



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE
ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE BASADO EN LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:

DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y CADENA DE
ABASTECIMIENTO

Autora:

Bachiller. Guadalupe Castañeda Mosquera

Asesora:

Mg. Mylena Karen Vilchez Torres

Cajamarca – Perú

2020

RESUMEN

La presente investigación presentó como objetivo general: Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible. El tipo de Investigación fue No experimental: transversal o transeccional y prospectivo. Según su nivel o alcance del conocimiento fue un estudio descriptivo, con un diseño basado en la metodología a partir de los objetivos planteados y en el método de investigación analítico-deductivo. Como técnicas se utilizaron la encuesta, la entrevista y el juicio de expertos, y como instrumentos: La Ficha de encuesta, de entrevista y de validación de expertos. La unidad de análisis estuvo constituida por el cliente externo e interno de la empresa de servicios de abastecimiento de combustible. Por otro lado, se sometió la encuesta a la prueba de alfa de Cronbach arrojando 0.914, valor que indica una alta confiabilidad del mismo. Además, se validaron los instrumentos y el plan de mejora mediante juicio de expertos. Los resultados mostraron que la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, desde la percepción del cliente presenta un nivel medio, con un 75%, y desde la evaluación al interior de la empresa presenta un nivel deficiente, con un 54%. En base a este diagnóstico se realizó el plan de mejora propuesto. Se concluyó que las dimensiones con mayor deficiencia son la capacidad de respuesta y los aspectos tangibles con un 71% y 72% respectivamente y que la mayor brecha se encuentra entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad con un 40%. Asimismo, el plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, según juicio de expertos tiene una estructura, fundamentos teóricos consistentes, objetivos coherentes, es pertinente, viable, y contribuirá a incrementar la satisfacción de los clientes.

Palabras claves: Calidad del servicio, Satisfacción del cliente, Plan de Mejora, SERVQUAL.

ABSTRACT

The present investigation presented as a general objective: To determine the level of customer satisfaction regarding the quality of the fuel supply service. The type of Research was Non-experimental: cross-sectional or transectional and prospective. According to its level or scope of knowledge, it was a descriptive study, with a design based on the methodology based on the objectives set and on the analytical-deductive research method. As techniques they are used in the survey, interview and expert judgment, and as instruments: The Survey, Interview and Expert Validation Sheet. The unit of analysis was made up of the external and internal customer of the fuel supply services company. On the other hand, the survey was submitted to Cronbach's alpha test, yielding 0.914, a value that indicates its high reliability. In addition, the instruments and the improvement plan were validated through expert judgment. The results show that the quality of the fuel supply service, from the customer's perception presents a medium level, with 75%, and from the evaluation within the company it presents a deficient level, with 54%. Based on this diagnosis, the proposed improvement plan was made. It was concluded that the dimensions with the greatest deficiencies are response capacity and tangible aspects with 71% and 72% respectively, and that the greatest gap is found between the perceptions of managers and the specifications or quality standards with 40%. Likewise, the plan to improve the quality of the fuel supply service, according to the judgment of experts, has a structure, consistent theoretical foundations, coherent objectives, is pertinent, feasible, and will help increase customer satisfaction.

Keywords: Service quality, Customer satisfaction, Improvement Plan, SERVQUAL.

DEDICATORIA

A MIS PADRES: BENJAMIN Y YOLANDA

Por ser mi motor y motivo en mi vida,
por sus consejos y apoyo incondicional en mi
formación personal y profesional.

A MI TÍA: ELENA

Por estar siempre a mi lado, por su
amor, su dedicación y sobre todo por
impulsarme a crecer cada día y ser mejor
persona.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por darme la vida, salud y el conocimiento para el desarrollo de la presente investigación.

A LA ING. KAREN VILCHEZ:

Por brindarme su paciencia, experiencia y sus conocimientos en el desarrollo de la tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen	ii
Abstract	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
I.1. Realidad problemática	1
I.2. Pregunta de investigación	3
I.3. Objetivos de la investigación	3
I.3.1. Objetivo General.....	3
I.3.2. Objetivos Específicos	4
I.4. Justificación de la investigación	4
I.4.1. Justificación Teórica	4
I.4.2. Justificación Práctica.....	4
I.5. Alcance de la investigación	5
II. MARCO TEÓRICO	6
II.1. Antecedentes.....	6
II.2. Bases Teóricas	10
II.2.1. Definición de Calidad	10
II.2.1.1. Importancia de la Calidad.....	10
II.2.2. Definición de servicio	11
II.2.2.1. Objetivo del servicio.....	12
II.2.2.2. Características del servicio	13
II.2.3. Definición de Calidad de servicio	13
II.2.4. Definición de Satisfacción del Cliente.....	14
II.2.4.1. Beneficios de lograr la Satisfacción del cliente	14
II.2.5. Modelo de la Calidad de servicio según Grönroos	15
II.2.6. Modelo de la Calidad de servicio según Rust & Oliver	16
II.2.7. Modelo jerárquico de Calidad de servicio según Brady y Cronin.....	16
II.2.8. Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio	19
II.2.8.1. Instrumento SERVQUAL.....	22
II.2.9. Deficiencias de la Calidad de servicio	23

II.2.9.1.	Causas de las Deficiencias en el servicio.....	26
II.2.10.	Definición de Plan de Mejora.....	30
II.2.10.1.	Características del Plan de Mejora	31
II.2.10.2.	Estructura de un Plan de Mejora	31
II.2.11.	Comercialización de combustibles.....	32
II.2.12.	Coeficiente de Alfa de Cronbach	34
II.3.	Definición de Términos Básicos	35
III.	VARIABLES DEL ESTUDIO.....	36
III.1.	Declaración de Variables	36
III.2.	Operacionalización de variables	36
III.3.	Propuesta de solución.....	39
IV.	DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS	42
IV.1.	Tipo de Investigación.....	42
IV.2.	Diseño de la Investigación.....	42
IV.3.	Población y Muestra	43
IV.3.1.	Población	43
IV.3.2.	Muestra	44
IV.3.3.	Unidad de Análisis	44
IV.4.	Técnicas e Instrumentos.....	44
IV.4.1.	Técnicas de recolección y análisis de datos.....	44
IV.4.2.	Método, Instrumento y Procedimiento de análisis de datos.....	46
IV.4.2.1.	Método Cuantitativo	46
IV.4.2.1.1.	Encuesta.....	46
IV.4.2.1.2.	Entrevista.....	46
IV.4.2.1.3.	Juicio de Expertos	47
IV.4.2.2.	Técnicas de Análisis Estadístico.....	48
V.	RESULTADOS	49
V.1.	Medición del nivel de satisfacción del cliente.....	49
V.1.1.	Evaluación de la calidad del servicio al interior de la empresa.....	50
V.2.	Diseño del Plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible.....	53
V.3.	Validación del Plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible mediante Juicio de expertos.....	64
VI.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	70
VI.1.	Discusión	70
VI.2.	Conclusiones	72
	LISTA DE REFERENCIAS	73
	ANEXOS.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de Operacionalización de Variables</i>	37
Tabla 2. <i>Técnica de recolección de datos</i>	44
Tabla 3. <i>Detalle de técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	45
Tabla 4. <i>Resultados Generales del análisis del nivel de satisfacción del cliente según el Modelo SERVQUAL de la Calidad del servicio</i>	50
Tabla 5. <i>Resultados Generales del estado del Nivel de las Deficiencias 1,2,3 y 4</i>	52
Tabla 6. <i>Actividades del Plan de Mejora</i>	55
Tabla 7. <i>Cronograma del Plan de Mejora</i>	59
Tabla 8. <i>Monitoreo y control del Plan de Mejora aplicado</i>	62
Tabla 9. <i>Recolección de datos de Encuesta</i>	78
Tabla 10. <i>Muestra Piloto</i>	85
Tabla 11. <i>Prueba de fiabilidad para el Instrumento Ficha de Encuesta</i>	85
Tabla 12. <i>Ficha de Entrevista al personal de la empresa</i>	92

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos.	16
<i>Figura 2.</i> Modelo de la conceptualización de la calidad de Rust y Oliver	17
<i>Figura 3.</i> Modelo jerárquico de la calidad de Brady y Cronin	18
<i>Figura 4.</i> Marco conceptual del modelo SERVQUAL.	21
<i>Figura 5.</i> Modelo de las deficiencias de la Calidad del Servicio.....	24
<i>Figura 6.</i> Modelo de las deficiencias Calidad de Servicio	25
<i>Figura 7.</i> Proceso del servicio de abastecimiento de combustible.....	33
<i>Figura 8.</i> Diseño del Plan de Mejora.....	40
<i>Figura 9.</i> Nivel de Satisfacción del cliente en base al modelo SERVQUAL de la Calidad del servicio.....	49
<i>Figura 10.</i> Nivel de la calidad del servicio en base a las Deficiencias 1,2,3 y 4	51

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

El acelerado proceso de globalización del sistema económico mundial, ha traído como consecuencia que las empresas reorienten su interés hacia la excelencia, en la calidad de sus servicios, dada la necesidad que tienen de competir y/o mantenerse dentro del mercado mundial. (Requena & Serrano, 2007).

En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es sólo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad de un negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa (Tschohl, 2016, pág. 1) citado por (Terán, 2018).

A nivel internacional, se vive la proliferación de empresas enfocadas a la prestación de servicios que es la tendencia de este mundo moderno, ante este panorama los emprendedores reconocen la necesidad de tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios que prestan en el mercado y así contribuir a generar en los clientes mayores niveles de satisfacción. Para ello, se debe tener presente los principales factores como atención, empatía, confianza, capacidad de respuesta, captación de nuevos clientes, diseño adecuado de los productos o servicios y la fidelización. En tal sentido considera que los empresarios deben estar conscientes de que el éxito de su organización depende de la actitud y conducta de ellos mismos, con lo que se esperaría lograr que el cliente quede contento con los servicios que se brindan al momento de solicitarlo. (Cruz Atamari, 2016) citado por (Chugnas & Nuñez, 2018).

Si bien es cierto, dentro de los diferentes productos y/o servicios que se ofrecen, el combustible, representa un elemento clave en el desarrollo de las actividades de los individuos, pues les permite movilizarse a cualquier lugar, no obstante, éste también debe verse envuelto en la calidad del servicio ofrecido, y con ello en satisfacer al cliente. Por ejemplo, en México, la industria del combustible viene atravesando una situación complicada, provocado por la intensiva competencia entre las gasolineras, llevando a que muchas desaparezcan, o sean absorbidas por otras transnacionales. Cabe mencionar que alrededor del 75% de las gasolineras en México, se encuentran dirigidas por las Pymes, quienes subsisten de los ingresos que estas les producen. Las mismas que se han visto obligadas a mejorar la calidad de servicio que ofrecen ante la competencia de empresas de mayor tamaño (por su infraestructura, equipos, entre otros), lo cual ha repercutido en el precio de los combustibles. (Arteaga, 2014) citado por (Sánchez T. , 2018).

(Ñahuirima, 2015), establece que en el Perú hay empresas que toman en cuenta como factor principal la calidad de servicio, y como resultado se observa muy buenas expectativas de los clientes hacia el producto o servicio que consumen, mientras que en otras empresas no existe la concepción de calidad y satisfacción del cliente, aun siendo aspectos indispensables en las mismas, especialmente en las empresas de servicios, por lo que es necesario que éstas ofrezcan productos y servicios de calidad, puesto que, hoy en día los consumidores son más exigentes en este aspecto, y para poder cubrir sus expectativas es muy importante saber qué es lo que desean y cuál es el nivel de calidad que se les ofrece, con el fin de poder lograr la lealtad e incrementar oportunidades de crecimiento y posibilidades de competencia en el mercado.

A nivel nacional, en la Región de Arequipa con respecto a las industrias de combustibles, Osinergmin, organismo regulador cerró estaciones de servicio, debido a que éstos carecían de los requisitos mínimos de seguridad, donde la explosión constante de conexiones mal instaladas había llegado a perjudicar a los establecimientos aledaños, por lo que se sancionó con una multa de 2.6 UIT a cada propietario de los 70 grifos inspeccionados; además se incautaron cuatro bombas y 495 galones de diésel ilegalmente poseídos. Ello evidencia la carencia de calidad de servicio de los denominados grifos, lo cual viene afectando la operatividad del establecimiento, pero sobre todo pone en peligro la integridad física de los clientes. (Diario Correo, 2015) citado por (Sánchez T. , 2018).

A nivel local, la situación no es diferente, pues en febrero del presente año, Osinergmin, realizó un operativo conjunto con el grupo Terna de la Policía Nacional del Perú, en el cual se identificó un grifo informal que contaba con un tanque de 1000 galones de diésel. El cual fue clausurado, pues no cumplía con las medidas de seguridad necesarias y operaba sin autorización. (Osinergmin, 2020). Lo que da lugar al poco interés de muchos empresarios en esta localidad de contribuir con la calidad del servicio, a pesar que en otras empresas de diferentes rubros ya lo toman en cuenta, como un factor crucial para el crecimiento de la empresa.

Cabe mencionar que en la ciudad de Cajamarca la competencia ha ido en aumento, por lo que las empresas del mismo sector tratan de ofrecer un plus en la calidad de su servicio, en el que invierten para incrementar la satisfacción de sus clientes con la finalidad de aumentar sus ingresos. Sin embargo; no existen estudios aplicados a empresas de expendio de combustible que nos puedan hacer ver el problema real que se vive en el rubro respecto a la calidad del servicio. Por lo que, según lo mencionado anteriormente, se puede asumir que las empresas de servicio de combustible en el Perú, por lo general presentan los mismos comportamientos o las mismas deficiencias, por lo que la situación no sería indiferente.

La investigación se desarrolló en una empresa de servicios de abastecimiento de combustible de la ciudad de Cajamarca, que comenzó su operación en el año 2006, dedicada a la venta de combustibles tales como Diésel DB5 S-50, Gasohol de 84,90,95, 98 y Gas Licuado de Petróleo (GLP), y de servicios conexos como lavado de vehículos y venta de alimentos y bebidas en Minimarket. Su proveedor desde sus inicios hasta la actualidad es Repsol Comercial S.A.C. Sus clientes son empresas de transporte y usuarios de estos servicios en general.

Mediante una previa conversación con la Gerencia de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible se presume que el retraso de su crecimiento económico y competitividad frente a las otras empresas del mismo rubro en la localidad, podría estar centrado en la carencia de la satisfacción de los clientes, la cual hasta la fecha no había sido analizada. Frente a esta posible realidad se analizó la situación actual de la satisfacción del cliente, a través de la calidad del servicio que ofrece dicha empresa, con el fin de establecer dónde está fallando la misma, para que de ese modo se pueda proponer un plan que mejore la situación en la que se encuentra.

I.2. Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible?

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1. Objetivo General

- Determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible.

I.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible.
- Diseñar el plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible a partir del análisis de la situación actual de la empresa.
- Validar el plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible mediante juicio de expertos.

I.4. Justificación de la investigación

I.4.1. Justificación Teórica

La presente investigación pretende servir como referente para futuras investigaciones del mismo rubro, ya que luego de hacer las búsquedas pertinentes sobre planes de mejora de la calidad del servicio basado en la satisfacción del cliente específicamente en la industria del combustible y a nivel local, no se encontraron referencias bibliográficas en el tema.

I.4.2. Justificación Práctica

La Gerencia de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible indicó en un inicio que no se había analizado la situación actual de la satisfacción de los clientes basado en la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, el cual es un tema que se entiende en otros contextos muy importante. Entonces, la presente investigación encuentra su justificación práctica en que ahora la empresa podrá contar con el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra y de las diferentes opciones dentro del plan de mejora propuesto, para luego poder ser ejecutado. Dicho plan que contribuirá a incrementar la satisfacción del cliente, con el fin de ayudar a reforzar la confianza y la fidelidad de los mismos y, por ende, el futuro crecimiento de la empresa.

I.5. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación involucra al proceso del servicio de abastecimiento de combustible, en las áreas de Ventas, Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración y Finanzas. Además, el presente trabajo tiene como entregable el diseño y desarrollo del plan de mejora, más no la implementación del mismo.

II. MARCO TEÓRICO

II.1. ANTECEDENTES

- La tesis titulada *“Análisis de la calidad del servicio que presta la Cafetería Indera, de la ciudad de Loja”* de (Sánchez, 2019), publicada por la Universidad Nacional de Loja, en Loja, Ecuador, tuvo como objetivo general: Analizar la calidad del servicio que presta la cafetería Indera. La autora señaló que el problema principal de muchas empresas de Loja es que no muestran interés en realizar estudios de satisfacción del cliente, a su vez los directivos suelen caer en el conformismo o el miedo a invertir en algo que no sea un bien tangible, por lo que la insatisfacción se está viendo reflejado en la baja economía de las empresas. Para analizar la situación de la cafetería se aplicó la metodología de la observación directa, se empleó una matriz de diagnóstico para distinguir los factores internos y como técnica de apoyo las entrevistas estructuradas dirigidas a la propietaria y empleados, de tal manera poder obtener información detallada del funcionamiento de la cafetería “Indera”. Para evaluar la Calidad del servicio se aplicó el cuestionario basado en la metodología SERVQUAL. Posteriormente se elaboró la matriz FODA y con estos datos se desarrolló un plan estratégico con las destrezas planteadas para el mejoramiento de la calidad del servicio que presta la cafetería Indera, tomando en consideración los siguientes datos: características, políticas, valores, indicadores, metas y diseño, las mismas que serían consideradas en la propuesta del plan que ayudaría a que el servicio mejore y los procesos de atención al cliente sean de calidad. Los resultados de la investigación arrojaron como conclusión que la cafetería brinda un servicio de calidad en un 81%, siendo la demanda insatisfecha del 19%. Para mejorar la Calidad del servicio la autora recomendó realizar capacitaciones al personal y mejorar los elementos tangibles de la cafetería.

Este antecedente contribuye con la metodología del plan de mejora de la calidad del servicio, aportando a la estructura del mismo, pues su aplicación es un factor importante que ayudaría a que el servicio se optimice y genere un incremento de la satisfacción de los clientes, puesto que al brindar un servicio acorde a las necesidades o expectativas de los mismos aumenta su preferencia y fidelidad del producto o servicio que se ofrece.

- La tesis titulada *“Medición y evaluación de la calidad del servicio a través del Modelo SERVQUAL en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo, Loja LTDA, año 2018”* de (Hurtado, 2019), publicada por la Universidad Nacional de Loja, en Loja, Ecuador, tuvo como objetivo general: Medir y Evaluar la calidad del servicio, a través del modelo ServQual en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Crediamigo”, con el propósito de contribuir al bienestar social de los socios y clientes de la Cooperativa y al desarrollo económico de la misma. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva-aplicada con un enfoque cuantitativo y cualitativo utilizando los métodos inductivo, deductivo, analítico y sintético; además del

modelo ServQual para poder medir, evaluar y mejorar la calidad del servicio ofrecido por la cooperativa, a través de encuestas. De acuerdo, al análisis de las dimensiones del modelo utilizado se propuso un plan de mejora que contenía nueve estrategias debidamente formuladas a erradicar o disminuir aquellas brechas de insatisfacción encontradas, además se realizó planes de acción estratégicos con la intención de determinar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para la ejecución de las estrategias, todo ello con el propósito de incrementar el nivel de satisfacción de los socios y clientes de la misma. Del resultado de las encuestas se obtuvo una calificación de Excelente con 93/100 por ciento con respecto al servicio ofrecido. En efecto de la evaluación del Índice de Calidad de Servicio tuvo un valor negativo de 0.07 (-7%) lo que significa que existe una pequeña brecha de insatisfacción en el servicio recibido por parte de los funcionarios de la cooperativa. La autora concluye en que se logró cumplir con los objetivos establecidos, dado que se pudo determinar la situación actual de la cooperativa, además con ayuda del modelo utilizado se conoció las deficiencias en el servicio, de igual manera permitió conocer las expectativas y percepciones que tienen los socios de la entidad. Para mejorar la Calidad del servicio la autora recomendó realizar un plan anual de mejora, que contenga las estrategias propuestas en el presente trabajo, dando prioridad a las dimensiones que presentan las mayores brechas de insatisfacción (elementos tangibles) y reformular el plan de capacitaciones, el mismo que este direccionado a la atención al cliente permitiendo retroalimentar y adquirir nuevos conocimientos a los colaboradores de la cooperativa.

