTRUCCIONES

El siguiente grupo de declaración se refiere a lo que usted piensa sobre la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán. Para cada declaración señale, por favor, hasta qué punto considera que la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán, posee las características descritas en cada declaración. También en este caso, Si usted siente que una característica no es para nada esencial marque con una X en el casillero del número 1. Si cree que es una característica absolutamente esencial para considerar como excelente a una empresa de distribución de agua embotellada, marque con un X en el casillero número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, marque con una X en el casillero de los números intermedios. No hay respuestas correctas ni incorrectas; sólo que nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1.-Manantial S.A., sucursal Chillán, tienen equipos de apariencia moderna.							
2.-Las instalaciones físicas de Manantial S.A., sucursal Chillán, son visualmente atractivas							
3.-Los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, tienen apariencia pulcra.							
4.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etcétera) son visualmente atractivos.							
5.-Cuando Manantial S.A., sucursal Chillán, promete hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
6.-Cuando el cliente tiene un problema, en Manantial S.A., sucursal Chillán, muestran un sincero interés en solucionarlo.							

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
7.-En Manantial S.A. sucursal Chillán, realizan bien el servicio a la primera vez.								
8.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, concluyen el servicio en el tiempo prometido.								
9.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, insisten en mantener registros exentos de errores.								
10.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización del servicio.								
11.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.								
12.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados siempre están dispuestos.								
13.-En Manantial S.A. sucursal Chillán, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.								
14.-El comportamiento de los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, transmite confianza a sus clientes.								
15.-Los clientes de Manantial S.A., sucursal Chillán, se sienten seguros en sus transacciones con la organización.								
16.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados son siempre amables con los clientes.								
17.-En Manantial S.A., sucursal Chillán, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder a las preguntas de los clientes.								
18.-Manantial S.A., sucursal Chillán, da a sus clientes atención individualizada.								
19.-Manantial S.A., sucursal Chillán, tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.								

	Fuertemente en desacuerdo				Fuertemente de acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
20.-Manantial S.A., sucursal Chillán, tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.							
21.-Manantial S.A., sucursal Chillán, se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.							
22.-Los empleados de Manantial S.A., sucursal Chillán, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.							

### ANEXO N° 3 CUESTIONARIO PREPONDERANCIAS POR DIMENSIÓN.

#### INSTRUCCIONES

A continuación, se listan 5 características de las empresas que ofrecen servicios. Deseamos conocer que tan importantes es cada una de esas características si usted está evaluando el servicio de atención de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las 5 características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

<b>Confiabilidad:</b> La habilidad de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán para desempeñar el servicio prometido, confiable y correctamente.	
<b>Responsabilidad:</b> La disponibilidad de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio.	
<b>Seguridad:</b> El conocimiento y cortesía de los empleados de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán y su habilidad para inspirar confianza.	
<b>Empatía:</b> El cuidado y la atención personalizada que la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán brindan a sus clientes.	
<b>Bienes Tangibles:</b> La apariencia del personal, instalaciones, equipos y materiales de comunicación de la empresa Manantial S.A., sucursal Chillán.	