

---

## EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS DE UN MODELO DE ATENCIÓN DE USUARIOS EN UN SERVICIO PÚBLICO<sup>1</sup>.

---

ALEJANDRO QUEVEDO QUILAMÁN<sup>2</sup>  
ALEJANDRO ANDALAF CHACUR<sup>3</sup>

### RESUMEN

En sus orígenes los procesos de negocios en empresas como servicios públicos han centrado su preocupación en si mismos. Luego volcaron su preocupación en el cliente al darse cuenta que son ellos quienes dan el valor al producto o servicios que proveen.

El objetivo es proponer mejoras al modelo de atención de una institución pública.

Basándose en el modelo Servqual se concluye que un cliente que tiene algún problema pendiente de aclaración con la institución evalúa negativamente los servicios en la atención. Así entonces, la fiabilidad y la capacidad de respuesta son aspectos críticos de mejorar por cuanto sus atributos son consignados como importantes y tienen bajo nivel de satisfacción. Esto plantea el desafío de diseñar e implantar estrategias de atención y de fiscalización que entreguen calidad del servicio. En particular con las personas, micros y pequeñas empresas que son quienes presentan mayores grados de insatisfacción.

**Palabras claves:** Calidad de servicios; Servqual; Servicios públicos.

### ABSTRACT

At their origin, the business processes at entities such as public institutions have focused their concerns on themselves. These institutions later directed their attention towards their users, realizing that it is them who value the product or service that public institutions provide. The aim is to propose improvements to the attention model of a public institution.

Based on the Servqual model, we would conclude that those users who have some pending issues in need of clarification, rate the assistance services negatively. Therefore, the reliability and the responsiveness are critical aspects in need of improvement, as they are mentioned as significant and, at the same time, are badly rated by in terms of user satisfaction. This presents a challenge of designing and implementing service and quality control strategies that would assure high quality of service, specifically to individuals and micro- and small companies who exhibit the highest levels of dissatisfaction with the services provided.

**Key words:** Quality of services; Servqual; Public Institutions

---

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido presentado a la Escuela de Graduados de la Universidad de Concepción, en el Programa de Magíster en Ingeniería Industrial

<sup>2</sup> Ingeniero de Proyectos, Servicio de Impuestos Internos, Chile.  
e-mail: quevedoa@gmail.com

<sup>3</sup> Profesor Asociado, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Chile.  
e-mail: aandalaf@udec.cl

## I. INTRODUCCIÓN

En sus orígenes los procesos de negocios en empresas como servicios públicos han centrado su preocupación en sí mismos. En un primer momento, adaptando el comportamiento y gustos de los usuarios a los productos. Luego tomando los gustos y preferencias para adaptar la oferta.

Así entonces las empresas, desde hace décadas, han volcado su preocupación al cliente, al darse cuenta que son ellos quienes dan el valor al producto o servicios que proveen. No obstante, los servicios públicos durante mucho tiempo han estado ajenos a este enfoque.

En las últimas tres décadas la corriente del New Public Management (NPM) o Nueva Gerencia Pública ha dominado la orientación y el contenido de los procesos de reforma administrativa y gubernamental en prácticamente todos los países del mundo. Esta corriente busca incorporar y recoger las experiencias, prácticas y técnicas que se utilizan en la empresa privada competitiva al mundo público.

Si bien existe un amplio debate en cuanto a los alcances, logros y desencantos de este modelo, es indudable que en el momento actual inspira buena parte de los procesos de cambio gubernamental. Esto tanto en países desarrollados como en aquellos en vías de desarrollo, y tanto en los niveles centrales y federales de gobierno, como en los niveles regionales. No obstante la NGP promete soluciones a prácticamente todas las “fallas de gobierno” que aquejan a los diversos países, no ha sido fácil su convivencia o cohabitación con procesos de otra naturaleza más bien de carácter político, como son aquellos procesos que buscan promover una nueva forma de gobernar democrática; es decir, nuevos mecanismos de interlocución entre gobierno y ciudadanía, nuevas prácticas democráticas en lo cotidiano, nuevos arreglos y entendimientos en la acción pública.

Los Servicios Públicos del país no han estado ajenos a esta tendencia. En particular, el Servicio de Impuestos Internos de Chile, en adelante SII, ha destacado entre los servicios públicos en la adopción de tecnologías, política de desarrollo de recursos humanos, control y gestión, entre otros.

Desde el punto de vista de su relación con los contribuyente o clientes, su foco desde hace 15 años -momento en que comenzaron las principales transformaciones- ha estado centrado en el producto, llámense estos Formulario de Renta o de IVA, o bien en los procesos de Operación Renta o IVA, respectivamente. Este modelo ha traído múltiples beneficios al Servicio, tanto desde el punto de vista de percepción de los contribuyentes, como en el aumento de la recaudación y disminución de la evasión.

En este contexto, surge la necesidad para la Administración Tributaria de contar con políticas que: reflejen los nuevos énfasis de gestión acorde a las nuevas demandas; establezcan el marco dentro del cual deberá desarrollar su quehacer; señalen los horizontes estratégicos hacia los cuales la Organización debe apuntar, y orienten la consecución de sus resultados en el marco de control y prevención de la evasión tributaria.

Así las cosas, el plan estratégico del SII aún en desarrollo desea cambiar su foco desde los productos o procesos al contribuyente o cliente: el centro del quehacer del SII durante los próximos años estará enfocado en el cliente.

Este nuevo enfoque supone el desafío por situar a los clientes, usuarios o también llamados contribuyentes y la satisfacción de sus necesidades, en el centro de la gestión del SII.

### **I.1. Objetivos de la Investigación**

El objetivo general de la Tesis es proponer mejoras al modelo de atención de una institución pública, basándose en un estudio de la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio.