El antecedente contribuye con las bases teóricas, aportando validez a los modelos utilizados para la realización del plan de mejora propuesto, ya que, al contextualizar las estrategias que propone la autora a la realidad de la empresa en estudio y plasmándolas en el plan debidamente estructuradas, permitirá reducir las falencias del servicio y disminuir aquellas brechas de insatisfacción para obtener mayores beneficios, todo ello se relaciona estrechamente con lo que se pretende en la presente investigación.

- La tesis titulada *“Propuesta para mejorar la Calidad del servicio e incrementar la satisfacción del paciente en el consultorio oftalmológico de la clínica ARBRAYSS LASER SRL – Surco Marzo-Mayo 2018”* de (Adrianzen & Minaya, 2018), publicada por la Universidad Privada del Norte, en Lima, Perú, donde el objetivo principal planteado fue determinar de qué manera debe mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del paciente en el consultorio oftalmológico de la clínica Arbrayss Laser SRL - Surco Marzo-Mayo 2018. La metodología empleada consistió en la observación, monitoreo y seguimiento del desarrollo de las actividades dentro de la misma clínica, donde aplicó una encuesta dirigida a los pacientes y a partir de esto elaboró un manual de propuesta de mejora de la calidad del

servicio apoyándose en teorías administrativas actuales y clásicas. Los resultados encontrados fueron que las dimensiones que requerían cambios urgentes se encontraban en el entorno físico o tangible y la empatía. Dichas autoras concluyeron que era indispensable tomar en cuenta la mejora de las dimensiones del entorno físico y empatía; así mismo concluyó que se debería evitar la alta rotación del personal e implementar un área de capacitaciones eran necesarios para mejorar la satisfacción del cliente. Las recomendaciones en esta investigación están orientadas a subsanar las deficiencias encontradas en las diferentes dimensiones, esto es, atender las deficiencias en el entorno físico, la capacitación del personal antiguo y nuevo, entre los más resaltante.

La contribución de este antecedente se verá reflejada en el plan de mejora de la calidad de servicio, puesto que este trabajo se apoyará también en los fundamentos teóricos acorde a teorías aceptadas.

- La tesis titulada *“La Calidad de servicio y su influencia en la satisfacción del cliente en la Empresa RYJ CLIMOTOS S.R.L.”* de (Sandoval, 2018), publicada por la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú, presentó como objetivo general: Determinar de qué manera influye la calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la empresa RYJ CLIMOTOS S.R.L.- Chiclayo 2015. El autor señaló diferentes problemas que tenía la empresa tales como: no contaba con un organigrama, la toma de decisiones lo realizaba el gerente general donde muchas veces eran erróneas, el cargo de la empresa recaía directamente en los trabajadores, así que cuando existían reclamos por parte de los clientes no eran atendidos ni informados, al local le faltaba remodelación, iluminación y ordenamiento de sus productos, así como también mejorar su tamaño. En lo que respecta a la satisfacción del cliente no se sabía en ciencia cierta si los clientes estaban realmente satisfechos con la atención ya que no se realizan estudios para corroborar dicha satisfacción. El autor para medir la calidad del servicio y satisfacción del cliente lo realizó a través de encuestas establecidas por el modelo SERVQUAL. Dentro de la Propuesta de mejora de calidad de servicio se formuló un plan para el personal (gerente, cajero, encargado de almacén y operarios) que respondía a los requerimientos y necesidades de los clientes, se realizó una efectiva organización a los trabajadores para que lleven una labor adecuada, se propuso estrategias atacando los aspectos más relevantes como es el desempeño y motivación, a la vez se dio como sugerencia implementar capacitaciones y programas de motivación para los trabajadores e implementar promociones a los clientes. Los resultados arrojaron como conclusión que un 57.1% estaba de acuerdo con que la calidad de servicio brindada en la empresa Climotos es buena, mientras que el restante no creía que este brindando un buen servicio. Con dichos resultados el autor demostró que la calidad de servicio si influye en la satisfacción de los clientes, ya que una buena preparación de los empleados, dar una buena atención, escuchar al cliente, ser cortés y resolver sus problemas, hará que los clientes se encuentren satisfechos al momento de finalizar su compra o al término de su servicio. En la

investigación se recomienda que, para conseguir la satisfacción total de los clientes se debería aplicar estrategias de motivación a los colaboradores de la empresa, brindándoles los incentivos económicos, bonos por productividad e incremento de sueldo, aumentando así su motivación, viéndolo reflejado en los resultados obtenidos.

El antecedente contribuye con las bases teóricas de este trabajo ya que, según el autor de la investigación la calidad del servicio y la satisfacción del cliente presentan una asociación estrecha y significativa, demostrando que, a mayor nivel de calidad de servicio, los clientes manifiestan una mayor satisfacción, lo que se relaciona con la presente tesis que da a conocer que un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa.

- La tesis titulada *“La calidad de los Servicios de rebobinado de máquinas eléctricas y su impacto en el porcentaje de ventas de la empresa SMC de Cajamarca, 2018”* de (Terán, 2018), publicada por la Universidad Privada del Norte, en Cajamarca, Perú, presentó como objetivo general: Determinar si la calidad de los servicios de rebobinado de máquinas eléctricas impacta en el porcentaje de ventas de la empresa SMC de Cajamarca, 2018. El autor señaló que para el año 2017 las ventas habían caído en 7.28 % respecto a lo planificado para ese año, lo que le preocupaba a la gerencia, además de las demoras en el tiempo de reparación de rebobinado de las máquinas eléctricas, que conllevaban las quejas de los clientes por incumplimientos en la fecha de entrega, generando pérdida de credibilidad, imagen de la empresa y de futuros negocios. En la investigación se utilizaron las herramientas de calidad y de mejora continua como: SERVQUAL, análisis de Pareto, espina de pescado, hoja de control, herramienta estadística de Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento y técnicas de medición de trabajo para determinar el tiempo de las actividades. Dentro del diseño de la propuesta de mejora se desarrollaron acciones en los procesos para la compra de máquina bobinadora (Solicitudes de cotización, formato de órdenes de compra) y la estandarización de la producción por estudio de tiempos del proceso, entre otras. En el estudio se demuestra que al medir la calidad de servicio de rebobinado de máquinas eléctricas con la herramienta SERVQUAL, se pudo evidenciar que la dimensión capacidad de respuesta por parte de la empresa tiene una aceptación de 34%. Con respecto a las ventas de la empresa se usó el método estadístico de regresión lineal, además se dio a conocer también que no hay tiempos estándar para los trabajos por lo que se hizo un estudio de tiempos de cada actividad para estandarizar la producción (Hoja de control de avance). El autor concluyó en que la calidad de los servicios de rebobinados sí impacta positivamente en las ventas, y que se tiene que mejorar para aumentar la aceptación por parte de los clientes esto se pudo realizar gracias a la herramienta de Calidad SERVQUAL, seguidamente con la aplicación del estudio de tiempos se pudo afirmar que las ventas han disminuido por falta de control en las entregas a tiempo y por falta de control en las actividades. La investigación no presentó recomendaciones.

El antecedente contribuye con las bases teóricas en el presente estudio, pues según el autor al mejorar la calidad de los servicios se puede influir en la aprobación de los clientes, por ende, en el aumento de las ventas, ya que al mejorar el servicio brindado se garantiza la satisfacción de los clientes al cumplir con las expectativas que tiene, siendo ésta importante para que sigan consumiendo el producto y/o servicio ofrecido.

- La tesis titulada “*Nivel de la satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de Atención al ciudadano de la Municipalidad provincial de Cajamarca – 2015*” de (Romero, 2017), publicada por la Universidad Nacional de Cajamarca, en Cajamarca, Perú, presentó como objetivo general: Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios del Centro de Atención al Ciudadano frente a la calidad del servicio en la Municipalidad Provincial de Cajamarca en el Año 2015. La metodología aplicada fue la deductiva, analítica y la de síntesis, en donde se partió de un análisis situacional de la calidad de servicio mediante la aplicación de un cuestionario basado en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL de donde se obtuvo la satisfacción del usuario, para luego realizar una propuesta basado en el Modelo de Gestión por procesos. Los resultados obtenidos arrojaron las siguientes conclusiones: el desconocimiento de los procedimientos por parte de los trabajadores del municipio hacía que éstos no concluyan el servicio en el tiempo estipulado y que la falta de cumplimiento del perfil del trabajador hacía que no se transmita confianza al usuario. Entre las recomendaciones planteadas que se debería promover dentro del Centro de Atención al ciudadano de la Municipalidad de Cajamarca eran las buenas prácticas y la mejora continua de los procesos, además de convocar a profesionales que cuenten con el perfil de competencias necesarios, los cuales deberían ser capacitarlos permanentemente.

La utilidad de esta investigación al presente estudio se refleja en el aporte al contenido del plan de mejora de la calidad de servicio, al considerar la identidad de la organización, los objetivos estratégicos, la estructura organizacional, los procesos administrativos y el aseguramiento de la calidad del servicio al cliente.

II.2. BASES TEORICAS

II.2.1. Definición de Calidad

Es el grado de cercanía que existe entre lo que brinda un producto y las expectativas que tiene el cliente respecto del bien, por tanto, la calidad es un concepto subjetivo puesto que depende de las propias expectativas que tienen los clientes y lo pueden calificar con distintos grados de calidad. (Gosso, 2008) citado por (Chugnas & Nuñez, 2018).

Por otro lado, la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. Además, está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo. (Barker, 1997) citado por (Sandoval, 2018).

II.2.1.1. Importancia de la Calidad

Particularmente, la calidad afecta a una empresa de cuatro maneras que son (Carro & González, 2012):

- **Costos y participación del mercado:** las mejoras en calidad llevan a una mayor participación en el mercado y ahorros en los costos por disminución de fallas, reprocesos y garantías por devoluciones.
- **Prestigio de la Organización:** la calidad surgirá por las percepciones que los clientes tengan sobre los nuevos productos de la empresa y también por las prácticas de los empleados y relaciones con los proveedores.
- **Responsabilidad por los productos:** las organizaciones que diseñan y elaboran productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizadas por daños o lesiones que resulten de su uso. Esto lleva a grandes gastos legales, costosos arreglos o pérdidas y una publicidad que no evita el fracaso de la organización entera.
- **Implicaciones Internacionales:** en este momento de globalización, la calidad es un asunto internacional. Tanto como para una compañía como para un país. En la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben cumplir con las expectativas de calidad y precio.

II.2.2. Definición de Servicio

Los servicios constituyen actividades identificables, intangibles, que son objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de las necesidades de los consumidores. (Stanton, Etzel y Walter, 1992) citado por (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Por otro lado, “El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera”. El servicio al ser un conjunto de prestaciones, la empresa debe dedicarse a identificar

mediante métodos y estrategias los requerimientos y solicitudes de los clientes. Es decir, el secreto del éxito en el servicio está en las pequeñas iniciativas diarias, el contacto con la gente, en la interacción con los clientes, el cuidado de los detalles y no precisamente en los grandes esfuerzos. Entonces, el trabajo se convierte en una pasión y la organización es una función ágil y sincronizada. (Lescano, 2010) citado por (Quiliche, 2016).

No obstante, el servicio permite agregar mayor valor a la relación entre la empresa y el cliente. Ese valor exige la participación de todos los integrantes de la empresa de servicios. De esa forma, se favorece la posibilidad de obtener una mayor satisfacción del cliente, así como una mayor productividad en la organización. Cuanto mayor sea la productividad, mayor probabilidad existirá de mejorar los servicios que se ofrecen al cliente. En la medida en que se propicie el incremento de la productividad para la organización y la satisfacción del cliente, se tendrá mayor posibilidad de generar ganancias económicas, con lo cual se estará en mejores condiciones de servir y continuar sirviendo. En esto consiste el círculo virtuoso generado por empleados dirigidos adecuadamente por sus ejecutivos intermedios: “servir para ganar y ganar para servir”. (Lescano, 2010) citado por (Quiliche, 2016).

II.2.2.1 Objetivo del Servicio

Definitivamente todas las empresas orientadas al servicio tienen como meta principal mantener y aumentar el número de sus clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos, y además que se identifiquen con la organización generando así una fidelidad. (Hayes, 2002) citado por (Quiliche, 2016).

El servicio requiere integrar ciertos aspectos para que sea un servicio de calidad. Debe estar enfocado en la persona, debe considerar dar una respuesta personalizada que se trata de una atención a medida de quien lo necesita y que este percibida por los clientes, que nos preocupamos de sus problemas y que le vamos a dar una respuesta rápida. Otro aspecto es la confiabilidad, es un punto muy importante en las organizaciones, pues refleja de inmediato en qué medida la empresa cumple y honra sus promesas, se puede decir que es el núcleo del servicio y por último las actitudes positivas, en el cual los empleados deben desarrollar y que favorecen la consecución de los objetivos que persiguen las empresas orientadas hacia el servicio. (Hayes, 2002) citado por (Quiliche, 2016).

II.2.2.2 Características del Servicio

Se detallan a continuación las características principales de los servicios (Camisón, Cruz, & González, 2006):

- **La intangibilidad:** es posiblemente la única característica en común de todos los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido para los consumidores. El hecho de que los servicios sean intangibles implica para la empresa dificultades para establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad, así como dificultades de medición y evaluación (Zeithaml, 1981), y para el cliente, temor a la insatisfacción tras la adquisición del servicio, bien por haber pagado un precio excesivo, bien por no haber recibido lo que esperaba.
- **La heterogeneidad:** hace referencia a la alta variabilidad potencial que existe en el desempeño de los servicios» (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985: 34). Los servicios, especialmente los de alto grado de contacto con el cliente, son heterogéneos en el sentido de que los resultados pueden variar de proveedor a proveedor, de cliente a cliente y de un día a otro. Por tanto, esto afecta a la calidad de servicio con dificultades para asegurar uniformidad y para conocer si lo que la empresa cree prestar es diferente de lo que el cliente percibe de la prestación.
- **La inseparabilidad:** indica que en los servicios la producción y el consumo se realizan simultáneamente; por tanto, son indisociables (Grönroos, 1978). La interacción inevitable entre el cliente y el proveedor afecta considerablemente a la calidad y a su evaluación.
- **El carácter perecedero** de los servicios expresa que los servicios deben consumirse cuando son producidos ya que no son inventariables. Como resaltan Rushton y Carson (1985), los servicios no pueden ser producidos antes de ser solicitados y almacenarse hasta su demanda. En muchas ocasiones, esto lleva a que las empresas desarrollen diferentes tácticas de precios como estrategia para paliar los efectos negativos que fluctuaciones en la demanda puedan ocasionar.

II.2.3. Definición de Calidad de servicio

La Calidad de servicio es la 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. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990) citado por (Requena & Serrano, 2007).

Por lo que, las expectativas serían los deseos y necesidades de los consumidores y las percepciones serían las creencias de los consumidores relativas al servicio recibido. Entonces, los clientes valoran la calidad de servicio comparando lo que desean o esperan con lo que realmente reciben o perciben que reciben. De tal modo que un cliente percibirá un servicio como de alta calidad cuando su experiencia con la prestación de ese servicio iguale o exceda a sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se vean satisfechas por la experiencia de la prestación del servicio. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

También se define como el hábito desarrollado y practicado por una organización para poder interpretar las necesidades y expectativas de sus usuarios y así poder ofrecerles, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (López, 2013) citado por (Bejarano, 2016).

II.2.4. Definición de Satisfacción del cliente

Es 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, 2005) citado por (Caldera, Pirela, & Ortega, 2011).

Es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados esperados) con las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (Kotler & Armstrong, Marketing, 2004) citado por (Ñahuirima, 2015).

II.2.4.1. Beneficios de lograr la Satisfacción del Cliente

Si bien existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, estos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción. (Kotler, 1987) citado por (Sandoval, 2018).

Primer Beneficio: El cliente satisfecho por lo general vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho por lo general comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio; por lo tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia, por tanto, la empresa obtiene como beneficio una determinada participación en el mercado.

II.2.5. Modelo de la Calidad de Servicio según Grönroos

Dentro de la Escuela Nórdica de calidad de servicio, Grönroos (1984) señala que la calidad percibida por el cliente es una variable multidimensional formada por dos componentes: la calidad técnica, que se refiere a «qué» servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el cliente; la calidad funcional o dimensión funcional de los procesos, que se ocupa de «cómo» se traslada el servicio al cliente.

Es decir, todo cliente al recibir un servicio tiene una experiencia, lo que nos sirve para poder evaluar la calidad de servicio, no obstante, solo se estaría analizando la “Calidad Técnica”; cuando se va más allá evaluando la interacción del cliente y personal, suma la “Calidad Funcional” la cual también influye en la opinión del cliente frente al servicio. (Grönroos, 1984) citado por (Zumaeta, 2017).

Por lo tanto, el modelo planteado por Grönroos apunta que la calidad percibida por el cliente es fruto de la integración de la calidad técnica (qué se da), la calidad funcional (cómo se da) y la imagen corporativa. Es decir, al cliente le influye el resultado del servicio, pero también la forma como lo recibe, y todo ello, junto con la imagen de empresa que el cliente posee es utilizado para medir la calidad de servicio.

Observar figura 1.

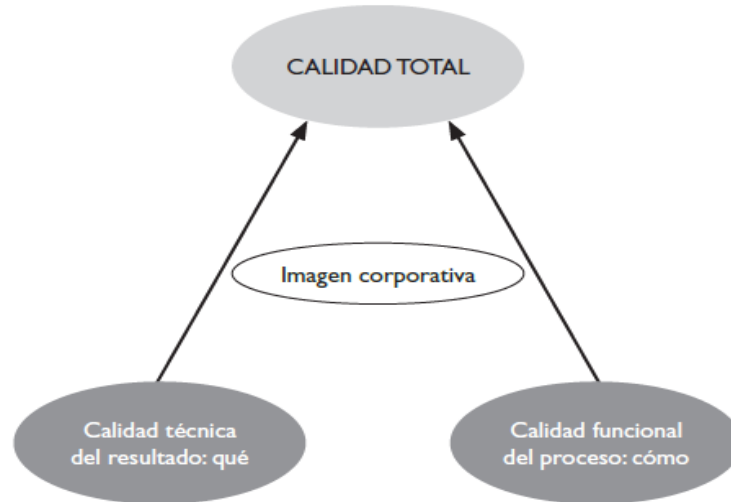


Figura 1. Las dimensiones de la calidad del servicio de Grönroos.

Fuente: Grönroos (1984)

No obstante, Grönroos plantea que la calidad total percibida por el cliente no está determinada por las dimensiones de la calidad técnica y funcional, sino que se obtiene de la diferencia entre la calidad esperada y la experimentada generándose así el paradigma de la desconfirmación, punto donde se basan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988) para desarrollar el método Servqual estando en la Escuela Americana. (Grönroos, 1984) citado por (Zumaeta, 2017).

II.2.6. Modelo de la Calidad de servicio según Rust & Oliver

Avanzando en el tiempo hubo otros modelos que explican la calidad de servicio, estos investigadores viendo la gran acogida que tuvo Grönroos, con la calidad técnica y la calidad funcional, agregaron más conceptos, planteando un modelo conformado por 3 dimensiones o componentes. (Rust & Oliver, 1994) citado por (Zumaeta, 2017):

- a) Resultado o producto del servicio:** igual o parecida a la calidad técnica definida por Grönroos.
- b) La entrega del servicio:** igual o parecida a la calidad funcional que define Grönroos.
- c) El entorno del servicio:** obtiene la influencia del entorno físico donde se brinda el servicio.



Figura 2. Modelo de la conceptualización de la calidad de Rust y Oliver

Fuente: (Zumaeta, 2017).

II.2.7. Modelo jerárquico de calidad de servicio según Brady y Cronin

Estos autores para desarrollar su modelo hicieron investigaciones en 8 industrias de diferentes rubros para ver cuáles son las dimensiones que toman en cuenta los clientes, al momento de recibir un servicio (interacción, entorno y resultado), basándose claro está en las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985,1988). De este modo Brady y Cronin jerarquizan aproximadamente sugiriendo que las dimensiones primarias de un servicio tienen tres subdimensiones y que los clientes evalúan de una manera distinta cada subdimensión formando las percepciones del servicio. Para englobar todo el concepto, los clientes hacen sus propias percepciones de la calidad de servicio, con su propia evaluación a un nivel macro o múltiple y al final unen todo para obtener una percepción global de la calidad de servicio. (Brady & Cronin, 2001) citado por (Zumaeta, 2017). Desarrollando cada uno de los conceptos de las dimensiones primarias tenemos:

a) Calidad de Interacción: Que básicamente es el contacto que se tiene con el cliente, el cual influye mucho para la percepción de calidad de servicio, entendiendo que la naturaleza de un servicio es intangible ya que no es un producto que satisface necesidades sino una idea que predispone a la satisfacción personal de cada cliente. Descomponiendo dicha dimensión, tenemos las siguientes subdimensiones (Brady & Cronin, 2001) citado por (Zumaeta, 2017):

- 1) Las actitudes.
- 2) los comportamientos.
- 3) la profesionalidad con el contacto al cliente

b) Calidad de Entorno del servicio: El entorno físico influye en gran parte a la percepción de la calidad de servicio, el cliente construye su propia idea desde el momento de la intangibilidad del servicio. Es ahí en el entorno donde todo el proceso transcurre y genera percepciones a lo largo del tiempo que toma la prestación del

servicio. Descomponiendo dicha dimensión, tenemos las siguientes subdimensiones (Brady & Cronin, 2001) citado por (Zumaeta, 2017):

- 1) Condiciones del ambiente: aspectos no visuales.
- 2) Diseño: disposición o layout.
- 3) Factores Sociales: tipo de personas del entorno.

c) Calidad del Resultado: Grönroos aporta su definición de esta dimensión como lo que al cliente se le da y posteriormente quedará como experiencia positiva o negativa cuando finaliza el proceso de servicio, en base a ello se generará percepciones múltiples en base al resultado final del servicio. Descomponiendo dicha dimensión, tenemos las siguientes subdimensiones (Brady & Cronin, 2001) citado por (Zumaeta, 2017):

1) Tiempo de Espera: Todos quieren ser atendidos rápidamente, por lo que el tiempo influye bastante en la percepción de los clientes, por ejemplo, según (Parasuraman, 1985) citado por (Zumaeta, 2017), la puntualidad del servicio que se brinda es tan importante que puede variar la percepción global de la calidad de servicio.

2) Elementos Tangibles: (Parasuraman, 1985) citado por (Zumaeta, 2017), aporta diciendo que los clientes aportan la tangibilidad del servicio para generar su percepción de calidad.

3) Valencia: se describe como la esencia del servicio, como el resultado, no tomando en cuenta los elementos tangibles ni el tiempo de espera.

Ya finalizando el modelo por Brady y Cronin, se puede apreciar en el desarrollo de las subdimensiones, que cogieron algunas definiciones de las dimensiones de calidad de servicio propuestas por (Parasuraman, 1985) que viene hacer de la escuela americana, ya que estas han tenido a lo largo del tiempo un gran reconocimiento en la literatura. (Zumaeta, 2017). Observar figura 3.

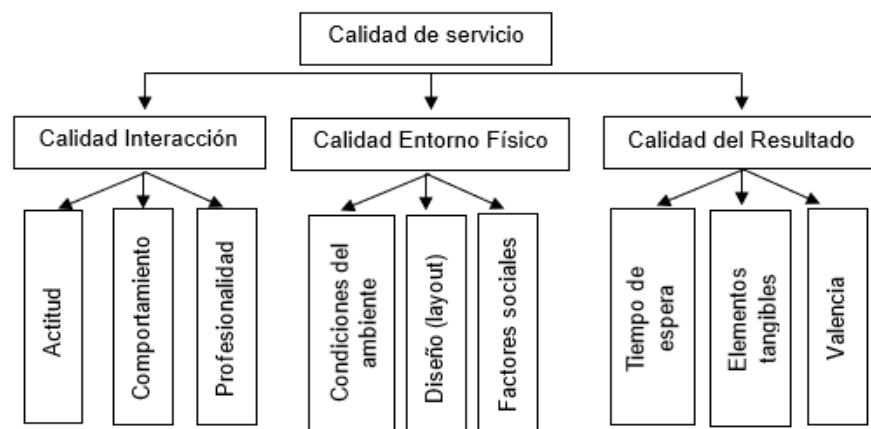


Figura 3. Modelo jerárquico de la calidad de Brady y Cronin

Fuente: (Zumaeta, 2017).

II.2.8. Modelo SERVQUAL de calidad de servicio

Sin duda, la referencia más común para determinar las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), dentro de la Escuela Norteamericana de calidad de servicio, quienes enumeran una serie de criterios con los que los clientes juzgan la calidad de un servicio.

Por otro lado, el modelo SERVQUAL (Service Quality) se debe a los sucesivos trabajos de los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry, quienes centraron su investigación en las siguientes preguntas: ¿cuándo un servicio es percibido de calidad?, ¿qué dimensiones integran la calidad?, y ¿qué preguntas deben integrar el cuestionario para medir la calidad?. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Los resultados de su investigación dieron como respuesta a la primera pregunta que un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado. Por tanto, para la evaluación de la calidad de servicio será necesario disponer de las expectativas y las percepciones reales de los clientes. Sin esta diferencia la calidad de servicio no se puede medir correctamente. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

No obstante, la gestión de expectativas es más fácil si se conocen los factores que contribuyen a su formación. Parasuraman et al. identificaron los siguientes elementos condicionantes (Camisón, Cruz, & González, 2006):

- 1. Comunicación boca-oído:** Hace referencia a experiencias, recomendaciones y percepciones de otros clientes o usuarios.
- 2. Necesidades personales:** Qué servicio es el que verdaderamente necesita el cliente.
- 3. Experiencias anteriores:** Las expectativas de los clientes dependen de sus experiencias previas al servicio. Así, se espera más de aquello de lo que se ha recibido un elevado nivel y menos de lo que se ha recibido un nivel bajo.
- 4. Comunicación externa:** Son señales ofrecidas por las empresas sobre los servicios que ofrecen, como puede ser, entre otras, la publicidad o el propio precio del servicio.

El siguiente paso en la investigación de estos autores fue analizar cuáles son las dimensiones que conforman la calidad del servicio, y concluyeron, que son las cinco siguientes del Modelo SERVQUAL: aspectos tangibles, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía.

Ahora bien, el Modelo SERVQUAL (Service Quality) permite conocer la satisfacción del usuario determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, este modelo fue elaborado con el propósito de mejorar la calidad del servicio ofrecido por una organización. Es una de las herramientas más utilizadas compuesta por cinco dimensiones (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988) citado por (Morales, Hernández y Blanco, 2009):

1. Aspectos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. (Morales, Hernández, & Blanco, 2009).

Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con la realidad del mismo por parte del usuario. (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L, 1988) citado por (Saavedra, 2018).

2. Fiabilidad: Prestación del servicio prometido de modo cuidadoso y estable en el tiempo. (Morales, Hernández, & Blanco, 2009).

Asimismo, este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen. Para satisfacer este criterio son necesarios procesos experimentados y personal calificado para ejecutarlos. Cuando la fiabilidad es baja, existen riesgos graves de pérdida de confianza de los clientes (incluso la pérdida del cliente) y elevados costes de reparación (los llamados costes de la “no calidad”). (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L, 1988) citado por (Saavedra, 2018).

3. Seguridad: Atención y habilidades dispensadas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza. (Morales, Hernández, & Blanco, 2009).

Es así que, el usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del mismo, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización. Igualmente, la profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Por lo tanto, para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados. (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L, 1988) citado por (Saavedra, 2018).

4. Capacidad de respuesta: Disposición del personal para prestar ayuda y servicio rápido a los usuarios. (Morales, Hernández, & Blanco, 2009).

Por lo tanto, no basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. Asimismo, el servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. Igualmente, la capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución. (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L, 1988) citado por (Saavedra, 2018).

5. Empatía: Capacidad para entender la perspectiva del usuario. (Morales, Hernández, & Blanco, 2009).

Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. Por consiguiente, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo. (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L, 1988) citado por (Saavedra, 2018).

La Figura 4 esquematiza el modelo del SERVQUAL, que se basa en el concepto de calidad de servicio como discrepancia entre expectativas y percepciones de los usuarios, a partir de las cinco dimensiones de la calidad.

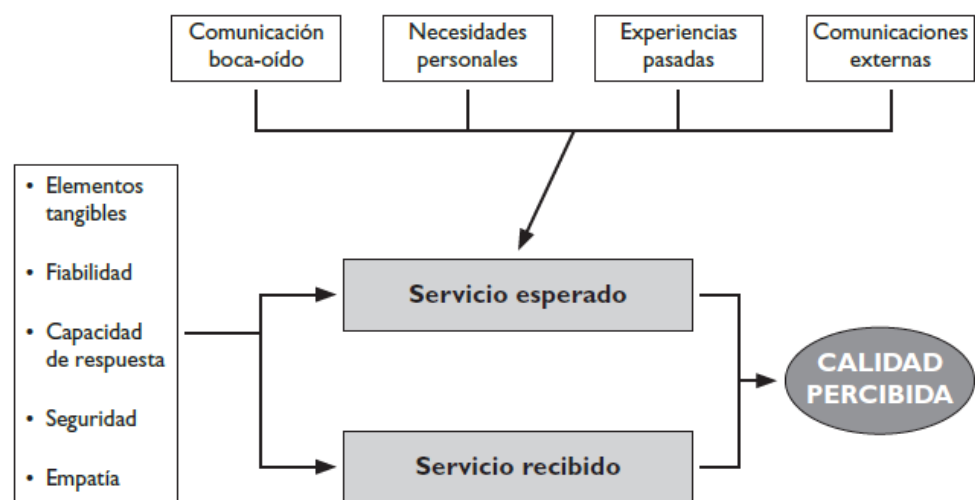


Figura 4. Marco conceptual del modelo SERVQUAL.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990)

II.2.8.1. Instrumento SERVQUAL

El instrumento SERVQUAL ha sido utilizado en diversos estudios realizados por sus autores que aseguran haberla modificado a favor de la satisfacción de las necesidades empresariales. La alta confiabilidad (0.92) y consistencia de la escala proveen soporte para su validez, sin embargo; no fueron factores definitivos, para ello los autores buscaron la validez conceptual y empírica de la misma, de tal forma responder, afirmativamente a la pregunta de que si la escala mide lo que realmente quiere medir. (Armenio y Espinoza, 1997) citado por (Requena & Serrano, 2007).

Asimismo, basándose en información obtenida fuera de los Estados Unidos y en sus propios estudios llevados a cabo en Hong Kong, afirman que SERVQUAL, es una escala consistente y fiable para medir la calidad de servicio dado que esta exhibe válidas mediciones de las expectativas de los clientes y sus percepciones. Así, luego de una investigación llevada a cabo por L.Pih, P.Berton, G.Prendegast y D. Nel se compararon cuatro estudios independientes realizados en diferentes empresas de servicio, llegando a la conclusión que SERVQUAL es un instrumento que tiene una estabilidad transaccional y cultural, siendo válido y confiable en la mayoría de los diferentes contextos mundiales. (Armenio y Espinoza, 1997) citado por (Requena & Serrano, 2007).

El instrumento SERVQUAL utiliza una escala tipo Likert que “consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de administraciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de escala. A cada punto se le asigna un valor numérico, donde las afirmaciones califican al objeto de actitud”. (Hernández et al, 1997) citado por (Requena & Serrano, 2007).

La escala Likert cuenta con cinco alternativas: Totalmente de acuerdo = 5, De acuerdo= 4, Indeciso= 3, En desacuerdo= 2 y Totalmente en desacuerdo= 1.

Por otro lado, según sus propios autores es un instrumento resumido de escala múltiple con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Los autores aseguran la aplicabilidad universal que tiene el instrumento, pudiendo aplicarse sobre una amplia gama de servicios. (Zeithaml, Parasumaran y Berry, 1990) citado por (Requena & Serrano, 2007).

II.2.9. Deficiencias de la Calidad de servicio

El modelo SERVQUAL de la Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones anteriormente citadas. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en dichas dimensiones. (Aiteco Consultores, 2016) citado por (Terán, 2018). Es decir, mide la calidad del servicio desde la parte externa de la empresa, mediante la percepción que tienen los clientes de la misma. No obstante, la gestión de la calidad del servicio también se debe medir dentro de la organización, puesto que ésta se ve reflejada en dicha percepción que presentan los clientes.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) desarrollaron un modelo conceptual (Modelo de las deficiencias de la Calidad de servicio) que vincula las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas existentes en la empresa. Este modelo presenta una serie de discrepancias o deficiencias que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad y sirve como marco general que, de forma esquemática, permite la comprensión, medición y mejora de la calidad de servicio. La falta de calidad de servicio se atribuye a cinco deficiencias o brechas que se pueden resumir así (Camisón, Cruz, & González, 2006):

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Deficiencia 5: Discrepancia entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.

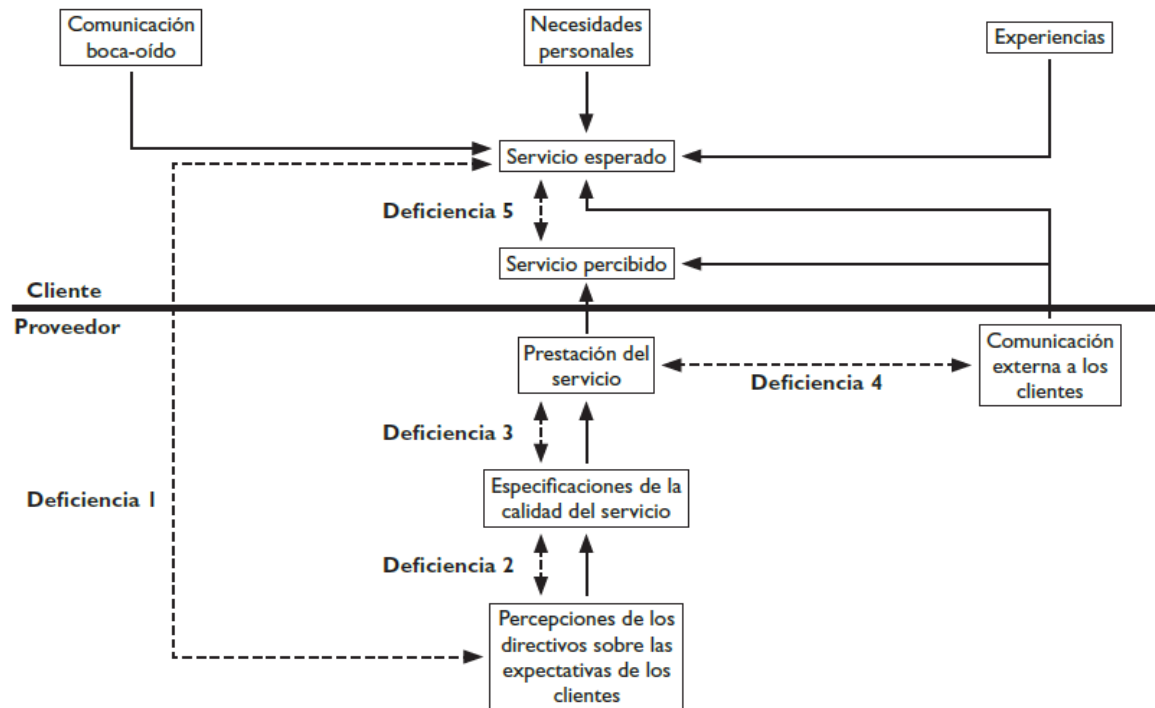


Figura 5. Modelo de las deficiencias de la Calidad del Servicio

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

En la figura 5 se observa que las cuatro primeras deficiencias o brechas se enmarcan dentro de la organización (deficiencias internas) y contribuyen a la aparición o son el resultado de la deficiencia 5. Esta última deficiencia es denominada deficiencia percibida por los clientes en la calidad del servicio. Hace referencia a la diferencia existente entre las expectativas del servicio y la percepción real de éste, por lo que es equivalente a la calidad de servicio percibida. Representa, desde el punto de vista del cliente, las discrepancias entre el servicio esperado y el servicio percibido. La empresa deberá disminuir las deficiencias 1 a 4 y mantenerlas en el nivel más bajo posible con la finalidad de que no se presente la deficiencia 5. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Asimismo, la figura 6 muestra que la quinta deficiencia se encuentra constituida por los Factores externos de la percepción del cliente: Aspectos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía y las cuatro brechas o deficiencias restantes se encuentran constituidas por los Factores Internos que son las posibles causas de la Calidad de servicio dentro de la organización. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

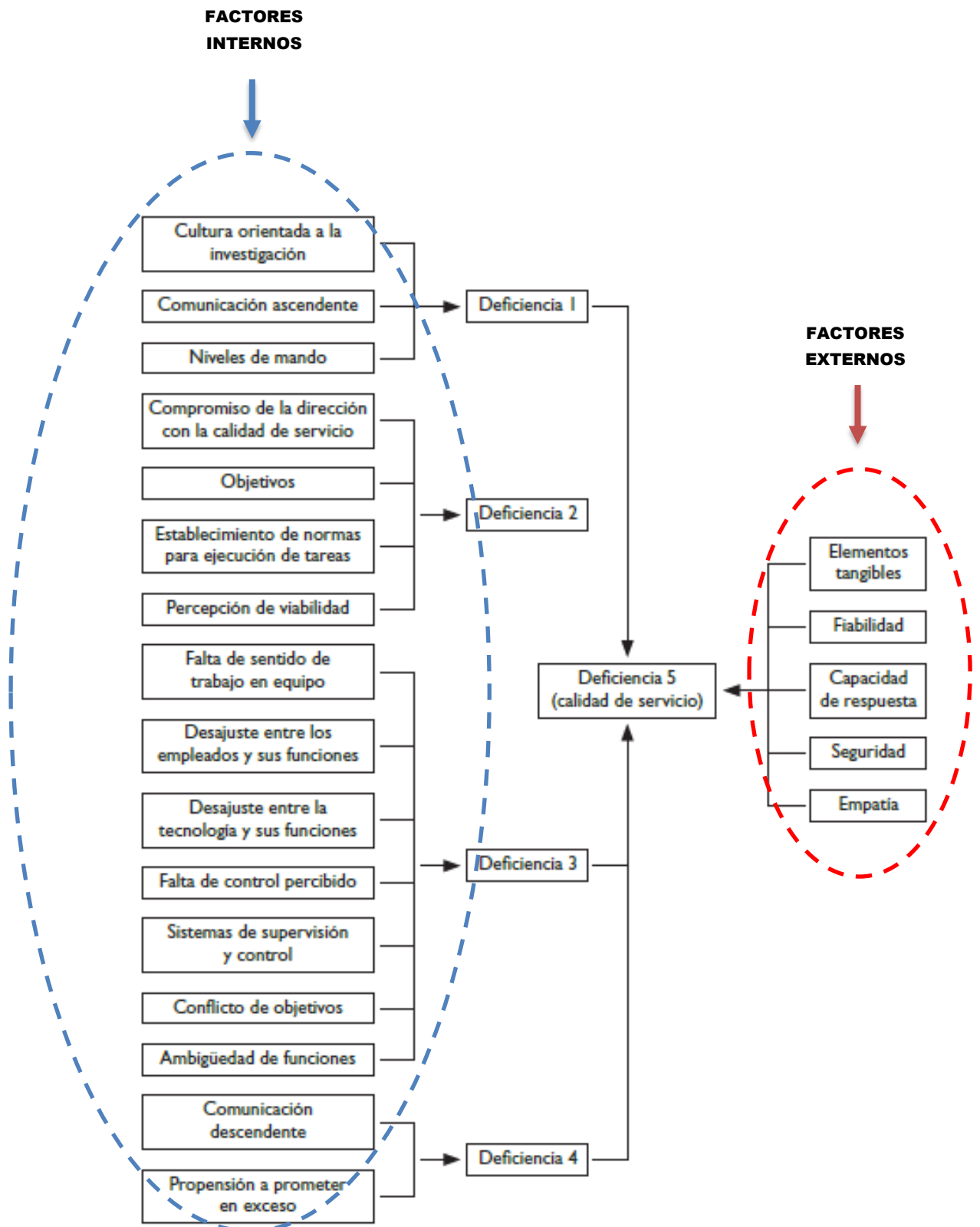


Figura 6. Modelo de las deficiencias Calidad de Servicio

Fuente: Zeithaml, Berry y Parasuraman (1985).