Para alcanzar el objetivo general se ha planteado una metodología que contempla los siguientes objetivos específicos:

- a. Evaluar el modelo de atención de usuarios actualmente existente.
- b. Proponer un Plan de mejoras al modelo actual de atención que se haga cargo de los aspectos en los cuales el actual presenta debilidades.

### **I.2. Hipótesis**

- c. Los tiempos de espera de los contribuyentes deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención.
- d. Los tiempos de atención de contribuyentes deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención.
- e. Los trámites o acciones que el contribuyente no puede realizar por Internet deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención.
- f. Las concurrencias de los contribuyentes deben ser reducidas para mejorar la calidad de atención.
- g. Las concurrencias por errores del SII de los contribuyentes deben ser reducidas para mejorar la calidad de atención.

### **I.3. Alcances**

El trabajo se centra en los servicios prestados en los procesos masivos de fiscalización a contribuyentes: Operación IVA y Operación Renta. En particular, cuando un usuario concurre a alguna de estas dependencias porque esta siendo fiscalizado o va a serlo. Quedan fuera del alcance de esta investigación, los procesos selectivos de fiscalización.

## **II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGIA**

### **Generalidades**

El marco teórico de la investigación abordará dos aspectos: (1) la modernización de la gestión pública y (2) la orientación de sus esfuerzos situando a los ciudadanos y sus necesidades en el centro de su gestión.

### **Modernización de la Gestión Pública**

Las investigaciones en el ámbito de la nueva forma de hacer gestión pública han ocupado la atención de un gran número de académicos en las últimas tres décadas.

En el ámbito académico existe discusión respecto del origen de la NPM. Para algunos el origen es el Reino Unido, en tanto otros lo ven en académicos e investigadores franceses. En cualquier caso, las voces que hablan de reorientar la gestión pública incorporando elementos del management privado se dieron con fuerza creciente a mediados de la década de los 70'.

Ahora bien, antes de hablar de la Nueva Gestión Pública es conveniente precisar una cuestión previa: Cuándo se habla de la "gestión pública" o de "administración pública", ¿se trata del mismo tema o de temas diferentes?. Lynn Jr. (2001) en su trabajo

Public Management menciona que “los argumentos en el sentido de que la gestión y la administración son fundamentalmente diferentes tienen una larga historia en la literatura de América, a pesar que la distinción a menudo parece arbitraria”. En este trabajo se describen variadas definiciones de diversos autores como Leonard D. White y Henry Farol, por citar a los de mayor renombre, en los cuales se mencionan detractores y favorables a la disquisición entre ambos conceptos. En cualquier caso, el hecho cierto es que la literatura se refiere a la modernización del estado en términos de New Public Management o Nueva Gestión Pública.

Esta nueva forma de llevar a cabo la gestión pública se nutre de las prácticas y progresos del ámbito empresarial privado. En este punto es conveniente dejar en claro que existen elementos básicos que hacen la distinción entre la gestión pública y privada. Rainey (1997) es categórico en cuanto a que la magnitud de las diferencias entre los dos sectores ha sido bien documentada empíricamente. Lynn Jr. (2001) pone de manifiesto varios elementos que hacen la distinción: “(1) que el interés público difiere de los intereses privados, (2) los funcionarios públicos, por ejercer el poder soberano del Estado, deben necesariamente rendir cuenta a los valores democráticos y no a ningún grupo en particular o interés material, cuestión que si ocurre con el trabajador de una institución privada”. Entendiendo por estos valores la libertad, la fraternidad y la igualdad. No obstante, autores como Bozeman (1987) sostienen que tales diferencias no son tales por cuanto “todas las organizaciones son públicas”, así entonces todas las organizaciones, ya sean gubernamentales y privadas con fines de lucro o sin fines de lucro, se ven afectados al menos cierto grado por la autoridad política. Así las cosas, lo conveniente sería quedarse con Mintzberg (1996) para quien “Decir que todas las instituciones públicas son mal administradas, que deben reorientarse y que debe agregárseles más “management” es la única solución es francamente erróneo, pero a la inversa, pretender reformar instituciones públicas sin un stock mínimo indispensable de herramientas de gestión, “management” y liderazgo es aún más erróneo”.

Al entrar en materia en cuanto a la nueva forma de ver la gestión pública Guerrero (2001) da cuenta que el francés Michel Messenet en su obra *La Nouvelle Gestion Publique: “pour un Etat sans Burocratie”* (La Nueva Gestión Pública: por un Estado sin Burocracia), es posiblemente la exposición original de la nueva gestión pública. Publicada en 1975, plantea el carácter “nuevo” de la gestión pública y proclama un sentimiento anti-burocrático como asunto central de su ideario. Guerrero también aporta que Octave Gelinier, adelantando ideas de la nueva gestión pública, propone la orientación de la administración pública hacia el mercado y la noción del “ciudadano-usuario”, definiendo la gestión pública a partir de las relaciones con los usuarios, sobre la base de eficiencia y las relaciones “costo-eficacia”. Complementa con la idea central de Robert Heller, un estudioso británico de la gestión privada, quién en 1972 escribió una obra titulada *The Naked Manager* (El Gerente Desnudo), en la que promueve la idea de que la superioridad del gestor privado sobre el funcionario público emana de la ascendencia del mundo empresarial.

Un hito relevante en la modernización del Estado fue el denominado “Consenso de Washington” en 1989. Uno de sus autores, John Williamson en “From the Washington Consensus towards a new Global Governance,” (2004) detalla alguna de las cuestiones centrales de aquel consenso.

En el orden institucional la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE– jugó y aún lo mantiene, un rol fundamental en el devenir de la

gestión pública. La OCDE es una organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado, en la cual los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Guerrero 2001, menciona que hacia el año 1979 en Madrid, a través de la forma de iniciativa en pro de la reforma de la administración pública, la OCDE hizo su primer requerimiento para apremiar el mejoramiento de la administración pública, con miras al crecimiento de la economía de mercado. A partir de entonces la OCDE se convirtió en la cabeza internacional de un nuevo movimiento gerencial.

El primer documento que da cuenta de esta preocupación internacional apareció el año 1987, como un informe redactado por el Comité de Cooperación Técnica de la OCDE, en el cual se ponen de manifiesto la preocupación de los países miembros por la relación entre el “público” y el servicio público; en particular, las quejas en relación con las prestaciones que de ellos reciben (OCDE 1987). Este informe puso de manifiesto la importancia que tienen los ciudadanos o clientes en la relación con el Estado. El año 1995 la OCDE expuso ocho estrategias inspiradas en la Nueva Gestión Pública reforzando preceptos enunciados el 1987 y dando una importancia suprema a los ciudadanos en su relación con el Estado.

Esta misma organización favoreció el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de Gobierno Corporativo, conjuntamente con los Gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado (OCDE 2004). El Gobierno Corporativo se puede definir como el conjunto de prácticas, formales e informales, que gobiernan las relaciones entre los administradores y todos aquellos que interactúan con las empresas. Sus principios se hicieron también extensivos a las empresas del Estado, para que estas aumenten su transparencia y mejoren la calidad de la gestión y la supervisión que se ejerce sobre las mismas.

López (2003) da cuenta que este “proceso global de transformación del estado se ha difundido enérgicamente a nivel mundial... en países con tradiciones institucionales tan disímiles como EEUU, Suecia, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina.”

Así por ejemplo un icono en estas políticas reformistas lo constituye Nueva Zelanda, la cual según Chapman (2007) es frecuentemente citada como un país que ha aplicado la nueva gestión pública (NPM) en un modelo relativamente riguroso y coherente.

Otro ejemplo es el de Estados Unidos, quien por medio de Al Gore (1993), Vicepresidente en el gobierno de Bill Clinton, elaboró durante su gestión el informe “Crear una Administración Pública que funcione mejor y cueste menos”, en el cual estudia la administración pública norteamericana.

Chile no ha estado ajeno a este proceso de modernización. En efecto, desde los años 90’ se han puesto en marcha una serie de reformas al Estado. Ramírez (2001) señala que “el proceso modernizador en el Chile de los ’90 esta fundamentalmente plasmado en dos fuentes: Bases Programáticas de la Concertación de Partidos por la Democracia para el periodo 1990-1994 y el Informe de Misión de 1990 del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. Las bases programáticas señalan dos objetivos fundamentales: La democratización del aparato estatal y la descentralización de la administración del Estado.” El documento Reforma del Estado en Chile 2000-2006

da cuenta “que en esta fase se inició un proceso de modernización en algunos servicios públicos nacionales, especialmente en el INP, el Servicio de Tesorería, el Servicio de Impuestos Internos, FONASA y el Registro Civil. Las lecciones dejadas por estas experiencias fueron, en gran medida, la base de los diseños posteriores en materia de mejoramiento de la gestión pública.”

Posteriormente, a mediados de los 90' se implantó el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública. En su balance 1994-2000 (2000) menciona que su misión específica fue “coordinar los esfuerzos modernizadores de Ministerios y servicios, y diseñar y proponer políticas sobre la materia.” El documento Reforma del Estado en Chile 2000-2006 informa que el Comité diseñó y puso en marcha el Plan Estratégico de Modernización que cubría el período 1997-2000. Dicho plan proporcionaba orientaciones y directrices centrales para promover una dinámica general de cambios al interior del Estado.

Los esfuerzos posteriores apuntaron en esta materia a “la creación de un sistema de dirección de ministerios y servicios fundado en el desempeño, a la profundización del proceso de modernización de la gestión pública cuyas bases fueron puestas por el gobierno precedente y a la instauración de mecanismos de responsabilización y rendición de cuentas.” (Reforma del Estado en Chile 2000-2006). El informe continúa dando a conocer los principales enfoques del plan: (a) Modernizar el Estado, (b) Fortalecer la Transparencia y (c) Promover el crecimiento.

Todas estas iniciativas de una u otra forma convergían en mejorar la relación con los ciudadanos, en particular aquellas dirigidas al Gobierno electrónico, mediante el desarrollo de “legislación para potenciar la utilización óptima de los recursos técnicos disponibles, como Internet, para la agilización de trámites críticos, disminución de burocracia, papeleo (tiempo) y costos, con el fin de aumentar la eficiencia en las organizaciones. En particular, creación de un sistema de ventanilla única que simplifique y agilice los trámites más relevantes para las empresas.” (Reforma del Estado en Chile 2000-2006).

### **Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente**

La preocupación por la calidad surge en el siglo XIX como necesidad asociada a la fabricación en masa de los productos industriales y ha sufrido enormes cambios desde sus inicios hasta hoy, tanto en su significado como en los métodos de evaluación y medición.

En esta evolución uno de los últimos aspectos incorporados a la consecución de la calidad ha sido la orientación al cliente; esto es, admitir que la percepción global que experimenta el cliente cuando entra en contacto con un producto o servicio es la suma de varios elementos. Así pues, la calidad, su medición, evaluación y control dejan de estar ligados únicamente a unas características físicas o al cumplimiento de unas especificaciones técnicas, para abarcar sensaciones, impresiones y satisfacciones (Saurina 2002).

Al hablar de calidad de servicio y satisfacción del cliente se utilizan dos términos básicos cuyo alcance y significado bien valen la pena precisar: servicio y cliente.

**Servicio:** Kotler, Bloom y Hayes (2004) definen un servicio como “una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.” Complementan ésta definición, agregando que muchos servicios son intangibles, en el

sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.

Otros autores como Stanton, Etzel y Walter (2004), definen los servicios "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades". Richard L. Sandhusen (2002) señala que "los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo". En tanto Lamb, Hair y McDaniel (2002) dicen que "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".