II.2.9.1. Causas de las deficiencias en el servicio

Zeithaml, Parasuraman y Berry, establecen las posibles causas de cada una de las deficiencias que se pueden producir en el interior de la organización, ya que su análisis puede ser de gran utilidad para la mejora de la calidad en cualquier empresa. Las principales causas que originan cada una de las deficiencias son las siguientes (Camisón, Cruz, & González, 2006):

Deficiencia 1: Discrepancia entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.

En ocasiones, la percepción de los directivos sobre lo que esperan los clientes no coincide con lo realmente esperan éstos, por lo que los esfuerzos de la empresa, tanto en términos monetarios, como de inversión humana para mejorar su servicio, son poco efectivos. Aparece entonces una percepción errónea de los directivos sobre las expectativas de los clientes, que en definitiva supone que la empresa no sabe lo que esperan los clientes. Los orígenes de esta deficiencia se encuentran en las siguientes causas (Camisón, Cruz, & González, 2006):

1) Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing: En primer lugar, las empresas orientadas preocupadas excesivamente por sus operaciones y no orientadas hacia el cliente no realizan los esfuerzos necesarios para comprender las necesidades y expectativas de éstos. Muchas empresas descuidan así las necesidades de sus clientes. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

2) Inadecuada comunicación vertical ascendente: desde el personal de contacto con el cliente hacia la alta dirección. El flujo de comunicación puede desarrollarse mediante canales formales (por ejemplo, los informes sobre problemas y casos excepcionales en la prestación del servicio) y canales informales (por ejemplo, conversaciones entre el personal de contacto y la alta dirección). (Camisón, Cruz, & González, 2006)

3) Excesivos niveles jerárquicos de mando: que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos. A mayor número de niveles jerárquicos, mayores barreras entre el personal de contacto y la alta dirección. La alta dirección asigna recursos y establece las normas que aseguran la calidad del servicio, y el personal de contacto conoce mejor a los clientes y tiene a su cargo la prestación real del servicio a los clientes. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Deficiencia 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.

El origen de esta deficiencia se centra en la dificultad que tienen los directivos en traducir las expectativas de los clientes en especificaciones o normas concretas de calidad del servicio, hasta llegar a establecerse normas de calidad equivocadas. Los factores que provocan la aparición de esta deficiencia son (Camisón, Cruz, & González, 2006):

1) Deficiencias en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio: Las empresas deben estar comprometidas con la calidad de servicio desde el punto de vista de los clientes y no sólo desde el punto de vista interno de la organización. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

2) Percepción de inviabilidad: En ocasiones, la dirección de la empresa puede percibir como inviable algo que realmente no lo es. Normalmente responde a una visión cerrada y a corto plazo de los directivos que no poseen voluntad y creatividad para satisfacer a los clientes y se excusan en la falta de recursos. La solución se encuentra en cambiar esa actitud directiva y mostrarse abierto a las innovaciones y a satisfacer a los clientes siempre. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

3) Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas: El establecimiento de normas o estándares en los servicios, en ocasiones, se percibe como algo complejo e imposible debido a la naturaleza intangible de aquellos. En estos casos, no se fijan normas o las que se establecen son demasiado vagas y generales que no pueden ser medidas y no generan retroalimentación. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

4) Ausencia de objetivos: Los objetivos que guían el esfuerzo de los empleados en la consecución de la calidad de servicio deben estar basados en las necesidades y expectativas de los clientes y no en las normas internas de la empresa. Así pues, los objetivos de calidad del servicio realmente eficaces tienen las siguientes características en común (Camisón, Cruz, & González, 2006):

- Están concebidos para satisfacer las expectativas de los clientes
- Hay que determinar cuáles son las expectativas de los clientes y establecer objetivos que contribuyan al cumplimiento de éstas.
- Son específicos
- Los objetivos tienen que ser concretos y claros.
- Son aceptados por los empleados

- Cubren los principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio
- Medición y revisión con un adecuado sistema de información comparada.
- Los objetivos tienen que suponer desafíos para los empleados.

Deficiencia 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Cuando el servicio que realmente se lleva a cabo difiere de las especificaciones del servicio aparece la deficiencia 3. Es más probable que ocurra cuando la interacción entre cliente y proveedor del servicio es elevada. En estos casos el servicio resultante puede ser de calidad inferior a la esperada por los clientes. Existen siete factores causales que contribuyen a la aparición de esta deficiencia (Camisón, Cruz, & González, 2006):

1) Ambigüedad en las funciones: Se produce cuando los empleados no tienen claro cuáles son las funciones propias de su puesto y, por tanto, se muestran confusos respecto a lo que los directivos esperan de ellos. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

2) Conflictos de objetivos: Se presentan cuando los empleados se encuentran sometidos por la dirección al cumplimiento de varios objetivos a la vez, normalmente a objetivos de ventas y objetivos de calidad de servicio que generan dudas entre satisfacer las expectativas de la empresa o atender mejor a los clientes. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

3) Desajuste entre los empleados y sus funciones: Los empleados de contacto con el cliente deben estar perfectamente formados y capacitados para el desempeño de sus funciones, lo que en algunas ocasiones no ocurre debido a su proceso rápido de reclutamiento y selección y a su baja remuneración. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

4) Desajuste entre la tecnología y las funciones: La calidad del servicio depende también de que sean apropiadas las herramientas o tecnología que los empleados utilizan para realizar sus funciones. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

5) sistemas inadecuados de supervisión y control: Las empresas deben emplear sistemas de supervisión y control adecuados para medir la calidad de servicio, en lugar de emplear únicamente sistemas de control de la producción (por ejemplo, número de servicios prestados por hora, número de ventas realizadas por semana), que provocan la desmotivación de los empleados y no contribuyen a generar calidad de servicio. El sistema de recompensas, avances y ascensos profesionales, programas de participación provocan motivación y compromiso de los empleados con la calidad. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

6) Ausencia de control percibido por parte de los empleados: Cuando los empleados están sujetos a procedimientos, normas y rutinas y no poseen flexibilidad de actuación ante situaciones anómalas ello repercute sobre la calidad de servicio. Para evitar este problema, se debe aumentar la percepción de control dotando de poder y autoridad a todos los empleados de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

7) Ausencia de sentido de trabajo en equipo: puede venir generada porque los empleados no ven a los demás empleados como clientes internos y porque no se sienten personalmente implicados y comprometidos con los objetivos de calidad de la empresa. Para evitarlo, la organización debe desarrollar el trabajo en equipo y orientar a los clientes para que colaboren y participen en el equipo. Para conseguir que los clientes participen eficazmente en la prestación del servicio la empresa debe determinar claramente cuál es el papel de los clientes en el proceso de prestación e instruirles en este sentido. Por ejemplo, los clientes de las gasolineras autoservicio deben ser ellos mismos los que se sirvan el combustible y se acerquen a los cajeros a pagar. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Deficiencia 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Esta deficiencia surge cuando el cliente se siente decepcionado o percibe que ha sido engañado por la empresa. El cliente observa diferencia entre la prestación real del servicio y el servicio que la empresa prometía ofrecer en las comunicaciones externas. Las causas de la aparición de esta deficiencia son:

1) Deficiencias en la comunicación horizontal: Todas las empresas necesitan buenas comunicaciones horizontales entre las distintas áreas para poder dar un servicio de calidad. Los mensajes publicitarios falsos ponen en peligro la percepción de la calidad de servicio. Si el personal de ventas o la publicidad elevan

las expectativas de los clientes hasta un nivel de imposible cumplimiento. Sucede esto también cuando se difunden mensajes prometiendo servicios o beneficios para los clientes sin que los empleados conozcan ni siquiera la existencia de dicha publicidad. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

2) Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas: Las comunicaciones sobre la calidad del servicio, para ser apropiadas y efectivas, deben: (1) centrarse en los criterios y características de la calidad más importantes para los clientes; (2) reflejar con precisión lo que los clientes realmente reciben en el momento de la prestación del servicio; y (3) ayudar a los clientes a que comprendan su papel en la realización del servicio. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

II.2.10. Definición de Plan de Mejora

El Plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación organizacional. (Ministerio de educación de ecuador, 2012) citado por (Arango, 2017).

Por otro lado, el Plan de mejora es una metodología sistematizada mediante la cual se produce en una entidad un proceso planificado de cambio en su organización, desarrollado en todos los niveles pertinentes del mismo, con el objetivo final de mejorar todos aquellos aspectos que favorezcan la calidad de algo que proporciona una determinada organización. (Ministerio de educación de ecuador, 2012) citado por (Arango, 2017).

Entonces, se puede decir que un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio, estructuradas, cuyo objetivo es mejorar la situación actual, a través de la aplicación de un programa de medidas planificadas, un seguimiento a las actividades que demanden y su posterior evaluación, que se toman en una organización luego de hacer un diagnóstico situacional, para mejorar su desempeño y rendimiento. (Ministerio de educación de ecuador, 2012) citado por (Arango, 2017).

II.2.10.1. Características del Plan de Mejora

(Gutiérrez, 2014) Establece las principales características que distinguen un Plan de mejora:

- Todo Plan de Mejora debe estar precedido de un diagnóstico de la entidad evaluada con relación al área o áreas consideradas prioritarias, sobre las que se centrará dicho Plan.
- La identificación de las áreas de mejora, debe ser objetivas y apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o simples apariencias.
- Los objetivos de mejora deben ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables al final de cada periodo de trabajo.
- El Plan debe señalar explícitamente los objetivos, los procedimientos, las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un Plan para su seguimiento y evaluación.
- Asimismo, ha de implicar a las personas integrantes del área diagnosticada, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado de un liderazgo efectivo por parte de la autoridad responsable.

II.2.10.2. Estructura de un Plan de Mejora

Toda Plan de mejora deberá tener mínimamente como estructura lo siguiente:

(ANECA, 2016) Propone los siguientes pasos a seguir para la elaboración de un Plan de mejora:

1. Identificar el área de mejora
2. Detectar las principales causas del problema
3. Formular el objetivo
4. Seleccionar las acciones de mejora
5. Realizar una planificación
6. Llevar a cabo un seguimiento

En base a la propuesta de (Arango, 2017) tomada del modelo de La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile (2016) contextualiza las dimensiones contempladas en la presente investigación:

- Estructura del Plan de Mejora: Coherencia y consistencia en la secuencialización del Plan.
- Objetivos del Plan de Mejora: Coherencia en los objetivos orientados a solucionar el problema principal.
- Fundamento Teórico del Plan de Mejora: Son las Bases teóricas acorde con teorías aceptadas.
- Pertinencia del Plan de Mejora: Considera la congruencia de las propuestas del plan a la realidad de la empresa a ser aplicada.
- Viabilidad del Plan de Mejora: Probabilidad de poder llevar a cabo el plan de acuerdo con las características del mismo y las condiciones del contexto donde se aplica.

Dado que esta investigación se encuentra dentro del sector de servicios de abastecimiento de combustible, se desarrolla a continuación el funcionamiento de este tipo de comercio.

II.2.11. Comercialización de combustibles

Los combustibles líquidos que más se comercializan en nuestro país para el uso común de la población son las gasolinas y el diésel. Estos productos son comprados y despachados desde las refinerías en grandes camiones cisternas hacia las estaciones de servicio o grifos, en los que finalmente pueden ser adquiridos por el público. Las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, con contratos de exclusividad. Algunas estaciones proveen también combustibles alternativos, como gas licuado de petróleo (GLP), gas natural, gas natural comprimido, etanol, gasohol, biodiésel, hidrógeno y keroseno. Así mismo, los elementos esenciales de una estación de servicios son los surtidores y los depósitos. Cabe destacar que, los puntos de venta deben cumplir con las normas de seguridad e infraestructura que indica la ley para poder brindar un buen servicio al cliente. (Petroperu, 2020).

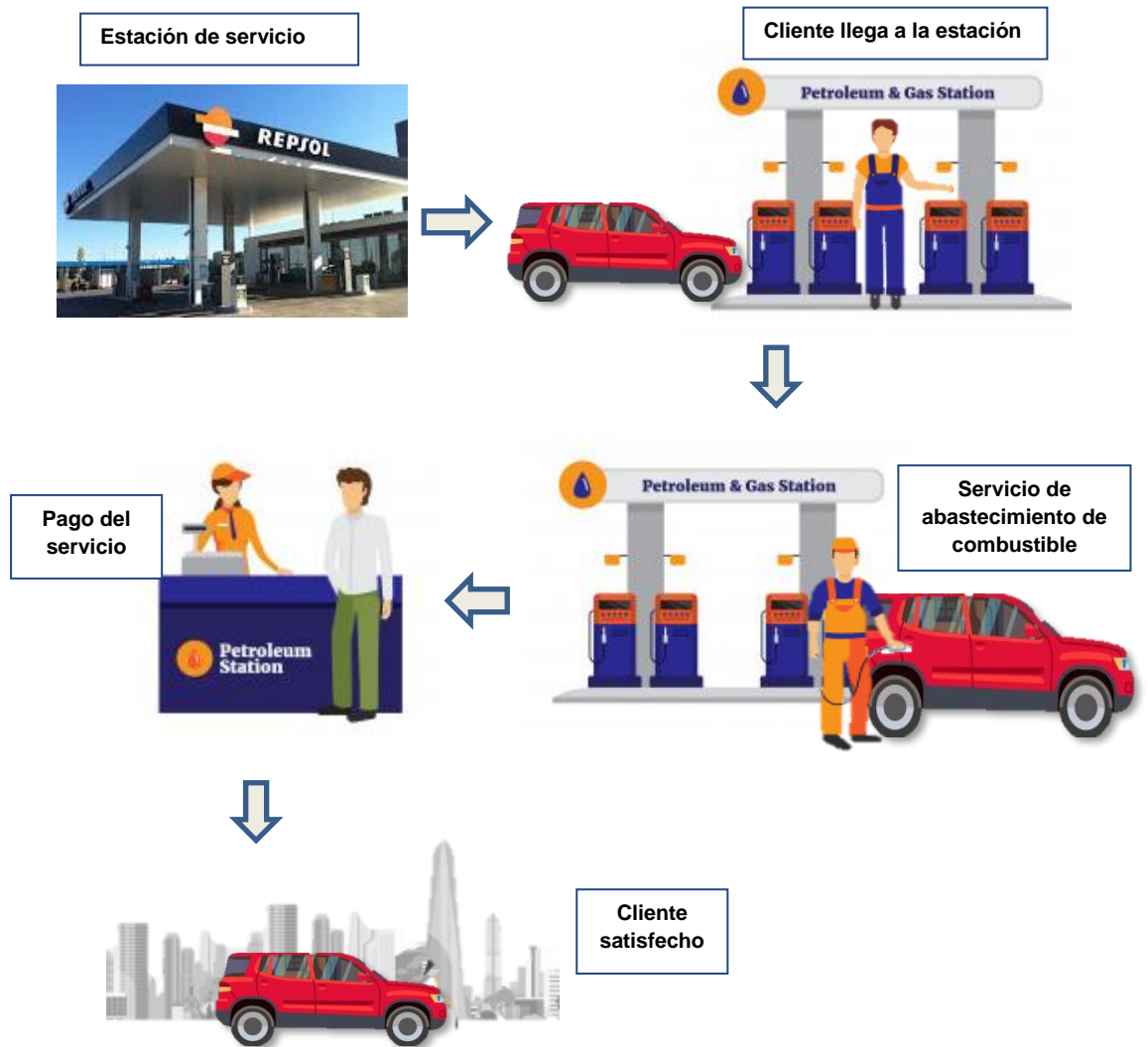


Figura 7. Proceso del servicio de abastecimiento de combustible

Fuente: Elaboración Propia.

II.2.12. Coeficiente de Alfa de Cronbach

El modelo Servqual implica el cálculo de alfa de Cronbach, que es el valor que demuestra que las encuestas se encuentran libres de errores aleatorios. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de Fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

La forma más usual en los estudios de investigación son el coeficiente alfa de cronbach que permite medir la consistencia interna de los ítems del instrumento de medición, los valores del alfa de cronbach oscilan entre 0 y 1". (Bójorquez, et al, 2013, p. 4) citado por (Chugnas & Nuñez, 2018).

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. (Terán, 2018).

Como criterio general, sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach (George & Mallery, 2003) citado por (Terán, 2018):

Coeficiente alfa $> 0,9$ es excelente

Coeficiente alfa $> 0,8$ es bueno

Coeficiente alfa $> 0,7$ es aceptable

Coeficiente alfa $> 0,6$ es cuestionable

Coeficiente alfa $> 0,5$ es pobre

Coeficiente alfa $< 0,5$ es inaceptable

II.3. DEFINICION DE TÉRMINOS BÁSICOS

Calidad: Es la totalidad de las características de una entidad (proceso, producto, organismo, sistema o persona) que le confieren aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. ISO 9000 citado por (Carro & González, 2012).

Cliente externo: Es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar productos y/o servicios, constituye no solo la fuente de ingresos y por tanto la estabilidad económica, sino el eje mismo de trabajo, desarrollo y avance de la organización y todos sus empleados. (Bernal, 2014).

Cliente Interno: Son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización. (Bernal, 2014)

Combustible: Son los materiales de generación de energía, que pueden ser aprovechados para generar energía mecánica, o energía cinética. (EcologíaHoy, 2011).

Expectativas: Son las creencias sobre la entrega del servicio, que sirven como estándares o puntos de referencia para juzgar el desempeño de la empresa. Es lo que espera el cliente de un servicio, y éstas son creadas por la comunicación, por la experiencia de otras personas en el servicio. Además, son dinámicas y pueden cambiar con rapidez en el mercado altamente competitivo y volátil. (Matsumoto, 2014)

Percepción: Es cómo valoran las personas los servicios. Es decir, como las reciben y evalúan los servicios de una empresa. (Matsumoto, 2014).

Plan de Mejora: Es la propuesta de actuaciones, resultante de un proceso previo de diagnóstico de una unidad, que recoge y formaliza los objetivos de mejora y las correspondientes actuaciones dirigidas a fortalecer los puntos fuertes y resolver los débiles, de manera priorizada y temporalizada. (Pedró, y otros, 2005).

Satisfacción: Es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. (Zeithaml & Bitner, 1996) citado por (Saavedra, 2018).

III. VARIABLES DEL ESTUDIO

III.1. Declaración de Variables

- **Variable de Interés:** Plan de mejora de la Calidad del servicio.
- **Variable de Caracterización:** Satisfacción del cliente.

III.2. Operacionalización de variables

Tabla 1. *Matriz de Operacionalización de Variables*

Variable	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Categorías o Dimensiones	Indicador	Ítems	Unidad de Medida	Valor
Plan de mejora de la Calidad del servicio	Cualitativa	Según el Ministerio de educación de Ecuador (2012) citado por (Arango, 2017) es un conjunto de medidas de cambio, estructuradas, cuyo objetivo es mejorar la situación actual, a través de la aplicación de un programa de medidas planificadas, un seguimiento a las actividades que demanden y su posterior evaluación, que se toman en una organización luego de hacer un diagnóstico situacional, para mejorar su desempeño y rendimiento.	Según (Arango, 2017) establece los pasos para la elaboración de un plan de mejora: 1. La estructura. 2. Los objetivos. 3. El fundamento Teórico. 4. La pertinencia. 5. La viabilidad.	Estructura del Plan de Mejora de la calidad del servicio	Nivel de consistencia en la estructura del plan.	1	Nivel	Ineficaz = 1 Poco eficaz = 2 Eficaz = 3
				Objetivos del Plan de Mejora de la calidad del servicio	Nivel de coherencia en los objetivos orientados a solucionar el problema principal.	2		
				Fundamento Teórico del Plan de Mejora de la calidad del servicio	Nivel de consistencia en los fundamentos teóricos del plan.	3		
				Pertinencia del Plan de Mejora de la calidad del servicio	Nivel de congruencia de las propuestas del plan a la realidad de la empresa a ser aplicada.	4		
				Viabilidad del Plan de Mejora de la calidad del servicio	Nivel de viabilidad del plan.	5		

Satisfacción del cliente	Cualitativa	<p>Según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988) citado por Morales, Hernández, & Blanco (2009) establece que la satisfacción del usuario es determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio.</p> <p>Según Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988) citado por Morales, Hernández, & Blanco (2009). El modelo SERVQUAL de la Calidad del servicio permite conocer la satisfacción del usuario por medio de cinco dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos tangibles. 2. Fiabilidad. 3. Seguridad. 4. Capacidad de respuesta. 5. Empatía. 	Aspectos tangibles	Nivel de calidad de los elementos tangibles de la empresa de servicios.	1, 2, 3, 4	<p>Nivel</p> <p>Totalmente de acuerdo = 5 De acuerdo = 4 Indeciso = 3 En desacuerdo = 2 Totalmente en desacuerdo = 1</p>
			Fiabilidad	Nivel de cumplimiento de abastecimiento de combustible sin fallas.	5,6,7	
			Seguridad	Nivel de credibilidad y confianza de los clientes hacia los empleados	8, 9, 10	
			Capacidad de respuesta	Nivel de atención del servicio de abastecimiento de combustible	11, 12, 13	
			Empatía	Nivel de calidad de atenciones individualizadas a los clientes		
				Nivel de calidad con los horarios de trabajo establecidos	14, 15, 16	
		Nivel de interés de las necesidades de los clientes				

Fuente: Elaboración Propia.

III.3. Propuesta de Solución

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. Por ello, la planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir una ventaja en el servicio que presta a la sociedad. Por lo que, es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba de forma significativa, la mejora implantada. (ANECA, 2016).

Asimismo, el plan de mejora propuesto se basa en los objetivos planteados de la presente investigación:

Análisis del nivel de Satisfacción del cliente

Una vez realizado el análisis de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible mediante la medición de la satisfacción del cliente desde el exterior de la empresa, a partir de la encuesta aplicada a los clientes externos, basada en el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1988) y de una evaluación al interior de la empresa mediante la aplicación de una entrevista a los clientes internos de la misma, basada en el modelo de las deficiencias de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), se podrá identificar las falencias que se considerarán dentro de las actividades de del plan de mejora propuesto. Además, ambos instrumentos (Encuesta y entrevista) se vuelven dependientes e indispensables para obtener un diagnóstico más óptimo y más completo del estado total de la calidad del servicio de la Empresa a analizar, lo que permitirá la mejora de la misma; y, por ende, el incremento de la satisfacción del cliente.

Diseño del Plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible

Luego de haber realizado el diagnóstico, las falencias encontradas en el mismo, serán consideradas en el diseño del plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, teniendo en cuenta las dimensiones que la constituyen. Dicho plan estaría compuesto siguiendo los lineamientos de la figura 8.

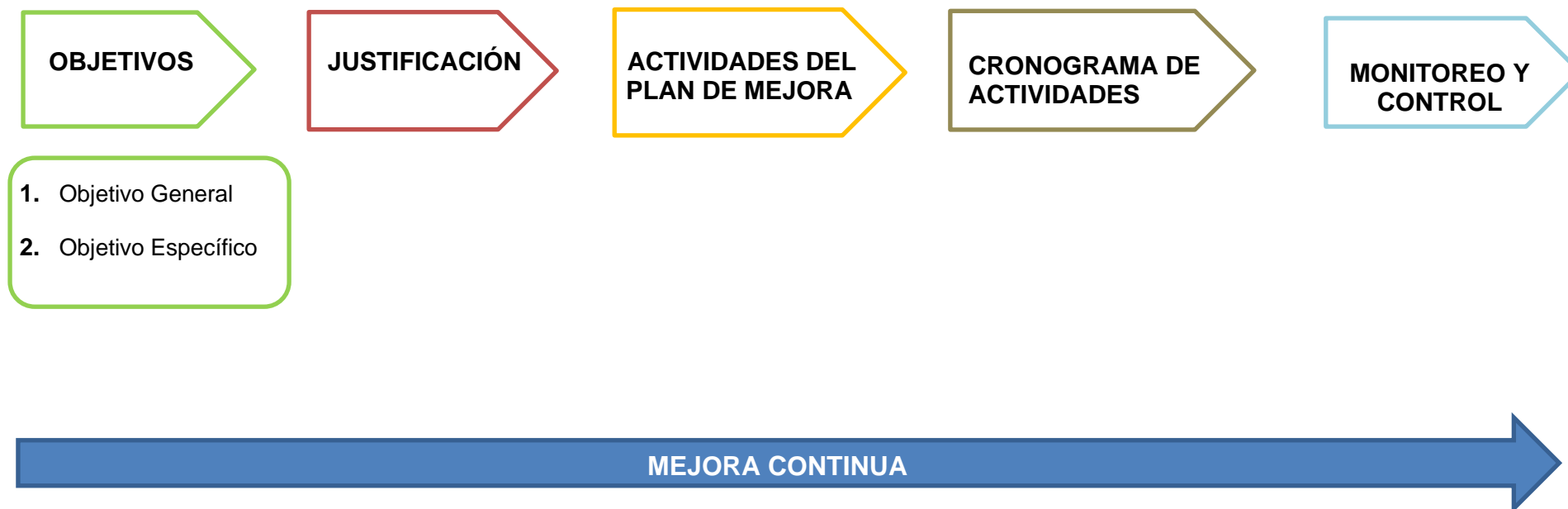


Figura 8. Diseño del Plan de Mejora

Fuente: Elaboración Propia.

Validación del Plan de mejora de la calidad del servicio mediante Juicio de expertos

Una vez realizado el diseño del plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, se validará mediante juicio de expertos, donde cada uno de ellos, emitirá su juicio teniendo en cuenta las dimensiones que lo constituyen.

IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS

IV.1. Tipo de Investigación:

No Experimental: también llamado Observacional, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

- **Transversal o Transeccional:** recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)
- **Prospectivo:** El inicio del estudio es anterior a los hechos estudiados. Los datos se recogen a medida que van sucediendo. Es decir, se toman datos propios y no datos recogidos de archivos o entrevistas sobre hechos sucedidos. (Hernández & García, s.f.)

- Según su nivel o alcance del conocimiento:

Descriptivo: Su propósito es especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

IV.2. Diseño de la Investigación:

Método a partir de los objetivos planteados:

- Para el análisis del nivel de la satisfacción del cliente de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible se utilizó el Modelo SERVQUAL de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), para ello se realizó una encuesta a los clientes externos en base a las cinco dimensiones del modelo establecido. Luego

mediante la aplicación de una entrevista a los colaboradores claves de la empresa se recopiló información acerca del estado de la calidad del servicio al interior de la misma, con ello se pudo obtener un diagnóstico completo.

- Para el diseño del plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, se tuvo en cuenta las dimensiones clave que la constituyen, las mismas que conducirán a la mejora de la calidad del servicio, siendo estas: la consistencia de su estructura, la coherencia de los objetivos planteados, la consistencia del fundamento teórico: Modelo de las deficiencias de la Calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), la pertinencia del plan y la viabilidad del mismo.
- La validación del plan de mejora se realizó mediante juicio de expertos en el que se consideró 3 expertos en el tema, para ello se utilizó una ficha de validación en la que se estableció las dimensiones a evaluar mediante 3 niveles: Ineficaz, Poco eficaz y Eficaz. A través de esta validación, los expertos establecen la pertinencia de las dimensiones establecidas en dicho plan.

Método de investigación:

- **Analítico:** El análisis es el procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas. (Lopera, Ramírez, Ucaris, & Ortiz, 2010). A través de la descomposición de las variables y sus respectivas dimensiones.
- **Deductivo:** se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Se trata de encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos o descubrir consecuencias desconocidas, de principios o leyes conocidas. (Rodríguez & Pérez, 2017). A través de teorías aceptadas y reconocidas universalmente para conocer la calidad del servicio, específicos en la empresa.

IV.3. Población y Muestra

IV.3.1. Población

- Todos los usuarios del servicio de abastecimiento de combustible.
- Todos los colaboradores del proceso del servicio de abastecimiento de combustible.

IV.3.2. Muestra

- Muestreo Probabilístico

Para determinar el tamaño de muestra desconocida de los clientes externos se utilizó la técnica de muestreo probabilístico, con tipo de muestreo aleatorio simple, que es esencial en los diseños de investigación por encuestas, donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Para ello se consideró un error de 5% y un nivel de confianza de 95%. cuya fórmula fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

El tamaño de muestra adecuado es de 384 clientes externos de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible.

- Muestreo por conveniencia

Para el análisis interno se consideraron 4 colaboradores de cada una de las siguientes áreas: Ventas, Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración y Finanzas, que son colaboradores con mayor experiencia y que tienen una relación más directa con el servicio de abastecimiento de combustible, requeridos por el cuestionario de entrevista utilizado.

IV.3.3. Unidad de Análisis

- El cliente externo de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible.
- El cliente interno de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible.

IV.4. Técnicas e Instrumentos:

IV.4.1. Técnicas de recolección y análisis de datos

Se contó con las siguientes Técnicas e Instrumentos para la recolección de información como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Técnica de recolección de datos

MÉTODO	FUENTE	TÉCNICA
Cuantitativo	Primaria	- Encuesta
		- Entrevista
		- Juicio de Expertos

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, detallamos las técnicas e instrumentos a utilizar en la presente investigación:

Tabla 3. Detalle de técnicas e instrumentos de recolección de datos

TECNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN
Encuesta	Proporciona una evaluación de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible en base a la percepción del cliente por medio de cinco dimensiones establecidas en el modelo SERVQUAL.	Ficha de Encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible.	A los usuarios del servicio de abastecimiento de combustible.
Entrevista	Proporciona una evaluación de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible desde el interior de la empresa por medio de un diagnóstico de las deficiencias 1, 2, 3 y 4 de la calidad del servicio.	Ficha de Entrevista al personal de la empresa de servicios de abastecimiento de combustible.	A los colaboradores del proceso del servicio de abastecimiento de combustible.
Juicio de expertos	Proporciona la validación de los instrumentos utilizados y del Plan de Mejora propuesto.	Ficha de Validación de expertos	-Ficha de encuesta -Ficha de entrevista - Plan de Mejora de la calidad del servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

IV.4.2. Método, Instrumento y Procedimiento de análisis de datos

IV.4.2.1. Método Cuantitativo

IV.4.2.1.1. Encuesta

a) Objetivo

- Obtener información de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de abastecimiento de combustible.

b) Procedimiento

- Se desarrolló con la participación de los usuarios del servicio de abastecimiento de combustible.

➤ **Preparación de la Encuesta**

- Se realizó 16 preguntas de la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible de acuerdo a las cinco dimensiones establecidas en el modelo SERVQUAL.
- La Encuesta tuvo una duración de 10 min.
- El lugar donde se realizó la encuesta fue en el área de ventas de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible.

➤ **Secuela de la Encuesta**

- Escribir y analizar los resultados de la encuesta.
- Registrar los resultados de la encuesta para referencia y análisis posteriores.

➤ **Instrumento**

- Ficha de Encuesta.

IV.4.2.1.2. Entrevista

a) Objetivo

- Obtener información sobre la calidad del servicio de abastecimiento de combustible desde el interior de la empresa.

b) Procedimiento

- Se desarrolló con la participación de los colaboradores que son parte del proceso del servicio de abastecimiento de combustible.

➤ **Preparación de la Entrevista**

- Se elaboraron 24 preguntas adecuadas del modelo de las deficiencias de la calidad del servicio.
- La aplicación de la ficha tuvo una duración de 3 horas en total.
- El lugar donde se aplicó la Ficha de entrevista fue en las áreas de Ventas, Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia de Administración y Finanzas de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible.

- **Secuela de la Encuesta**
 - Escribir y analizar los resultados de la entrevista.
 - Registrar los resultados de la entrevista para referencia y análisis posteriores.

- **Instrumento**
 - Ficha de Entrevista.

IV.4.2.1.3. Juicio de expertos

a) Objetivo

- Validar los instrumentos y el Plan de Mejora de la calidad del servicio.

b) Procedimiento

- Se desarrolló con la participación de 3 personas reconocidas como expertos calificados en el tema, por haber realizado investigaciones o publicaciones científicas.

➤ **Preparación para la Validación de Expertos**

- Se elaboraron las Fichas para la validación del instrumento:
 - Ficha de Encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio.
 - Ficha de entrevista al personal de la empresa.
- Se elaboró la Ficha para la validación del Plan de Mejora.
- La aplicación de las 3 fichas tuvo una duración de 20 min c/u.
- El lugar donde se aplicó fue de acuerdo a la disposición de los 3 expertos.

➤ **Secuela del Juicio de Expertos**

- Escribir y analizar los resultados de las fichas de validación.

- Registrar los resultados de la aplicación de las fichas para referencia y análisis posteriores.
- **Instrumento**
- Fichas de validación de expertos.

IV.4.2.2. Técnicas de Análisis Estadístico

- Para averiguar el estado actual de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible se utilizó la estadística descriptiva basada en la frecuencia porcentual cuyos datos se pasaron a tablas y gráficos (radial y barras) para su posterior análisis.
- **Programas**
- **Microsoft Word:** para elaborar y estructurar la presente investigación.
- **Microsoft Excel:** para realizar el análisis estadístico de los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados.
- **SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales):** software que permite obtener la validez y confiabilidad del instrumento.

V. RESULTADOS

V.1. Medición del nivel de Satisfacción del cliente

Siguiendo el diseño de estudio, en la figura 9 se muestra el nivel de satisfacción del cliente en base a las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL de la calidad del servicio. Como se puede observar dichas dimensiones se encuentran por debajo de la meta mínima del 85%, por lo que no estarían dentro del parámetro establecido. Dicho modelo se encuentra detallado en el ítem II.2.8. y la data de la información en el Anexo n. °2.

Cabe resaltar que la meta mínima establecida es el resultado promedio de las mediciones del nivel de satisfacción en la red de estaciones de servicio de las empresas transnacionales Repsol y Petroperú donde según encuestas realizadas dentro de sus informes de sostenibilidad obtuvieron un nivel de satisfacción del 84.79% (Repsol, 2015) y 82% (Petroperú, 2017) respectivamente. Para lo cual, en una previa conversación con la gerencia de la Empresa se llegó a la conclusión considerar dicho porcentaje como meta mínima alcanzar según las cinco dimensiones establecidas de la calidad del servicio.

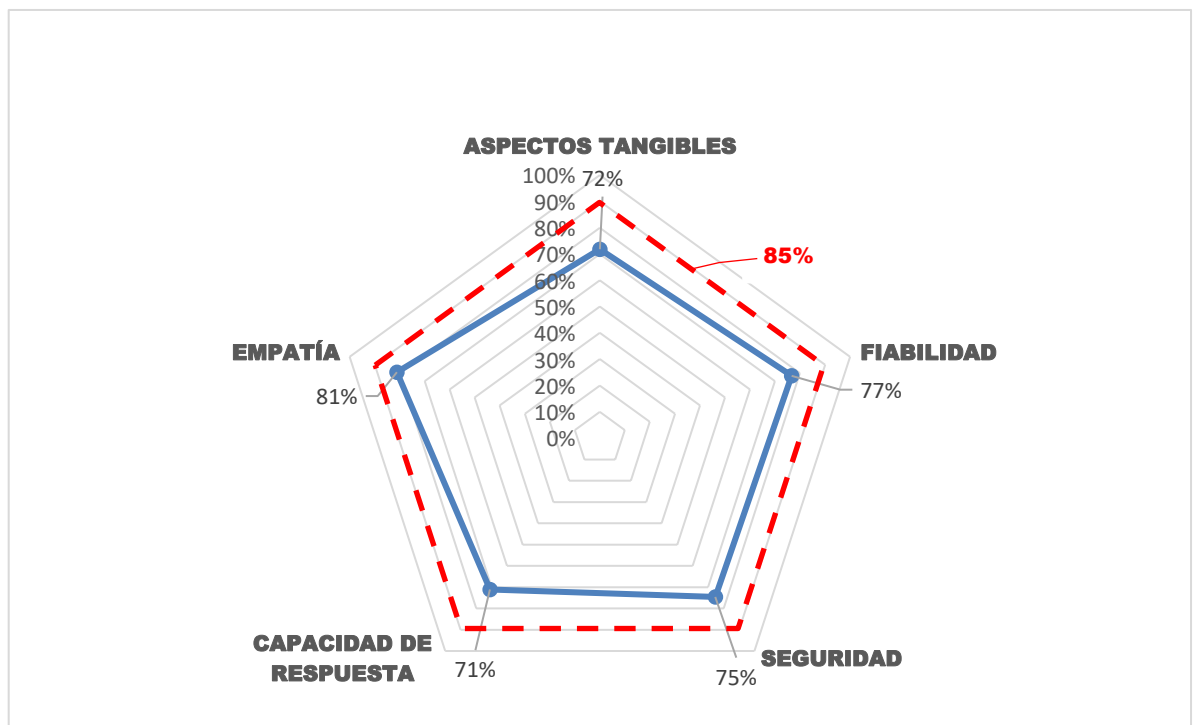


Figura 9. Nivel de Satisfacción del cliente en base al modelo SERVQUAL de la Calidad del servicio.

Fuente: Encuesta de elaboración.

La tabla 4 muestra que el promedio de los resultados parciales por dimensiones de la calidad del servicio es del 75%, valor que según la escala del baremo de cinco niveles indica que el nivel de Satisfacción del cliente usando como herramienta SERVQUAL se encuentra en un estado medio. Además, cabe señalar que el porcentaje obtenido en cada una de las dimensiones evaluadas respecto a los aspectos tangibles, Fiabilidad, Seguridad, Capacidad de Respuesta y Empatía son el resultado de la división entre el total de puntos por dimensión entre la frecuencia absoluta de cada una de ellas. Observar Anexo n. °2.

Tabla 4. Resultados Generales del análisis del nivel de satisfacción del cliente según el Modelo SERVQUAL de la Calidad del servicio

Dimensiones Evaluadas	Total puntos por dimensión	Frecuencia absoluta	Porcentaje Obtenido	Estado Crítico 0-<50%	Estado Deficiente 50- <65%	Estado Medio 65-<85%	Estado Bueno 85-<95%	Estado Excelente 95-100%
Aspectos tangibles	5520	7680	72%			X		
Fiabilidad	4415	5760	77%			X		
Seguridad	4294	5760	75%			X		
Capacidad de respuesta	4097	5760	71%			X		
Empatía	4669	5760	81%			X		
PROMEDIO			75%			X		

Fuente: Elaboración Propia.

V.1.1. Evaluación de la Calidad del servicio al interior de la Empresa

En la figura 10 se muestra el estado actual de la calidad del servicio evaluada desde el interior de la Empresa, en base a las deficiencias 1,2,3 y 4 de la calidad de servicio que propone Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), donde se observa que la mayor brecha se encuentra entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad (Deficiencia 2).