**Cliente:** Es el que adquiere el servicio, permite la continuidad del negocio y determina el valor añadido del servicio que se le presta. Pero, el cliente no es sólo el que contrata el servicio sino también su receptor último. Por ejemplo, en la logística de la automoción, el cliente principal es ahora el puesto de trabajo en la cadena de montaje y todo el concepto de servicio ha de girar en torno a su satisfacción.

Ahora bien, hasta mitad de los ochenta las mediciones de calidad de los servicios fueron esencialmente cualitativas, pero a finales de esa década, Parasuraman, Zeithalm y Berry (1988), elaboraron un instrumento que proponía una medida cuantitativa de la calidad del servicio percibida por los clientes a través de la medición del gap o brecha entre las percepciones sobre la prestación de un determinado servicio y las expectativas de los clientes acerca de un servicio de calidad. Este instrumento fue sometido a diversas contrastaciones para asegurar su fiabilidad y su validez, hasta llegar a una versión depurada del primer instrumento Parasuraman (et al., 1991).

La primera constatación es que al hablar de calidad de servicio se está considerando algo más amplio que lo que podría ser un servicio básico de transporte, relativamente fácil de medir mediante unos indicadores objetivos. Por ejemplo, puntualidad a la entrega o recogida, número de paletas dañadas, paquetes extraviados, etc. El principal problema en cualquier enfoque de calidad de servicio es determinar de qué manera se puede medir ésta para que la organización que lo presta conozca si efectivamente el cliente está recibiendo el servicio que espera recibir.

Medir la calidad de un servicio (como el transporte) comporta mayores problemas que medir la calidad de un producto físico (como un televisor), debido a que los servicios presentan tres características diferenciadoras, resumidas a continuación:

a. Intangibilidad: No es fácil medir o probar un servicio para asegurar su calidad antes de prestarlo efectivamente. Normalizar la producción (mediante la aplicación de la norma ISO 9001, por ejemplo) es un buen sistema para acercarse a un nivel de calidad fijado, pero esto no resuelve totalmente el problema acerca de la idoneidad de ese nivel para satisfacer al cliente.

b. Heterogeneidad: Los servicios suelen variar de cliente a cliente, de manera que es difícil de mantener la consistencia en la prestación y puede haber diferencias entre lo que la organización intenta entregar y lo que recibe un cliente específico.

c. Inseparabilidad: La producción y el consumo del servicio coinciden en el momento de la prestación. La relación del personal que presta el servicio con el receptor es muy importante para la calidad.

La característica de inmaterialidad o intangibilidad (Shostack, 1977; Horovitz, 1990; Cobra y Zwarg, 1991; Parasuraman y Berry, 1993) es la que se ha considerado

como distintiva de los servicios ante las características físicas del producto elaborado en el sector industrial. Esta característica es la que establece las principales diferencias a la hora de medir la calidad, ya que indica que la mayoría de los servicios no pueden ser probados, verificados o medidos antes de su “venta”. Este hecho impide la elaboración de normativas específicas concretas así como el conocimiento a priori de como el cliente va a evaluar el servicio en el momento en que lo reciba.

Uno de los pioneros de medición de la calidad de un servicio fue Grönroos (1983, 1988), quien planteó que la calidad es el resultado de la integración de tres aspectos: una dimensión técnica o de resultado; una dimensión funcional o relacionada con el proceso, y la imagen corporativa. Así entonces, el cliente no solo está influenciado por el resultado del servicio, sino también por la forma en que lo recibe y cómo percibe a la organización que proveyó aquel servicio.

En 1989 Eiglier y Langeard presentan la Teoría de la Servucción, que fue un intento por sistematizar el proceso de creación y fabricación del servicio. La servucción es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesarios para la prestación de servicio. Estos elementos son el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio. La calidad del servicio se alcanza al satisfacer las expectativas de los clientes, tanto en el servicio principal como en los complementarios que lo rodean.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) en la escala SERVQUAL proponen que la calidad de un servicio debe entenderse como una medida de cómo se ajusta la administración de un servicio a las expectativas del cliente. A través de un estudio empírico con un cuestionario de 22 ítems, estructurado a partir de los cinco elementos, donde se miden, por un lado, las expectativas de los clientes y, por otro, la percepción del servicio, identificaron cinco factores, que son los que determinan la calidad percibida de un servicio comercial: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Posteriormente, en 1992 Cronin y Taylor desarrollaron la escala SERVPERF y postularon que la calidad de un servicio debe ser medida como una actitud, midiendo solamente las percepciones que tienen los consumidores acerca del rendimiento del servicio. Se basan en Carman (1990) para afirmar que la escala SERVQUAL no presentaba mucho apoyo teórico y evidencia empírica como punto de partida para medir la calidad de servicio percibida. La escala SERVPERF produce como resultado un puntaje o calificación acumulada de la calidad general de un servicio, lo cual puede representarse mediante una gráfica relativa al tiempo y a subgrupos específicos de consumidores (segmentos demográficos).

En Colmenares (2007) se indica que Brady y Cronin (2001) plantearon un Modelo Jerárquico Multidimensional, en el cual los consumidores forman sus percepciones sobre la calidad del servicio basándose en una evaluación del desempeño en múltiples niveles para finalmente combinar esas evaluaciones y obtener la percepción global de la calidad del servicio. La calidad percibida es, de esta forma, una variable multidimensional, esto es, se manifiesta a través de una serie de constructos con un alto grado de correlación. Estos factores no son universales, tal y como algunos autores han sostenido (ej. Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), sino que son específicos del tipo de servicio evaluado. Para generar esos factores de calidad, se debe partir de estudios cualitativos en el caso de que no existan referencias en la literatura sobre ese sector específico y cultura concreta.