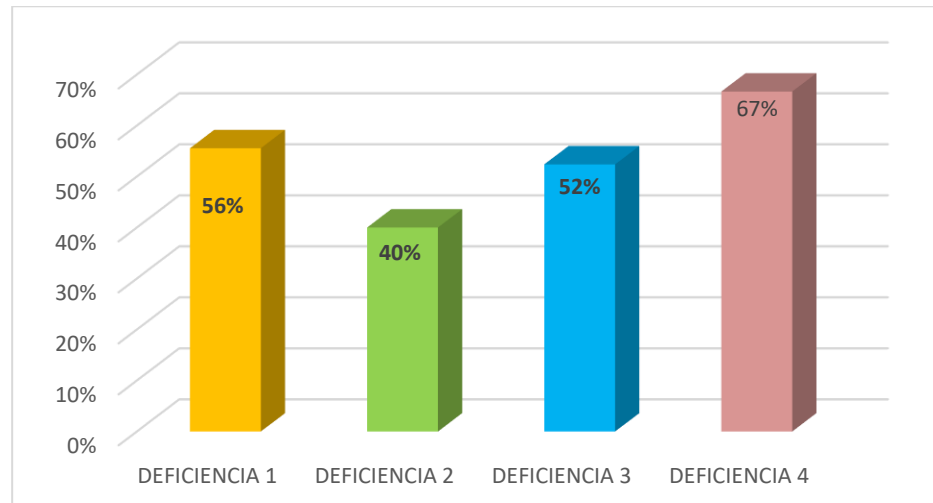


Figura 10. Nivel de la calidad del servicio en base a las Deficiencias 1,2,3 y 4

Fuente: Entrevista de evaluación.

A continuación, se detalla cada una de las deficiencias encontradas:

Deficiencia 1: En un nivel del 56 % los directivos perciben lo que el cliente final espera del servicio que se brinda en esta empresa, esto se debe a la inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing y una inadecuada comunicación vertical ascendente.

Deficiencia 2: En un nivel del 40 % los directivos traducen las expectativas de los clientes en especificaciones o normas de calidad, esto se debe a la deficiencia del compromiso asumido frente a la calidad del servicio, además de que en ocasiones perciben como inviable algo que realmente no lo es (algún reclamo de los clientes), no cuentan con normas o estándares en los servicios y con objetivos orientados a la calidad del servicio.

Deficiencia 3: En un nivel del 52 % el servicio que realmente se lleva a cabo difiere de las especificaciones del mismo, esto se debe a que muchas veces el empleado que entra en contacto con el cliente se le asigna más de una función para lo que fue contratado, entra en un conflicto de si debería satisfacer las expectativas de la empresa o atender mejor a los clientes, el desajuste entre empleados, funciones y tecnología, una deficiente supervisión y/o control, falta de poder y autoridad a los empleados para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes y la ausencia de trabajo en equipo.

Deficiencia 4: En un nivel del 67 % en promedio los clientes se sienten engañados por la empresa puesto que el cliente percibe diferencia entre la prestación real del servicio y el servicio que la empresa prometía ofrecer, esto se debe a una deficiente comunicación entre las áreas, sucursales y el mismo personal de la empresa que tiene mayor contacto con el cliente y en la tendencia de prometer en exceso en las comunicaciones externas cuando no lo podrán cumplir.

En la tabla 5 se observa que el promedio de los resultados parciales de las cuatro deficiencias es del 54%, valor que según la escala del baremo indica que al interior de la empresa la calidad del servicio se encuentra en un estado deficiente. Esto ayuda a complementar el diagnóstico de la calidad del servicio. Además, cabe mencionar que el porcentaje obtenido en cada una de las deficiencias evaluadas son el resultado del cálculo de cada una de ellas según preguntas definidas en la ficha de entrevista. Observar Anexo n. °5

Tabla 5. Resultados Generales del estado del Nivel de las Deficiencias 1,2,3 y 4

Deficiencias Evaluadas	Porcentaje obtenido	Estado Crítico 0-<50%	Estado Deficiente 50- <65%	Estado Medio 65-<85%	Estado Bueno 85-<95%	Estado Excelente 95-100%
Deficiencia 1	56%		X			
Deficiencia 2	40%	X				
Deficiencia 3	52%		X			
Deficiencia 4	67%			X		
PROMEDIO	54%		X			

Fuente: Elaboración Propia.

V.2. Diseño del Plan de Mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible

Lo que se pretende en el presente plan es mejorar las diferentes deficiencias encontradas, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes en la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible como las que se detallan a continuación:

En la deficiencia 1: Mejorar la percepción que tienen los directivos sobre lo que el cliente final espera del servicio que se brinda en la empresa, para esto incentivar a la investigación de marketing y mejorar la comunicación vertical ascendente.

En la deficiencia 2: Mejorar la capacidad de los directivos en traducir las expectativas de los clientes en especificaciones o normas concretas de calidad, para esto se deberá elevar el compromiso asumido frente a la calidad de servicio, se cambiará el paradigma de los encargados para que puedan ver como viable algo que realmente lo es, y poder crear normas o estándares y establecer objetivos orientados a la calidad del servicio.

En la deficiencia 3: Mejorar el servicio que se presta acorde a las especificaciones del mismo, para lograrlo es necesario que al empleado que entra en contacto con el cliente se le asigne funciones concretas para las que fue contratado, que eviten entrar en un conflicto de objetivos, que no exista un desajuste entre empleados, funciones y tecnología, además que se ejecute la supervisión y/o control eficientemente, lograr que la empresa dote de poder a los empleados para tomar decisiones importantes ante el servicio al cliente y también lograr el sentido de trabajo en equipo.

En la deficiencia 4: Mejorar el servicio prestado acorde a lo que se ofrece de tal manera que los clientes no se sienten engañados por la empresa, esto obliga mejorar las comunicaciones entre las áreas, sucursales y personal de atención de ventas y en la tendencia de ofrecer sólo lo que la empresa podría cumplir.

En la deficiencia 5: Mejorar la experiencia vivida del cliente en la prestación de servicio de la empresa, para lo cual se debe mejorar en el aspecto tangible de la organización, especialmente lo que aprecia el cliente en el momento de recibir el servicio. Asimismo, incrementar las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, éstos mismos que serán consecuencia de corregir las deficiencias 1, 2, 3, y 4.



Proceso del servicio de abastecimiento de combustible

Versión: 01



Plan de Mejora de la Calidad del Servicio de abastecimiento de combustible

1. Objetivos

1.1. Objetivo General: Mejorar la calidad del servicio de abastecimiento de combustible para incrementar la satisfacción del cliente.

1.2. Objetivo Específico: Diseñar un plan de mejora a partir del diagnóstico del estado actual de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, con la finalidad de elevar cada una de las dimensiones de SERVQUAL de la calidad de servicio a un nivel mayor o igual del 85%.

2. Justificación: La calidad del servicio es una parte fundamental de cualquier empresa interesada en prevalecer y crecer en un mercado. Por tal razón, es de suma importancia poder mejorarla, puesto que, se ve reflejada en el aumento de la satisfacción del cliente y este conlleva a su vez a cumplir con los objetivos del mismo con eficacia y eficiencia. Para ello, es necesario averiguar cuáles son los mecanismos y las estrategias a seguir para lograr una calidad de servicio óptima, a fin de cumplir con los objetivos de la entidad. Por consiguiente, el presente plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible, pretende dar a conocer las diferentes acciones o medidas correctivas que permitan mejorar la situación actual en la que se encuentra la empresa, a fin de poder optimizar la calidad del servicio que es necesaria toda vez que ésta contribuya con el incremento de la satisfacción del cliente, que conlleve a su vez lograr obtener una mayor rentabilidad y confianza de sus clientes.

3. Actividades del Plan de Mejora

Tabla 6. Actividades del Plan de Mejora

Deficiencia	Actividad	Objetivo	Indicador	Meta	Costo		
					Motivo	P/U (S/.)	TOTAL(S/.)
Jornada de sensibilización:							
	Sensibilizar a la gerencia de la empresa de adoptar una cultura de Calidad de servicio que contribuya a incrementar la satisfacción de sus clientes, mediante un diálogo elocuente y eficaz. Esta acción se empezará a trabajar desde la alta gerencia y se irá extendiendo por el resto de la estructura jerárquica de la misma.	Dotar de conceptos y/o conocimientos importantes sobre: ¿Qué es la calidad de servicio? ¿Qué es la satisfacción del cliente? ¿De qué manera influye calidad de servicio en la satisfacción del cliente? Todo ello para una mejora continua de la empresa.	Porcentaje de colaboradores que responden las preguntas que demuestran tener conciencia con el tema relacionado.	95%	Personal de la empresa por función.	S/100.00	S/200.00
Conocimiento de las expectativas de los clientes:							
1	a. Implantar una cultura orientada a la investigación de marketing.	Reducir la brecha entre las expectativas de los usuarios y las percepciones de los directivos.	a.1. Número de proyectos de investigación ejecutados.	2	Contratar empresa externa.	S/500.00	S/1,000.00
	b. Optimizar la comunicación vertical ascendente.		b.1. Número de comunicaciones formales e informales registradas entre los distintos niveles jerárquicos.	20	Personal de la empresa por función.	S/100.00	S/ 200.00

2	<p>Especificaciones o normas concretas de la calidad de servicio:</p> <p>a. Optimizar el compromiso con la calidad del servicio.</p>	Reducir la brecha entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad.	a.1. Número de capacitaciones en temas relacionados a la calidad de servicio y satisfacción al cliente.	2	Contratar empresa externa.	S/300.00	S/600.00
	b. Optimizar la actitud respecto de los reclamos de los clientes.		b.1. Número de capacitaciones respecto a la apariencia y actitud frente a los reclamos del cliente.	2		S/100.00	S/200.00
	c. Establecer las normas o estándares para la ejecución de las tareas.		c.1. Número de manuales de procedimientos estandarizados para el proceso del servicio de comercialización de combustible.	5	Personal de la empresa por función.	S/100.00	S/200.00
	d. Establecer objetivos orientados a las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.		d.1. Número de objetivos orientados a las necesidades y expectativas de los clientes.	6		S/100.00	S/200.00
3	<p>Determinación de la prestación de servicio:</p> <p>a. Definir las funciones de los colaboradores propias del puesto.</p>	Reducir la brecha entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.	a.1. Número de capacitaciones en temas relacionados a las funciones del trabajador.	2		S/100.00	S/200.00
	b. Optimizar la orientación de objetivos.		b.1. Número de capacitaciones orientadas a establecer los objetivos acorde a las necesidades de la empresa y expectativas de los clientes.	2	Personal de la empresa por función.	S/100.00	S/200.00

	<p>c. Optimizar el desempeño de las funciones de los colaboradores que tienen contacto con los clientes.</p> <p>d. Ajustar la coherencia entre colaboradores, tecnología y funciones.</p> <p>e. Optimizar el sistema de supervisión y control para medir la calidad de servicio.</p> <p>f. Empoderar a los colaboradores de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes.</p> <p>g. Optimizar el trabajo en equipo.</p>		<p>c.1. Número de capacitaciones en temas relacionados a la atención del cliente.</p> <p>d.1. Número de capacitaciones en uso coherente de tecnología para el desarrollo de funciones.</p> <p>e.1. Número de reconocimientos al mejor colaborador que brinda un servicio de calidad.</p> <p>f.1. Número reportado de decisiones importantes tomadas con respecto al servicio al cliente.</p> <p>g.1. Número de autoservicios generados por la empresa.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>36</p> <p>5</p> <p>2</p>	<p>S/100.00</p> <p>S/100.00</p> <p>S/5.00</p> <p>S/100.00</p> <p>S/100.00</p>	<p>S/200.00</p> <p>S/200.00</p> <p>S/180.00</p> <p>S/200.00</p> <p>S/200.00</p>
4	<p>Fortalecimiento de las comunicaciones al exterior de la empresa:</p> <p>a. Optimizar la comunicación horizontal entre las áreas, el personal y entre las distintas sucursales o delegaciones de la empresa.</p>	<p>Reducir la brecha entre la prestación del servicio y la comunicación externa.</p>	<p>a.1. Número de comunicaciones formales e informales registradas entre las áreas, el personal y entre las distintas sucursales o delegaciones de la empresa.</p>	<p>20</p>	<p>Personal de la empresa por función.</p> <p>S/100.00</p>	<p>S/200.00</p>

b. Regular las comunicaciones externas.			b.1. Número de promesas hacia los clientes respecto a los criterios, características de la calidad, prestación del servicio más importantes para ellos.	2		S/100.00	S/200.00
				b.2. Número de comunicaciones hacia los clientes que ayuden a comprender su papel en la realización del servicio.	2		S/100.00
Mejoramiento de la Percepción de los clientes:							
5	a. Optimizar el estado de las instalaciones	Reducir la brecha entre el servicio esperado y el servicio percibido desde el punto de vista del cliente.	a.1.Reparar los pisos de las instalaciones (80 latas gravilla, 10 bolsas cemento, 10 varillas fierro, mano de obra).	20 m2	Contratar empresa externa.	S/760.00	S/760.00
			a.2. Número de señalizaciones de evacuación, EPP, advertencia, prohibición y equipos contra incendios a comprar. (25x35, plástico estireno cal.40).	10	Compra de señalizaciones	S/12.00	S/120.00
			b.1. Número de mangueras y pistolas de ¾" en mal estado a comprar.	6	Compra de materiales y equipos	S/169.13	S/1,014.78
			b.2. Número de extintores PQS de 12 kg a comprar.	4		S/149.90	S/599.60

c. Cambiar los banners y letreros de publicidad.

d. Optimizar los aspectos Fiabilidad, Capacidad de respuesta, seguridad y Empatía.

c.1. Número de banners y/o letreros publicitarios con parante a comprar (1x2 mt).

d.1. Consideradas en las brechas 1,2,3 y 4.

2

Compra de publicidad

S/45.00

S/90.00

TOTAL S/7,164.38

Fuente: Elaboración Propia

4. Cronograma de Actividades

Tabla 7. Cronograma del Plan de Mejora



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



ITEM	Actividades	Responsable	Meses												% Cumplimiento	Observaciones	
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
1	Jornada de sensibilización.	Gerencia de Adm. y Finanzas	X	X													
2	Implantar una cultura orientada a la investigación de marketing.	Gerente General	X			X											
3	Optimizar la comunicación vertical ascendente.	Gerencia de Adm. y Finanzas		X		X		X		X							

4	Optimizar el compromiso con la calidad del servicio.	Gerente Comercial	X	X										
5	Optimizar la actitud respecto de los reclamos de los clientes.	Gerente Comercial		X	X									
6	Establecer las normas o estándares para la ejecución de las tareas.	Gerente Comercial		X	X									
7	Establecer objetivos orientados a las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa.	Gerente Comercial	X											
8	Definir las funciones de los colaboradores propias del puesto.	Gerente General	X			X								
9	Optimizar la orientación de objetivos.	Gerente General y Comercial	X											
10	Optimizar el desempeño de las funciones de los colaboradores que tienen contacto con los clientes.	Gerente Comercial		X			X							
11	Ajustar la coherencia entre colaboradores, tecnología y funciones.	Gerente General			X									
12	Optimizar el sistema de supervisión y control para medir la calidad de servicio.	Gerente General	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

13	Empoderar a los colaboradores de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes.	Gerencia de Adm. y Finanzas		X	X				
14	Optimizar el trabajo en equipo.	Gerencia de Adm. y Finanzas			X	X			
15	Optimizar la comunicación horizontal entre las áreas, el personal y entre las distintas sucursales o delegaciones de la empresa.	Gerencia Comercial y de Adm. y Finanzas	X	X	X	X	X		
16	Regular las comunicaciones externas.	Gerente Comercial					X	X	
16	Optimizar el estado de las instalaciones.	Gerente General y de Adm. Y Finanzas	X	X					
17	Optimizar el estado de los equipos con los que cuenta la empresa.	Gerente Comercial	X	X					
18	Cambiar los banners y letreros de publicidad.	Gerente Comercial	X	X					

Fuente: Elaboración Propia

5. Monitoreo y control

Todo proceso de cambio exige un seguimiento y control, por ello una vez aplicado el Plan de Mejora propuesto, se deberá aplicar nuevamente las encuestas a los clientes para medir su nueva percepción de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible. Para dicho fin se utilizará la siguiente tabla, que considera los indicadores propios por dimensión.

Tabla 8. Monitoreo y control del Plan de Mejora aplicado

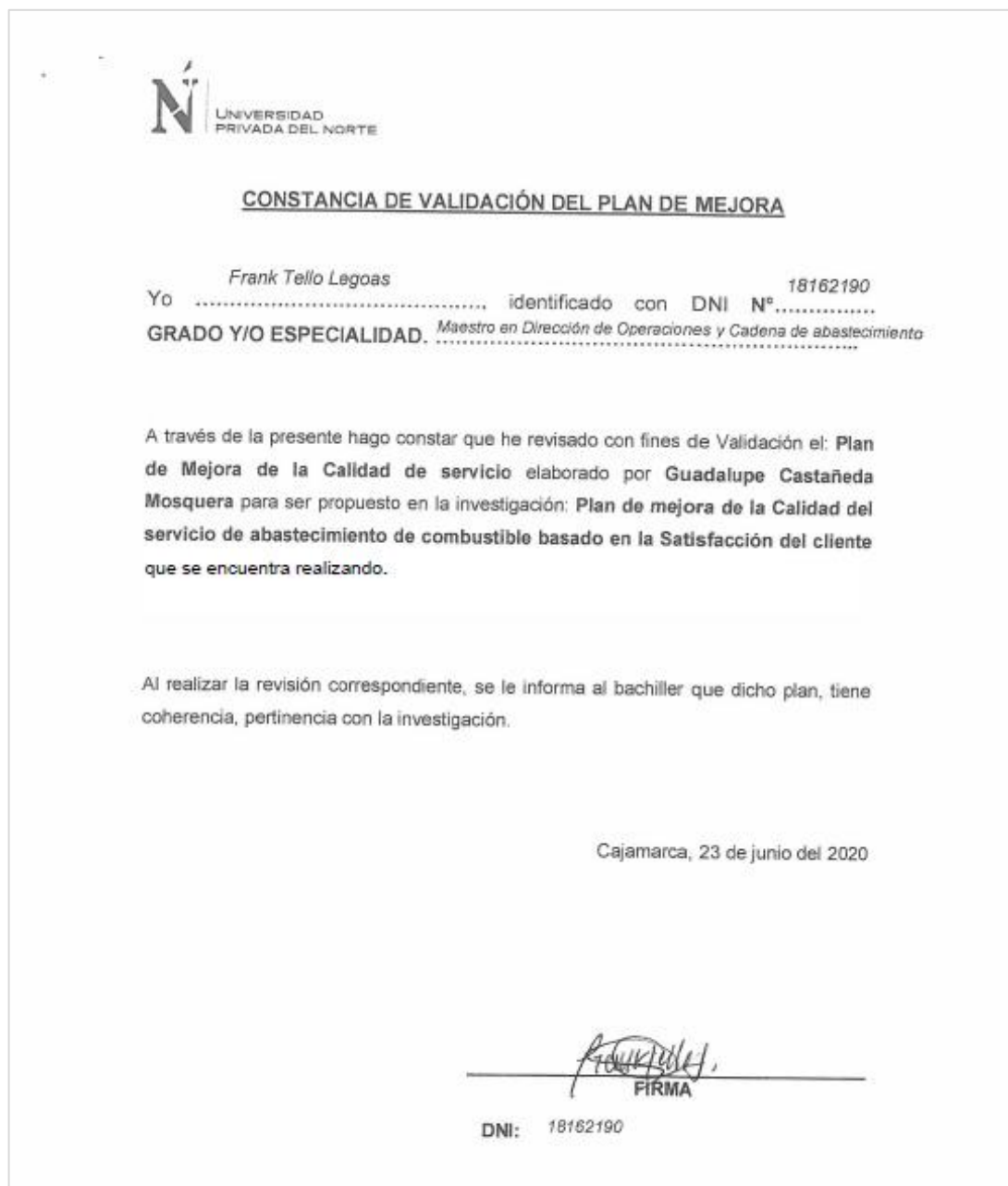
Dimensión	Indicadores	Frecuencia de Revisión	Escalas de Logro				
			Pendiente	En Proceso	Por lograr	Logrado	Superado
Aspectos Tangibles.	<ul style="list-style-type: none"> Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas. Los equipos (computadoras, surtidor de combustible, etc.) con los que atiende la empresa de servicios tienen apariencia moderna. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra (limpia). En la empresa, los materiales de comunicación (banners, letreros, etc.) son visualmente atractivos. El combustible expedido es de buena calidad en todo momento. La cantidad despachada del producto combustible es completa. 	Trimestral					
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> La empresa realiza bien el servicio a la primera vez. Los empleados de la empresa brindan un servicio cuidadoso, tratando de no cometer errores. 	Trimestral					


Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa concluye el servicio en el tiempo establecido. • El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes. • Los clientes de la empresa se sienten seguros en sus transacciones con la organización. • En la empresa, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder sus dudas o reclamos 	Trimestral
Capacidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> • En la empresa, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes. • En la empresa, los empleados siempre están dispuestos ayudar al cliente ante algún problema que tenga. • En la empresa de servicios, los empleados responden de manera rápida a las dudas o reclamos. 	Trimestral
Empatía	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados de la empresa brindan un servicio adaptado al gusto del cliente. • La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes. • La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes. 	Trimestral
Fuente: Elaboración propia		
Elaborado por: Guadalupe Castañeda M.		Revisado y Aprobado: Gerente General

V.3. Validación del Plan de Mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible mediante Juicio de expertos

Mediante la validación del Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible, se puede observar que sus cinco dimensiones presentan un nivel Eficaz, según juicio de expertos, lo que significa que posee una estructura y fundamentos teóricos consistentes, objetivos coherentes, es pertinente y viable, por ende, contribuirá a aumentar la satisfacción de los clientes de la Empresa de servicios.