Además, han aparecido una serie de distintas escalas sectoriales como las siguientes: LODGSERV para la medición de la calidad de servicio en hoteles (Knutson et al., 1990); LOGQUAL aplicable a hosteles (Getty y Thompson, 1994); DINESERV propuesta para restaurantes (Stevens et al., 1995); HOTELQUAL para servicios de alojamiento (Falces et al., 1999); HISTOQUAL para casas históricas (Frochot y Hughes, 2000); ECOSERV que pretende medir la calidad percibida por ecoturistas (Khan, 2003); QUEALED desarrollado para evaluar la calidad de servicio en la educación universitaria (McElwee y Redman, 1993), entre otros modelos.

## **Servqual**

Servqual es un instrumento de medida de la calidad desde el punto de vista del usuario, tal cual como la percibe.

Antes de entrar al detalle del modelo es conveniente precisar dos términos:

- h. Percepción: se entiende como la valoración que el cliente hace del servicio recibido.
- i. Expectativa: es lo que el cliente espera que le ofrezca el servicio para quedar satisfecho.

Para conocer cuáles son los factores determinantes en la formación de una determinada percepción de calidad, Parasuraman (et al. 1985) emprendieron una profunda investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, en cuatro empresas de servicios distintas, con el fin de asegurar la generalización de sus conclusiones. En este primer trabajo los servicios evaluados fueron: entidades financieras, tarjetas de crédito, reparación y mantenimiento de productos y servicio de valores.

La primera idea que recoge el estudio es que existe un conjunto de diferencias (gaps) entre las percepciones que tiene la dirección de una empresa sobre la calidad esperada por los clientes y la percepción sobre la calidad del servicio que se forma el cliente cuando lo recibe. Estas brechas son:

GAP 1: Indica la diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que tiene la dirección de la empresa sobre dichas expectativas. Se le denomina Gap de Información de Marketing, por cuanto el proveedor no conoce qué es lo que los clientes esperan del servicio.

GAP 2: Representa la brecha entre la percepción de la dirección sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. La organización puede tener una correcta percepción de las expectativas de los clientes, pero eso no se traduce en especificaciones de calidad de los servicios, en estándares de calidad.

GAP 3: Muestra la dificultad de trasladar correctamente las especificaciones de calidad al momento de realizar la prestación concreta del servicio. En este caso el sistema de calidad de la organización no funciona adecuadamente, ya sea porque las especificaciones son rígidas o demasiado complicadas, por falta de recursos, incentivos u otras causas.

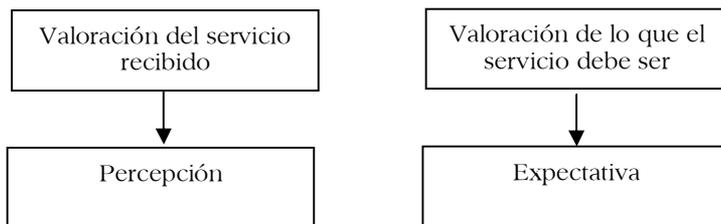
GAP 4: Muestra la discrepancia entre la prestación real del servicio y lo que se comunica a los clientes sobre el servicio. Así, por ejemplo, se puede prometer más de lo que se ofrece, con lo cual se provoca un aumento en las expectativas de los usuarios del servicio y, por tanto, el cliente puede formarse una percepción peor de la realidad del servicio prestado.

El modelo considera que la eliminación de las diferencias entre las expectativas y percepciones del servicio depende de la disminución de las otras 4 deficiencias.

$$\text{GAP } 5 = f(\text{GAP } 1, \text{GAP}2, \text{GAP}3, \text{GAP}4)$$

Esta última diferencia sugiere una relación entre la calidad del servicio, tal y como es percibida por sus usuarios, y todas las posibles discrepancias que se producen desde el momento en que es concebido el servicio por los proveedores del mismo, permitiendo establecer una relación funcional de esta última discrepancia en función de las demás.

**FIGURA N°1**  
**FUENTES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS**



Fuente: Elaboración propia.

En las cuatro tipologías de servicios estudiadas se observó que los consumidores usaban criterios muy parecidos cuando evaluaban un servicio, es decir, cuando lo consideraban o no un servicio de calidad. Parasuraman (et al. 1985) clasificaron estos criterios o dimensiones en diez categorías distintas, admitiendo que podía existir cierto solapamiento entre las dimensiones detectadas. El supuesto explícito que contempla este modelo de medida de la calidad consiste en entender el concepto de calidad percibida por el cliente, como un concepto multidimensional, que se mueve a través de un continuo desde una posición que representa la calidad inaceptable, hasta un punto que representa la calidad ideal. El que un cliente se sitúe en un punto u otro de esta escala dependerá del tipo de discrepancia entre el servicio esperado y el servicio recibido.

Después de un largo proceso de depuración del instrumento, con el fin de asegurar su fiabilidad y su validez estadística, los autores llegaron a una nueva versión revisada el año 1991 [Parasuraman et al., 1991], para luego en 1994 incorporar modificaciones menores. En estas nuevas versiones llegan a la conclusión de que la medida de la calidad percibida por los clientes de un servicio viene medida a través de cinco dimensiones que agrupan las diez originales.

Para recoger y medir cada una de estas dimensiones elaboraron una batería de ítems, que permite conocer las percepciones de calidad de los clientes sobre los distintos aspectos del servicio recogidas por ellas. La batería usada para la medición de las percepciones de un servicio determinado se usa también, de manera paralela, para evaluar las expectativas que tienen los clientes sobre los mismos aspectos anteriores, en el caso de considerar al servicio como un servicio de calidad excelente.

La medida de las expectativas de los clientes es uno de los puntos conflictivos de este modelo. La medida que el modelo intenta recoger se refiere a las expectativas de los clientes acerca de un servicio de calidad, sin pensar en ninguna entidad concreta.