Experto 1



 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Yo *Frank Tello Legoas* identificado con DNI N° *18162190*
GRADO Y/O ESPECIALIDAD. *Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de abastecimiento*

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el: **Plan de Mejora de la Calidad de servicio** elaborado por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para ser propuesto en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente** que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que dicho plan, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 23 de junio del 2020


FIRMA

DNI: 18162190

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL: PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO**

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

ITEM	INDICADORES	INEFICAZ	POCO EFICAZ	EFICAZ
01	Consistencia en la estructura general del Plan de Mejora			✓
02	Coherencia en los Objetivos del Plan de Mejora			✓
03	Consistencia en el fundamento teórico del Plan de Mejora			✓
04	Pertinencia del Plan de Mejora			✓
05	Viabilidad del Plan de Mejora			✓

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Evaluado por: Frank Tello Legoas



 FIRMA
 DNI: 18162190

Experto 2

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Yo Ricardo Fernando Ortega M. identificado con DNI, N° 40508943
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniería Industrial

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el: **Plan de Mejora de la Calidad de servicio** elaborado por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para ser propuesto en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente** que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que dicho plan, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 26 de junio del 2020


FIRMA
DNI: 40508943



**FICHA DE EVALUACIÓN DEL: PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO**

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

ITEM	INDICADORES	INEFICAZ	POCO EFICAZ	EFICAZ
01	Consistencia en la estructura general del Plan de Mejora			✓
02	Coherencia en los Objetivos del Plan de Mejora			✓
03	Consistencia en el fundamento teórico del Plan de Mejora			✓
04	Pertinencia del Plan de Mejora			✓
05	Viabilidad del Plan de Mejora			✓

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Evaluado por: *Ricardo Fernando Ortega Astuiza*



 FIRMA
 DNI: 40508943

Experto 3



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Yo Swany...Delgado...Cruz....., identificado con DNI N° 40043738
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniería Agrícola.....

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el: **Plan de Mejora de la Calidad de servicio** elaborado por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para ser propuesto en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente** que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que dicho plan, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 27 de Junio del 2020



FIRMA

DNI: 40043738



FICHA DE EVALUACIÓN DEL: PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS:

ITEM	INDICADORES	INEFICAZ	POCO EFICAZ	EFICAZ
01	Consistencia en la estructura general del Plan de Mejora			✓
02	Coherencia en los Objetivos del Plan de Mejora			✓
03	Consistencia en el fundamento teórico del Plan de Mejora			✓
04	Pertinencia del Plan de Mejora			✓
05	Viabilidad del Plan de Mejora			✓

OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

.....

Evaluated por: Julia Obilias Crava.....



 FIRMA
 DNI: 40043138

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

VI.1. DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como finalidad determinar el nivel de satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, a fin de que la empresa pueda saber en qué se encuentra fallando, y a partir de ello poder realizar una propuesta de plan de mejora, que pueda ayudar a darle un giro positivo a la situación en la que se encuentra.

De acuerdo a la tesis titulada *“Análisis de la calidad del servicio que presta la Cafetería Indera, de la ciudad de Loja”* realizada por (Sánchez, 2019) la autora encuentra un nivel de satisfacción de los clientes del 81%, también hace un diagnóstico a partir del interior de la empresa y aplica una entrevista a los clientes para determinar su satisfacción, esta autora sin embargo, a diferencia de la presente investigación para su propuesta usa el FODA y propone un plan de mejora basada en características, políticas, valores, indicadores, metas y diseño; coincidiendo en que también propone capacitaciones al personal y mejora en el aspecto tangible de la empresa.

En la tesis titulada *“Medición y evaluación de la calidad del servicio a través del Modelo SERVQUAL en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo, Loja LTDA, año 2018”* de (Hurtado, 2019) a diferencia del promedio encontrado en las diferentes investigaciones obtiene un promedio del 93% de satisfacción del cliente, también encuentra que las dimensiones que ofrecen las mayores brechas son el aspecto tangible y propone un plan de capacitaciones direccionado a la atención al cliente permitiendo retroalimentar y adquirir nuevos conocimientos a los colaboradores.

(Adrianzen & Minaya, 2018), en su tesis titulada *“Propuesta para mejorar la Calidad del servicio e incrementar la satisfacción del paciente en el consultorio oftalmológico de la clínica ARBRAYSS LASER SRL – Surco Marzo-Mayo 2018* para la obtención de los datos aplican otra metodología, distinta a la de la presente investigación, que consistía en la observación, monitoreo y desarrollo de actividades dentro de la misma clínica, donde aplicaron una encuesta dirigida a los pacientes y a partir de esto elaboraron un manual de propuesta de mejora de la calidad del servicio apoyándose en teorías administrativas actuales y clásicas. Estas autoras también encontraron que era indispensable tomar en cuenta las dimensiones del entorno físico o tangible y la empatía.

(Romero, 2017), en su tesis titulada “*Nivel de la satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de Atención al ciudadano de la Municipalidad provincial de Cajamarca – 2015*” al igual que la presente investigación parte de un análisis situacional de la calidad de servicio mediante la aplicación solo del cuestionario basado en las cinco dimensiones, del modelo SERVQUAL, de donde obtuvieron la satisfacción del usuario, para luego realizar una propuesta basada en el Modelo de Gestión por Procesos, sin embargo no especifican como el desconocimiento de los procedimientos por parte de los trabajadores del municipio que hacía que éstos no concluyan el servicio en el tiempo estipulado ni la falta de cumplimiento del perfil del trabajador que hacía que no se transmita confianza al usuario lo obtuvieron o que instrumentos usaron para la obtención de estos datos, puesto que el modelo SERVQUAL no contempla el modelo de las deficiencias propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) la misma que no la citan y que debieron de aplicarla para fundamentar sus conclusiones.

La mayoría de las investigaciones que aplican el modelo SERVQUAL citadas en la investigación, solo consideran un instrumento, con el que describen la satisfacción del cliente, y a partir del diagnóstico producto de este instrumento hacen sus planes de mejora, obviando el diseño que parte del modelo de las deficiencias de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), la que debería ser considerada también para hacer un diagnóstico adecuado, más completo y un plan de mejora eficaz.

Cabe destacar, que la veracidad de los resultados encontrados es confiable, ya que se buscó emplear herramientas adecuadas y de fácil acceso para recolectar toda la información posible (Encuesta y Entrevista), para ello se realizó la prueba de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach para el instrumento de Ficha de encuesta, donde se obtuvo un valor de 0.914, donde un Coeficiente alfa $> 0,9$ es excelente, además tanto la encuesta y la entrevista fueron validados por 3 expertos en el tema.

Finalmente, los resultados obtenidos han sido comparados con bibliografías y antecedentes planteados en esta investigación a pesar que no se ha estudiado empresas del mismo rubro, el tema de la Calidad del servicio no es indiferente a la realidad de la empresa en estudio, estas bases apoyan y validan los resultados, puesto que se afirma que no hay mejor manera de satisfacer a los clientes que superando sus expectativas, es por ello que siempre debemos recordar que el cliente es lo más importante y fundamental para una empresa que brinda productos y/o servicios de calidad.

VI.2. CONCLUSIONES

Tras la investigación realizada se concluye que:

- El nivel de la satisfacción del cliente de la Empresa de servicios de abastecimiento de combustible, se encuentra en un nivel medio representado por el 75%, valor que se encontraría por debajo de la meta mínima establecida del 85%. Asimismo, el nivel de satisfacción del cliente en base a las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL de la calidad del servicio, muestra que en sí todas las dimensiones requieren atención, sin embargo, las que encuentran mayor deficiencia son la capacidad de respuesta y los aspectos tangibles como se observa en los siguientes resultados:
 - ✓ Nivel de satisfacción según la dimensión Aspectos tangibles representó el 72%.
 - ✓ Nivel de satisfacción según la dimensión Fiabilidad representó el 77%.
 - ✓ Nivel de satisfacción según la dimensión Seguridad representó el 75%.
 - ✓ Nivel de satisfacción según la dimensión Capacidad de respuesta representó el 71%.
 - ✓ Nivel de satisfacción según la dimensión Empatía representó el 81%.

- La calidad del servicio de la empresa de abastecimiento de combustible evaluada desde el interior de la misma se encuentra en un nivel deficiente representado por el 54%, corroborando el resultado obtenido desde el exterior de la empresa con la encuesta aplicada a sus clientes. Asimismo, según el modelo de las deficiencias de la calidad del servicio propuesta por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) muestra que la mayor brecha se encuentra entre las percepciones de los directivos y las especificaciones o normas de calidad que maneja la empresa (Deficiencia 2) como se observa en los siguientes resultados:
 - ✓ Nivel de la calidad del servicio según la deficiencia 1 representó el 56%.
 - ✓ Nivel de la calidad del servicio según la deficiencia 2 representó el 40%.
 - ✓ Nivel de la calidad del servicio según la deficiencia 3 representó el 52%.
 - ✓ Nivel de la calidad del servicio según la deficiencia 4 representó el 67%.

- El Plan de mejora de la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, según juicio de expertos tiene una estructura, fundamentos teóricos consistentes, objetivos coherentes, es pertinente, viable, y contribuirá a incrementar la satisfacción de los clientes en las dimensiones aspectos tangibles, fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta y empatía.

LISTA DE REFERENCIAS

- Adrianzen, K., & Minaya, M. (2018). *Propuesta para mejorar la Calidad del servicio e incrementar la satisfacción del paciente en el consultorio oftalmológico de la clínica ARBRAYSS LASER SRL – Surco Marzo-Mayo 2018*. Lima - Perú.
- ANECA. (2016). *Plan de Mejoras: Herramienta de Trabajo*. Chile. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Arango, M. A. (2015). *Propuesta de un plan de mejora a partir del diagnóstico situacional para mejorar el clima organizacional en el IESTP Cajamarca-2015*. Chiclayo-Perú.
- Bejarano, L. (2016). *Calidad de servicio y satisfacción de los usuarios del servicio de administración tributaria y fiscalización de la Municipalidad Distrital Santiago de Cao, año 2016*. Trujillo-Perú.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6330/trabajo%20de%20grado%200101487.pdf;jsessionid=E802005539EDAB22D6F599C30A651396?sequence=1>
- Caldera, E., Pirela, J., & Ortega, E. (2011). *Dimensiones para el estudio de la calidad de servicios en bibliotecas universitarias*. Documentación de las Ciencias de la Información. Obtenido de <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/view/36462/35310>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Madrid-España.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de la Calidad Total*. Buenos Aires - Argentina. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Chugnas, A., & Nuñez, R. (2018). *Relación entre la Calidad del servicio y la Satisfacción del cliente del complejo Baños del Inca - Cajamarca,218*. Cajamarca-Perú.
- EcologíaHoy. (2011). *Combustibles líquidos*. Obtenido de <https://www.ecologiahoy.com/combustibles-liquidos>

- Gutiérrez, A. (2014). *Los Planes de Mejora como Instrumento para el Mejoramiento Continuo Institucional*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/download/5359/4591>
- Hernández, J., & García, L. (s.f.). *Metodología en Investigación clínica: Tipos de estudios*. Obtenido de <http://paginas.facmed.unam.mx/deptos/ss/wp-content/uploads/2018/10/22.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hurtado, S. (2019). *Medición y evaluación de la calidad del servicio a través del Modelo SERVQUAL en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Crediamigo, Loja LTDA, año 2018*. Loja - Ecuador.
- La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de Chile. (2016). *Plan de Mejoras: Herramienta de Trabajo*. Obtenido de http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Lopera, J., Ramírez, C., Ucaris, M., & Ortiz, J. (2010). *El método Analítico como método Natural*. Redalyc, Roma - Italia. REDALYC. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18112179017.pdf>
- Matsumoto, R. (2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto*. Cochabamba - Bolivia. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332014000200005
- Morales, V., Hernández, A., & Blanco, Á. (2009). *Evaluación de la Calidad en Organizaciones Deportivas: Adaptación del modelo SERVQUAL*. REDALYC. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235119253001>
- Ñahuirima, Y. (2015). *Calidad de servicio y Satisfacción del cliente de las pollerías del distrito de Andahuaylas, Porvincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015*. Apurímac- Perú.
- Osinerghmin. (2020). *Osinerghmin en Cajamarca clausura un grifo y dos locales de venta de GLP informales*. Cajamarca. Obtenido de <https://www.osinerghmin.gob.pe/seccion/noticias/noticias/glp/Osinerghmin-en-Cajamarca-clausura-un-grifo-y-dos-locales-de-venta-de-GLP-informales>

- Pedró, F., Abad, F., Arboix, E., Chaves, M., Gimeno, S., Gómez, J., . . . Vilardell, I. (2005). *Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora*. España. Obtenido de http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Petroperú. (2017). *Memoria de sostenibilidad 2017*. Perú. Obtenido de <https://www.petroperu.com.pe/socio-ambiental/wp-content/uploads/2018/12/memoria-de-sostenibilidad-17.pdf>
- Quiliche, M. (2016). *Propuesta de un Diseño de mejora del Proceso de Atención de clientes para mejorar la Calidad del Servicio de una Entidad Bancaria Cajamarca 2016*. Cajamarca-Perú.
- Repsol. (2015). *Informe de sostenibilidad Perú - 2015*. Perú. Obtenido de https://www.repsol.pe/imagenes/repsolporpe/es/InformeSostenibilidadPeru20152_1_tcm76-75576.pdf
- Requena, M., & Serrano, G. (2007). *Calidad de servicio desde la Perspectiva de Clientes, Usuarios y Auto-Percepción de Empresas de Captación de Talento*. Caracas-Venezuela.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Romero, P. (2017). *Nivel de la satisfacción de los usuarios de los servicios del Centro de Atención al ciudadano de la Municipalidad provincial de Cajamarca - 2015*. Cajamarca - Perú.
- Saavedra, A. (2018). *Influencia de la Calidad de servicio sobre la Satisfacción del cliente de la Empresa MACGA SAC*. Chiclayo-Perú.
- Sánchez, S. C. (2019). *Análisis de la calidad del servicio que presta la Cafetería Indera, de la ciudad de Loja*. Loja - Ecuador.
- Sandoval, J. (2018). *La Calidad de servicio y su influencia en la Satisfacción del cliente en la Empresa RYJ CLIMOTOS S.R.L.* Pimental-Perú.
- Sánchez, T. (2018). *Estrategias de calidad de servicio para mejorar la satisfacción del cliente en la Estación "Grifo Sport", La Victoria - 2018*. Chiclayo - Perú.
- Terán, P. (2018). *La Calidad de los servicios de rebobinado de máquinas eléctricas y su impacto en el porcentaje de ventas de la empresa SMC de Cajamarca, 2018*. Cajamarca-Perú.
- Zumaeta, P. (2017). *Diagnóstico de satisfacción de los clientes internos de una empresa de lácteos evaluando la calidad de servicio*. Lima-Perú.

ANEXOS

Anexo n.º 1: Ficha de encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible.

Estimado Encuestado:

A continuación, se presentan una serie de enunciados relacionados a la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de abastecimiento de combustible. Después de leer cuidadosamente cada enunciado marque con un aspa (x) la alternativa que usted considere adecuada.

Dimensión: Aspectos Tangibles

1. ¿Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
2. ¿Los equipos (computadoras, surtidor de combustible, etc.) con los que atiende la empresa de servicios tienen apariencia moderna?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
3. ¿Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra (limpia)?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
4. ¿En la empresa, los materiales de comunicación (banners, letreros, etc.) son visualmente atractivos?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Fiabilidad

5. ¿La empresa realiza bien el servicio a la primera vez?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
6. ¿Los empleados de la empresa brindan un servicio cuidadoso, tratando de no cometer errores?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
7. ¿La empresa concluye el servicio en el tiempo establecido?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Seguridad

8. ¿El comportamiento de los empleados de la empresa transmiten confianza a sus clientes?
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

9. **¿Los clientes de la empresa se sienten seguros en sus transacciones con la organización?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
10. **¿En la empresa, los empleados tienen suficientes conocimientos para responder sus dudas o reclamos?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Capacidad de respuesta

11. **¿En la empresa, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
12. **¿En la empresa, los empleados siempre están dispuestos en ayudarlo ante algún problema que tenga?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
13. **¿En la empresa de servicios, los empleados responden de manera rápida a sus dudas o reclamos?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

Dimensión: Empatía

14. **¿Los empleados de la empresa brindan un servicio adaptado al gusto del cliente?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
15. **¿La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo
16. **¿La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes?**
5) Totalmente de acuerdo 4) De acuerdo 3) Indeciso 2) En desacuerdo 1) Totalmente en desacuerdo

Gracias por su participación.

Fuente: Elaboración Propia, adecuada del cuestionario del modelo SERVQUAL.

Anexo n.º 2: Recolección de datos de la Encuesta basada en el Modelo SERVQUAL
Tabla 9. Recolección de datos de Encuesta

Dimensión Nº Cliente	ASPECTOS TANGIBLES					FIABILIDAD				SEGURIDAD				CAP. DE RESPUESTA				EMPATÍA			
	P1	P2	P3	P4	SUMA	P5	P6	P7	SUMA	P8	P9	P10	SUMA	P11	P12	P13	SUMA	P14	P15	P16	SUMA
1	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
2	4	4	4	3	15	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	1	9
3	5	5	5	5	20	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	3	9	3	5	4	12
4	4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	3	5	5	13	5	5	5	15
5	4	4	5	4	17	3	3	3	9	3	4	4	11	3	3	1	7	3	5	4	12
6	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
7	2	4	4	4	14	4	3	4	11	3	4	3	10	2	3	3	8	3	5	3	11
8	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
9	2	3	4	3	12	3	3	3	9	4	4	4	12	3	2	4	9	4	4	3	11
10	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	4	13
11	4	2	4	4	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13
12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	4	12
13	2	2	3	3	10	4	3	2	9	4	4	2	10	2	2	2	6	3	5	3	11
14	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
15	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13
16	2	2	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	10	3	2	2	7	3	5	4	12
17	2	2	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	10	3	2	2	7	3	5	4	12
18	4	3	4	4	15	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	4	13
19	4	3	4	4	15	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
20	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
21	5	4	4	5	18	4	4	4	12	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
22	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
23	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
24	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
25	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
26	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
27	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
28	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
29	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
30	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
31	5	5	5	4	19	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	1	10
32	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	4	11	4	5	3	12
33	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	3	12
34	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	5	5	3	13
35	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
36	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13
37	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	4	14	4	4	4	12	5	5	4	14
38	4	4	3	4	15	1	3	4	8	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11
39	5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
40	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
41	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
42	4	4	4	4	16	4	3	4	11	3	4	3	10	3	3	3	9	4	5	3	12
43	3	4	4	4	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	3	5	4	12
44	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
45	4	4	3	4	15	4	2	4	10	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
46	4	4	4	4	16	4	2	3	9	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
47	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	2	9	4	4	4	12	4	5	4	13
48	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
49	4	2	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
50	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
51	3	3	4	3	13	4	2	4	10	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
52	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
53	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
54	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
55	3	3	4	3	13	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13

56	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
57	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
58	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
59	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
60	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
61	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
62	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
63	4	3	4	3	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
64	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
65	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
66	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
67	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
68	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
69	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
70	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
71	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
72	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
73	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
74	5	4	4	5	18	4	4	4	12	1	5	1	7	4	5	4	13	4	5	4	13
75	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
76	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
77	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
78	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
79	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
80	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
81	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
82	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
83	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
84	5	5	5	4	19	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	1	10
85	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	4	11	4	5	3	12
86	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	3	12
87	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	5	5	3	13
88	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
89	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13
90	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	4	14	4	4	4	12	5	5	4	14
91	4	4	3	4	15	1	3	4	8	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11
92	5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
93	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
94	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
95	4	4	4	3	15	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	1	9
96	5	5	5	5	20	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	3	9	3	5	4	12
97	4	5	5	5	19	5	5	5	15	4	5	5	14	3	5	5	13	5	5	5	15
98	4	4	5	4	17	3	3	3	9	3	4	4	11	3	3	1	7	3	5	4	12
99	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
100	2	4	4	4	14	4	3	4	11	3	4	3	10	2	3	3	8	3	5	3	11
101	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
102	2	3	4	3	12	3	3	3	9	4	4	4	12	3	2	4	9	4	4	3	11
103	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	4	13
104	4	2	4	4	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13
105	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	4	12
106	2	2	3	3	10	4	3	2	9	4	4	2	10	2	2	2	6	3	5	3	11
107	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
108	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12
109	2	2	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	10	3	2	2	7	3	4	4	11
110	2	2	4	3	11	4	4	4	12	3	4	3	10	3	2	2	7	3	5	4	12
111	4	3	4	4	15	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	4	13
112	4	3	4	4	15	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
113	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
114	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
115	4	4	4	4	16	4	3	4	11	3	4	3	10	3	3	3	9	4	5	3	12

116	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	3	5	4	12
117	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
118	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
119	4	4	4	4	16	4	4	3	11	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
120	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	2	9	4	4	4	12	4	5	4	13
121	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
122	4	2	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
123	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
124	3	3	4	3	13	4	2	4	10	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
125	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
126	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
127	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
128	3	3	4	3	13	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
129	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
130	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
131	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
132	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
133	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
134	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
135	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
136	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
137	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
138	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
139	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
140	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
141	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
142	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
143	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
144	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
145	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
146	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
147	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	2	7	4	5	3	12
148	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
149	2	2	3	3	10	3	4	4	11	2	4	4	10	4	4	4	12	2	5	3	10
150	3	2	4	4	13	3	3	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
151	4	3	5	3	15	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	3	11
152	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
153	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
154	4	2	4	3	13	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	2	8	4	5	3	12
155	4	2	5	2	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12
156	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
157	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
158	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
159	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
160	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	3	4	11	2	4	3	9	4	5	3	12
161	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	2	4	2	8	3	5	3	11
162	4	2	5	4	15	4	4	4	12	4	4	2	10	2	3	2	7	4	5	3	12
163	4	3	5	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	2	7	4	5	3	12
164	2	2	5	2	11	5	5	5	15	2	4	2	8	4	4	4	12	3	5	4	12
165	3	4	5	3	15	5	5	5	15	4	4	2	10	4	4	3	11	3	5	1	9
166	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	4	9	3	5	3	11
167	5	2	4	4	15	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	2	11
168	2	3	4	2	11	3	3	4	10	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	4	12
169	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	2	7	3	5	3	11
170	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
171	4	3	4	4	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	4	13
172	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	4	13
173	3	2	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
174	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
175	1	3	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
176	3	2	4	4	13	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	2	11
177	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
178	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	4	12
179	4	3	4	4	15	4	4	3	11	3	3	3	9	4	3	3	10	4	5	4	13
180	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13

181	3	4	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
182	1	3	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
183	4	2	4	4	14	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	3	10	4	4	4	12
184	4	4	5	3	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
185	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
186	2	2	5	3	12	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	4	13
187	3	3	4	4	14	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
188	4	4	4	3	15	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
189	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
190	2	3	4	2	11	4	3	3	10	3	4	3	10	2	3	2	7	3	5	3	11
191	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	2	7	4	5	3	12
192	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
193	2	2	3	3	10	3	4	4	11	2	4	4	10	4	4	4	12	2	5	3	10
194	3	2	4	4	13	3	3	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
195	4	3	5	3	15	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	3	11
196	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
197	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
198	4	2	4	3	13	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	2	8	4	5	3	12
199	4	2	5	2	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12
200	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
201	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
202	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
203	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
204	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	2	4	3	9	4	5	3	12
205	4	3	4	4	15	4	2	4	10	4	4	3	11	2	4	2	8	3	5	3	11
206	4	2	5	4	15	4	4	4	12	4	4	2	10	2	3	2	7	4	5	3	12
207	4	3	5	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	2	7	4	5	3	12
208	2	2	5	2	11	5	5	5	15	2	4	2	8	4	4	4	12	3	5	4	12
209	3	4	5	3	15	5	5	5	15	4	4	2	10	4	4	3	11	3	5	1	9
210	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	4	9	3	5	3	11
211	5	2	4	4	15	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	2	11
212	2	3	4	2	11	3	3	4	10	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	4	12
213	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	2	7	3	5	3	11
214	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
215	4	3	4	4	15	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	4	13
216	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	4	13
217	3	2	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
218	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
219	1	3	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
220	3	2	4	4	13	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	2	11
221	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
222	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	4	12
223	4	3	4	4	15	4	4	3	11	3	3	3	9	4	3	3	10	4	5	4	13
224	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
225	3	4	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
226	1	3	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
227	4	2	4	4	14	4	4	4	12	4	4	3	11	3	4	3	10	4	4	4	12
228	4	4	5	3	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
229	4	4	4	4	16	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
230	2	2	5	3	12	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	3	11	4	5	4	13
231	3	3	4	4	14	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
232	4	4	4	3	15	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
233	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
234	2	3	4	2	11	4	3	3	10	3	4	3	10	2	3	2	7	3	5	3	11
235	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
236	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
237	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
238	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
239	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
240	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12

241	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
242	5	4	4	5	18	4	4	4	12	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
243	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
244	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
245	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
246	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
247	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
248	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
249	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
250	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
251	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
252	5	5	5	4	19	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	1	10
253	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	4	11	4	5	3	12
254	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	3	12
255	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	5	5	3	13
256	4	4	4	4	16	4	3	4	11	3	4	3	10	3	3	3	9	4	5	3	12
257	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	3	5	4	12
258	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
259	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
260	4	4	4	4	16	4	4	3	11	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
261	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	3	2	9	4	4	4	12	4	5	4	13
262	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	2	10	4	4	4	12	4	5	4	13
263	4	2	4	4	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
264	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
265	3	3	4	3	13	4	2	4	10	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
266	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
267	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	4	13
268	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
269	3	3	4	3	13	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
270	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
271	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
272	3	3	3	4	13	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	4	11	3	5	4	12
273	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
274	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
275	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
276	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
277	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
278	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
279	2	2	4	2	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
280	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
281	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
282	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	3	11	2	3	2	7	4	5	3	12
283	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	5	4	13
284	2	2	3	3	10	3	4	4	11	2	4	4	10	4	4	4	12	2	5	3	10
285	3	2	4	4	13	3	3	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
286	4	3	5	3	15	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	3	11
287	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
288	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
289	4	2	4	3	13	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	2	8	4	5	3	12
290	4	2	5	2	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12
291	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
292	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
293	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
294	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
295	4	4	4	4	16	4	2	4	10	4	3	4	11	2	4	3	9	4	5	3	12
296	4	3	4	4	15	4	2	4	10	4	4	3	11	2	4	2	8	3	5	3	11
297	4	2	5	4	15	4	2	4	10	4	4	2	10	2	3	2	7	4	5	3	12
298	4	3	5	4	16	4	2	4	10	4	4	4	12	2	3	2	7	4	5	3	12
299	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
300	5	4	4	5	18	4	2	4	10	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13

301	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
302	4	3	4	3	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
303	3	4	4	4	15	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
304	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
305	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
306	2	2	4	2	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
307	2	2	4	3	11	4	2	4	10	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
308	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
309	5	4	4	5	18	4	2	4	10	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
310	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
311	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
312	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
313	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
314	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
315	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
316	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
317	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
318	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
319	5	5	5	4	19	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	1	10
320	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	4	11	4	5	3	12
321	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	5	3	12
322	4	4	5	3	16	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	5	5	3	13
323	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
324	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
325	4	3	4	5	16	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
326	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
327	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
328	4	3	4	3	14	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	3	10	3	5	3	11
329	3	3	5	4	15	4	4	4	12	4	3	3	10	4	3	3	10	4	5	4	13
330	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
331	1	3	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
332	1	1	4	2	8	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	4	3	10
333	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12
334	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12
335	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
336	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
337	4	3	4	4	15	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
338	3	3	4	3	13	4	4	4	12	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12
339	1	2	4	2	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11
340	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
341	4	3	4	3	14	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
342	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
343	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
344	5	4	4	5	18	4	4	4	12	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
345	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
346	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
347	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
348	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
349	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
350	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
351	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
352	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
353	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
354	4	3	4	3	14	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	3	10	3	5	3	11
355	3	3	5	4	15	4	4	4	12	4	3	3	10	4	3	3	10	4	5	4	13
356	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
357	1	3	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
358	1	1	4	2	8	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	4	3	10
359	4	4	4	3	15	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12
360	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12
361	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14
362	3	4	5	4	16	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	4	14

363	4	3	4	4	15	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
364	3	3	4	3	13	4	4	4	12	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12
365	1	2	4	2	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11
366	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
367	4	3	4	3	14	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
368	3	3	4	3	13	4	4	4	12	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12
369	1	2	4	2	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11
370	4	3	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
371	4	3	4	3	14	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
372	2	2	4	3	11	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	3	11	3	5	4	12
373	4	4	3	2	13	3	4	4	11	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
374	5	4	4	5	18	4	4	4	12	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
375	4	4	4	4	16	3	4	3	10	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
376	4	3	5	4	16	4	4	5	13	4	3	3	10	4	4	3	11	4	5	4	13
377	4	3	4	3	14	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
378	4	3	5	5	17	5	5	4	14	3	5	5	13	3	4	3	10	5	5	3	13
379	4	3	3	3	13	4	3	4	11	4	4	3	11	4	3	3	10	4	4	3	11
380	4	4	4	5	17	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
381	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	4	13
382	5	4	4	5	18	4	2	4	10	1	5	1	7	4	5	5	14	4	5	4	13
383	4	4	3	2	13	3	2	4	9	3	4	3	10	1	2	2	5	2	5	3	10
384	4	3	4	3	14	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
Total					5520				4415				4294				4097				4669
Frecuencia Absoluta					7680				5760				5760				5760				5760
Porcentaje Obtenido					72%				77%				75%				71%				81%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n.º 3: Coeficiente de Alfa de Cronbach para el instrumento: Ficha de Encuesta de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio

En la tabla 10 se puede observar una muestra piloto mediante la cual se pudo obtener el coeficiente de alfa de Cronbach para el instrumento Ficha de Encuesta.

Tabla 10. Muestra Piloto

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1
3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	4	3	3	1	3	5	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
7	2	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	5	3
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	2	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	3
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
11	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
13	2	2	3	3	4	3	2	4	4	2	2	2	2	3	5	3
14	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
16	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	5	4
17	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	5	4
18	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
19	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
20	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 11 se muestra la prueba de fiabilidad mediante el alfa Cronbach para el instrumento Ficha de Encuesta de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de abastecimiento de combustible, donde se obtuvo un valor de 0.914 (Coeficiente alfa > 0,9 es excelente), esto indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad.


Tabla 11. Prueba de fiabilidad para el Instrumento Ficha de Encuesta

Alfa de Cronbach	N de Elementos
0.914	16

Fuente: Elaboración Propia

Anexo n.º 4: Constancia de validación del Instrumento – Ficha de Encuesta

Experto 1

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE


CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Yo Frank Tello Legoas, identificado con DNI N° 18162190
GRADO Y/O ESPECIALIDAD Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de abastecimiento

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **Encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio** elaborada por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente, que se encuentra realizando.**

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 23 de junio del 2020


FIRMA

DNI: 18162190



**FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	/					/
02	/					
03	/					
04		/				
05	/					
06	/					
07	/					
08	/					
09	/					
10	/					
11	/					
12	/					
13	/					
14	/					
15	/					
16	/					

Evaluado por: Frank Tello Legoas

.....



 FIRMA

DNI: 18162190

Experto 2



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Yo Ricardo Fernando Ortíz M., identificado con DNI N° 40508943
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniero Industrial

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **Encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio** elaborada por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente**, que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la Investigación.

Cajamarca, 26 de junio del 2020


FIRMA
DNI: 40508943



**FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	/					
02	/					
03	/					
04		/				
05	/					
06	/					
07	/					
08	/					
09	/					
10	/					
11	/					
12	/					
13	/					
14	/					
15	/					
16	/					

Evaluado por: *Ricardo Fernando Ortega Medrano*



FIRMA
DNI: 40508943

Experto 3




CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Yo Simy Ovelto Uoz....., identificado con DNI N° 40043333
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniero Ambiental.....

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **Encuesta de la percepción del cliente sobre la Calidad del servicio** elaborada por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente**, que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 27 de Junio del 2020



FIRMA

DNI: 40043333



FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENCUESTA DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) / D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	✓					
02	✓					
03	✓					
04	✓					
05	✓					
06	✓					
07	✓					
08	✓					
09	✓					
10	✓					
11	✓					
12		✓				
13	✓					
14	✓					
15	✓					
18	✓					

Evaluado por: Simón Carlos Cruz


 FIRMA
 DNI: 40043738

Anexo n.º 5: Ficha de Entrevista al personal de la empresa

La tabla 12 muestra la ficha de Entrevista aplicada al personal clave de la empresa, en donde se observa las deficiencias 1,2,3 y 4 con sus preguntas respectivamente. Para poder calcular el nivel de cumplimiento para cada una de ellas, se tuvo en consideración lo siguiente: Deficiente=1, Regular=2 y Óptimo=3.

Tabla 12. Ficha de Entrevista al personal de la empresa

Nro.	ITEM	DEFICIENTE	REGULAR	ÓPTIMO	CUMPLIMIENTO
DEFICIENCIA 1					56%
1	¿La empresa practica una cultura orientada a la investigación de marketing?	1			
2	¿La empresa practica una comunicación vertical ascendente?	1			
3	¿La empresa cuenta con pocos niveles jerárquicos de mando?			3	
DEFICIENCIA 2					40%
4	¿La empresa asume el compromiso respecto a la calidad del servicio desde el punto de vista del cliente?		2		
5	¿La empresa percibe que algunas exigencias de los clientes son inviables?		2		
6	¿La empresa establece normas o estándares para la ejecución de las tareas?	1			
7	¿La empresa establece objetivos para la consecución de la calidad de servicio?	1			
8	¿Dichos objetivos están concebidos para satisfacer las expectativas de los clientes?	1			
9	¿Estos objetivos son específicos, claros y concretos?	1			
10	¿Los objetivos son aceptados por los colaboradores y los cumplen coherentemente?	1			
11	¿Estos objetivos cubren los principales criterios que utilizan los clientes para evaluar el servicio?	1			
12	¿Los objetivos son medidos, revisados con un adecuado sistema de información y comparados según datos anteriores?	1			

13	¿Los objetivos suponen desafíos para los colaboradores, y son alcanzables?	1
DEFICIENCIA 3		52%
14	¿Las funciones de los colaboradores son claras y propias de sus puestos?	2
15	¿Se establece las funciones de los puestos y las normas según las expectativas de los clientes?	1
16	¿Los colaboradores de contacto con el cliente están perfectamente formados y capacitados para el desempeño de sus funciones?	2
17	¿Existe coherencia entre colaboradores, tecnología y funciones?	2
18	¿La empresa emplea sistemas de supervisión y control adecuados para medir la calidad del servicio?	1
19	¿Se dota de poder y autoridad a todos los colaboradores de la organización para tomar decisiones importantes con relación al servicio a los clientes?	1
20	¿Los colaboradores ven a los demás colaboradores como clientes internos?	2
DEFICIENCIA 4		67%
21	¿Las comunicaciones entre las áreas, el personal y las distintas sucursales o delegaciones de la empresa son buenas?	2
22	¿Las comunicaciones sobre la calidad del servicio se centran en los criterios y características de la calidad más importantes para los clientes?	2
23	¿Las comunicaciones sobre la calidad del servicio reflejan con precisión lo que los clientes realmente reciben en el momento de la prestación del servicio?	2
24	¿Las comunicaciones sobre la calidad del servicio ayudan a los clientes a que comprendan su papel en la realización del servicio?	2

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las deficiencias de la calidad del servicio Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985).

Anexo n.º 6: Constancia de validación del Instrumento – Ficha de Entrevista

Experto 1

 UNIVERSIDAD
PRIVADA DEL NORTE

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Yo Frank Tello Legoas, identificado con DNI N° 18162190,
GRADO Y/O ESPECIALIDAD Maestro en Dirección de Operaciones y Cadena de abastecimiento

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **Entrevista al personal de la empresa elaborada por Guadalupe Castañeda Mosquera para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente que se encuentra realizando.**

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 23 de junio del 2020



FIRMA

DNI: 18162190



FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables: utilizando la siguiente escala.

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) / D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	✓					
02	✓					
03	✓					
04	✓					
05	✓					
06	✓					
07	✓					
08	✓					
09	✓					
10	✓					
11	✓					
12	✓					
13	✓					
14	✓					
15	✓					
16	✓					
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					
24	✓					
25						
26						
27						

Frank Tello Leguas
Evaluado por:

FIRMA

DNI: 18162190

Experto 2



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Yo Ricardo Fernando Ortiga M. identificado con DNI N° 40508943
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniero Industrial

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: **Entrevista al personal de la empresa** elaborada por **Guadalupe Castañeda Mosquera** para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente** que se encuentra realizando.

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 26 de junio del 2020


FIRMA

DNI: 40508943



FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera

TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables; utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	/					
02	/					
03	/					
04	/					
05	/					
06	/					
07	/					
08	/					
09	/					
10	/					
11	/					
12	/					
13	/					
14	/					
15	/					
16	/					
17	/					
18	/					
19	/					
20	/					
21	/					
22	/					
23	/					
24	/					
25						
26						
27						

Evaluado por: Ricardo Fernando Ortega Mosquera

FIRMA

DNI: 40508543

Experto 3



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Yo Yancy Olayos Cruz....., identificado con DNI N° 40043138,
GRADO Y/O ESPECIALIDAD: Ingeniero Agroindustrial.....

A través de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el instrumento de recolección de datos: Entrevista al personal de la empresa elaborada por Guadalupe Castañeda Mosquera para su aplicación a la muestra seleccionada en la investigación: **Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente que se encuentra realizando.**

Al realizar la revisión correspondiente, se le informa al bachiller que el instrumento, tiene coherencia, pertinencia con la investigación.

Cajamarca, 27 de Julio del 2020



FIRMA

DNI: 4004 3138



FICHA DE EVALUACIÓN DE: ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

AUTOR (A): Guadalupe Castañeda Mosquera


TÍTULO: Plan de mejora de la Calidad del servicio de abastecimiento de combustible basado en la Satisfacción del cliente

VALORACIÓN: Se debe evaluar la Redacción, contenido, Pertinencia con los objetivos y Operacionalización de Variables, utilizando la siguiente escala:

A= Excelente (16 - 20) / B= Bueno (11 - 15) / C= Mejorar (06 - 10) /
D= Cambiar (01 - 05) / E= Eliminar (0)

N°	ITEMS					OBSERVACION
	VALORACION					
	A	B	C	D	E	
01	✓					/
02	✓					
03	✓					
04	✓					
05	✓					
06	✓					
07	✓					
08	✓					
09	✓					
10	✓					
11	✓					
12	✓					
13	✓					
14	✓					
15	✓					
16	✓					
17	✓					
18	✓					
19	✓					
20	✓					
21	✓					
22	✓					
23	✓					
24	✓					
25						
26						
27						

Evaluado por: Simón Obispo Cruz


 FIRMA
 DNI: 40043738