Lo ideal sería poder recoger las expectativas de los clientes acerca de un servicio que aún no hubieran recibido y poder comparar estas puntuaciones con aquellas dadas

por los mismos clientes a la valoración del servicio concreto en el momento que lo hubieran recibido y se hubieran formado sus propias percepciones globales.

Para la mayoría de servicios es difícil separar la experiencia previa que tiene el cliente con un prestador de servicios determinado a la hora de preguntarle por sus expectativas de servicio excelente. Este aspecto es fundamental e implica que en las puntuaciones dadas a las expectativas de servicio excelente aparezcan aspectos de expectativas ideales (puntuaciones máximas) en general y, sobre todo para aquellos aspectos que han incidido negativamente en el cliente a la hora de haber recibido el servicio por parte de alguna empresa determinada.

A la hora de medir las percepciones de calidad, el cliente debe responder en función de la prestación dada por el proveedor. Obtenidas las puntuaciones para las dos baterías, el modelo indica que el índice global de calidad de un servicio se obtendrá agregando las diferencias obtenidas entre las puntuaciones a los ítems de percepciones y las puntuaciones a los ítems de expectativas, sin realizar ningún tipo de ponderación ni a los ítems ni a las dimensiones. La justificación a la no ponderación se explica apoyándose en los resultados empíricos obtenidos [Parasuraman et al., 1988, 199 1; Saurina, 1997]. Cuanto más alta sea la puntuación dada a los ítems de percepciones respecto de la puntuación otorgada a las expectativas, más elevado será el índice de calidad del servicio. Las puntuaciones de las dos baterías de ítems se recogen sobre una escala Likert. Las cinco dimensiones o categorías finales de este trabajo de depuración contempladas en la escala Servqual son las siguientes:

- j. Tangibilidad (tangible): corresponde a la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones.
- k. Fiabilidad (reliability): es la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
- l. Capacidad (responsiveness): es la capacidad de respuesta al cliente, dotándolo de un servicio oportuno.
- m. Seguridad (assurance): dice relación con la preparación, la seguridad de los empleados en su desempeño y su habilidad para generar confianza.
- n. Empatía (emphaty). La capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada al cliente.

Si existe coincidencia entre la valoración que los clientes hacen de un servicio recibido con lo que debe ser un buen servicio, se dice que existe satisfacción del cliente.

Si la percepción del cliente sobre un servicio recibido es inferior a las expectativas sobre lo que debe ser un buen servicio, el cliente considerará al servicio recibido como un servicio de baja calidad y que no lo satisface.

Si la percepción del cliente sobre un servicio recibido supera sus expectativas sobre lo que debe ser un buen servicio, el cliente considerará al servicio recibido como un servicio de buena calidad, no obstante existirá una asignación ineficiente de los recursos.

En síntesis, existirá satisfacción y calidad cuando:

$$\text{Percepción} = \text{Expectativa}$$

### Complementos al modelo

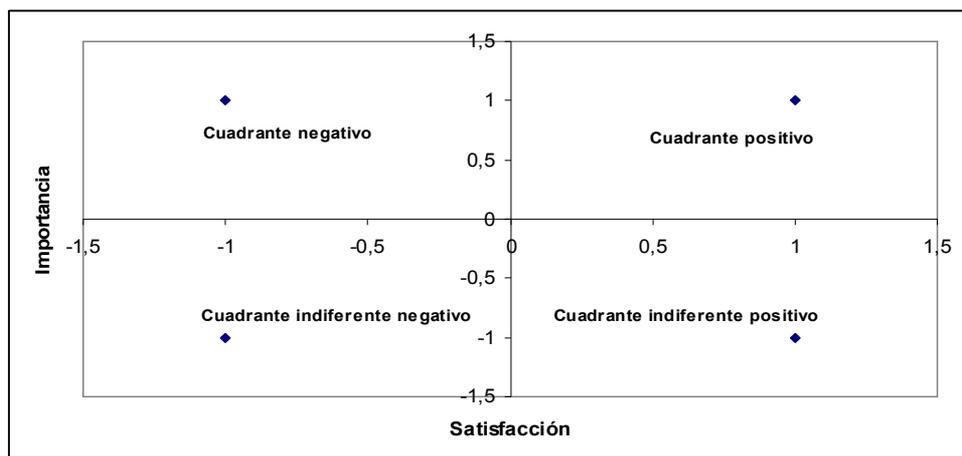
A fin de priorizar las actuaciones y la asignación de los recursos, se consulta a los usuarios por aquellos atributos que son más importantes para sentirse satisfechos.

Como instrumento de representación gráfica de esta idea se utiliza el mapa de posicionamiento. El mapa representa en su eje horizontal la satisfacción medida a través del GAP, y en su eje vertical la importancia informada por los usuarios. El mapa se divide en cuatro cuadrantes delimitados por las medias aritméticas de ambas magnitudes, de tal manera que hay que señalar que posiciona a unos parámetros respecto de otros. El gráfico se divide en cuadro cuadrantes, que se pueden describir de la siguiente manera:

- o. Cuadrante positivo. El superior derecho. Puntos situados por encima de la media de importancia y de la media de satisfacción. Es la situación óptima.
- p. Cuadrante negativo. El superior izquierdo. Parámetros considerados muy importantes por los ciudadanos con una satisfacción baja: a estos parámetros es a los que conviene dedicar los mayores esfuerzos.
- q. Cuadrante indiferente positivo. El inferior derecho. Comprende los puntos situados por encima de la media de satisfacción pero por debajo de la media de importancia.
- r. Cuadrante indiferente negativo. El inferior izquierdo. Atributos ubicados tanto por debajo de la media de satisfacción como de la de importancia. No se deben priorizar a la hora de asignar recursos para la mejora global de la satisfacción.

Por regla general el identificador de un punto se ubicará a la derecha, cuando existan puntos cercanos se reducirá el tamaño de letra del identificador y se ubicará primero en la parte inferior derecha del punto y si aun resulta poco legible en la parte inferior.

**FIGURA N°2**  
**LAYOUT DEL MAPA SATISFACCIÓN VERSUS IMPORTANCIA**



Fuente: Elaboración propia.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **Generalidades**

En este capítulo se dará a conocer como fue estructurada la investigación y cuales fueron los procedimientos e instrumentos utilizados para alcanzar los objetivos de la investigación.

#### **Diseño muestral**

- s. El universo objeto del estudio se define como:
- t. Personas de ambos sexos
- u. Mayores de 18 años
- v. Son o serán fiscalizados en Operaciones IVA y/o Renta.
- w. Contribuyentes obligados a declarar F29.
- x. Se atienden en las unidades regionales de:
- y. Santiago Centro.
- z. Santiago Sur.
- aa. Santiago Poniente.
- bb. Santiago Oriente.
- cc. Concepción.

Administración: entrevista personal.

#### **Operatoria para la obtención de los datos**

Tamaño de la muestra: 196 (detalle de cálculo: ver anexo).

Se utilizará la fórmula de la proporción de la población, debido a la heterogeneidad de éxito o fracaso que hay para determinar el nivel de calidad en el servicio ofrecido:

Fecha: Marzo - Abril 2008

Entrada y expectativa: Durante dos meses se realizaron encuestas a usuarios de los sistemas de atención del SII a la entrada (antes de recibir el servicio), en las que se les pidió que evalúen sus expectativas sobre el servicio a recibir.

Salida y percepción: Durante dos meses se realizaron encuestas a usuarios de los sistemas de atención del SII a su salida de esta oficina, para conocer su opinión sobre la calidad del servicio que han recibido.

Los contribuyentes encuestados por entrada-expectativa y salida-percepción son distintos para evitar sesgos.

#### **Variables del estudio**

Los contribuyentes pueden agruparse en 4 segmentos, atendiendo a si es persona natural o jurídica y el volumen de ventas. Además, como requisito tiene que ser declarante obligado de IVA.

Si es persona natural o jurídica se detecta por medio del RUT del contribuyente.

Los contribuyentes se clasifican en:

- dd. Personas naturales
- ee. Micro y pequeñas empresas
- ff. Medianas empresas
- gg. Grandes empresas

Así entonces serán:

- hh. Persona natural: Rut menor a 25.000.000.
- ii. Micro o pequeña empresa: RUT mayor a 25.000.000 y Ventas entre 0 y 25.000 UF/año.
- jj. Mediana empresa: RUT mayor a 25.000.000 y Ventas entre 25.001 y 100.000 UF/año.
- kk. Gran empresa: RUT mayor a 25.000.000 y Ventas superiores a 100.000 UF/año.

## **Estructura de la encuesta**

### **Generalidades**

Previo a la aplicación de la encuesta se realizó un pre-test con el objeto de validar su contenido y mejorar la redacción de las preguntas.

### **Expectativas**

La encuesta sobre expectativas está formada por tres bloques:

1er bloque: Es una pregunta sobre los tres aspectos más importantes que debe tener un buen servicio a la hora de realizar gestiones en las oficinas del SII.

2º bloque: Está compuesto por 18 preguntas, en las que se indica el nivel adecuado de distintos aspectos del servicio de atención. Todas estas preguntas toman valores entre 1 y 5.

3º bloque: Está formado por las preguntas de clasificación para determinar el segmento del usuario.

### **Percepciones**

La encuesta sobre percepciones está dividida en dos bloques:

1º bloque: 18 preguntas, en las cuales el usuario valora los distintos aspectos relacionados con el servicio recibido en las oficinas. Se agrega en esta entrevista una pregunta sobre la valoración global del servicio recibido. Todas estas preguntas toman valores de 1 a 5.

2º bloque: Está formado por las preguntas de clasificación para determinar el segmento del usuario. Es igual al bloque 3 de la encuesta de expectativas.

### **Escala de Likert**

Uno de los instrumentos más utilizados para medir por escalas las variables que constituyen mas actitudes es la escala tipo Likert la cual “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide reacción de los sujetos” (Hernández, 2000).

**FIGURA N°3**  
**ESCALA LIKERT UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN**

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Hernández, R., Fernández, C. y Baptista P. 2000. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill. México, D.F.

Este instrumento consiste en una afirmación y se pide a una persona entrevistada que plasme su opinión teniendo como opción cada uno de los cinco puntos de la escala en cuestión. A cada punto se le debe asignar un valor numérico y de esta forma se obtienen las puntuaciones sumando los valores asignados a cada frase.

### **Comprobación de la fiabilidad y validez**

#### **Fiabilidad**

La capacidad del cuestionario para generar resultados iguales en los mismos grupos y en situaciones similares se midió a través del método de fiabilidad por mitades.

#### **Validez**

La validez del contenido del cuestionario para medir lo que se pretende medir se hizo a través de expertos para contrastar que la relación de atributos que representan las dimensiones es relevante.

### **Presentación de los resultados**

#### **Resultados generales**

En este punto se presentan y analizan las respuestas de los usuarios a cada uno de los atributos desde el punto de vista de la expectativa como desde la percepción del servicio.

#### **Resultados por segmento**

Se presentan los resultados agrupados en función de la segmentación de los contribuyentes.

#### **Importancia de los atributos**

Se presentan los atributos más importantes para los usuarios de los servicio, a fin de priorizar las actuaciones y la asignación de los recursos en adecuación a los intereses de los clientes.

#### **Descripción del experimento**

Se define un cuestionario versión 1.0, el cual se aplica a funcionarios del SII y contribuyentes para probar su comprensión y realizar un estudio piloto.

Se levantan observaciones y se mejora la encuesta, dando origen la versión 2.0 que es la que se aplica finalmente en el experimento.

## IV. RESULTADOS

### Análisis General

#### Encuesta de Expectativas

La media y desviación de las expectativas de los usuarios según los atributos es la siguiente:

Se observa que las categorías de Tangibilidad y Seguridad destacan porque son las que generan mayores expectativas y todos sus atributos están sobre la media. En particular, los atributos que generan mayor expectativa son la discreción y el aspecto del personal. En tanto, las dimensiones de Capacidad o Interés, Fiabilidad y Empatía en el servicio son las que generan menor expectativa y en general todos sus atributos están bajo la media. Los de menor expectativa son de Capacidad en cuanto a la disponibilidad de personal para proporcionar información cuando se necesita y la resolución rápida y expedita de problemas.

Se debe hacer notar que F4 y S2 tienen un coeficiente de variabilidad del 36% y 53%, respectivamente, lo cual indica una baja confiabilidad de estos resultados.

**TABLA N°1**  
**MEDIA DE LAS EXPECTATIVAS GENERALES**

Atributos		General	
Glosa	Identificador	Media	Desviación
T1. Las dependencias físicas son cuidadas y aptas para el servicio	T1	4,32	0,8
T2. El personal tiene un aspecto agradable	T2	4,45	0,7
T3. El equipamiento es suficiente y moderno	T3	4,38	0,8
F1. Se acude a las oficinas sólo por motivos justificados	F1	3,96	1,1
F2. Los servicios que proporciona la página Web ayudan a solucionar sus problemas	F2	3,96	1,0
F3. No existen errores en las notificaciones y citaciones	F3	3,81	1,1
F4. Se resuelven de forma eficaz y sin errores cualquier problema	F4	3,64	1,3
C1. El tiempo de espera para obtener el servicio es satisfactorio	C1	3,85	0,9
C2. La atención para resolver problemas es rápida y expedita	C2	3,59	1,2
C3. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	C3	3,45	1,1
C4. Los funcionarios demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio	C4	3,86	1,2
S1. El personal es honesto, se puede confiar en ellos	S1	4,39	0,8
S2. El personal es competente y profesional	S2	4,34	2,3
S3. Las instalaciones son seguras	S3	4,35	0,8
S4. El personal actúa con discreción y respeta la intimidad del cliente	S4	4,51	0,8
E1. Se facilita el cumplimiento de las obligaciones	E1	3,66	0,8
E2. El personal se dirige al cliente por su nombre. Se presta un servicio personalizado	E2	4,04	1,0
E3. El SII entiende sus necesidades específicas	E3	3,93	1,0
Media		4,03	

Fuente: Elaboración propia.

### Encuesta de Percepción

Se observa que las categorías de Tangibilidad y Seguridad son las que presentan una mejor percepción de parte de los usuarios, estando todos sus atributos sobre la media. La discreción del personal y la seguridad de las instalaciones son los aspectos más destacados por los usuarios.

En tanto, las dimensiones de Interés, Fiabilidad y Empatía son las que generan menor percepción y prácticamente todos sus atributos están bajo la media. Las resoluciones rápida y expedita de problemas tanto como eficaces y sin errores son los que generan menor percepción.

Se hace notar que F4 tiene un coeficiente de variabilidad del 43%, lo cual indica una baja confiabilidad de este resultado.

**TABLA N°2**  
**MEDIA DE LAS PERCEPCIONES GENERALES**

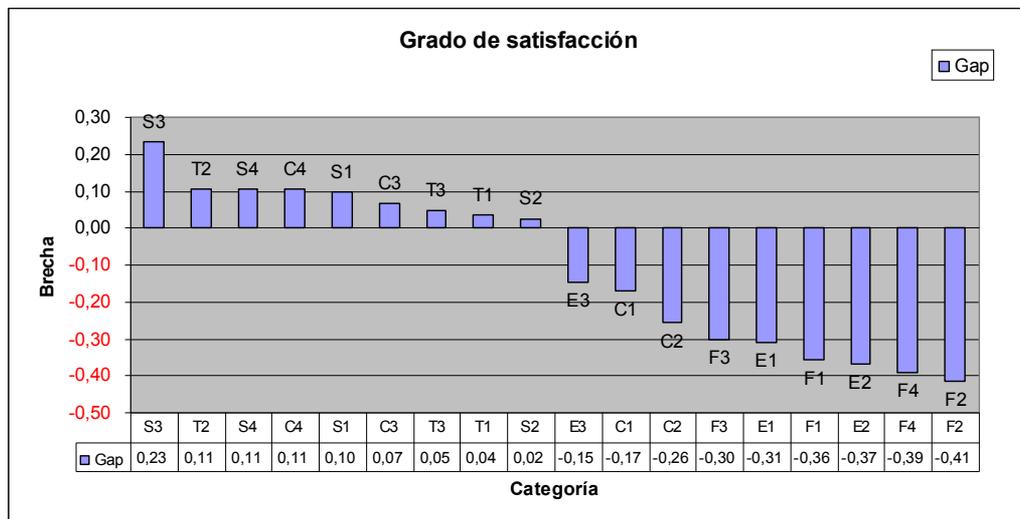
Atributo		General	
Glosa	ID	Media	Desviación
T1. Las dependencias físicas son cuidadas y aptas para el servicio	T1	4,36	0,8
T2. El personal tiene un aspecto agradable	T2	4,56	0,6
T3. El equipamiento es suficiente y moderno	T3	4,42	0,8
F1. Se acude a las oficinas solo por motivos justificados	F1	3,61	1,2
F2. Los servicios que proporciona la pagina Web ayudan a solucionar sus problemas	F2	3,55	1,0
F3. No existen errores en las notificaciones y citaciones	F3	3,51	1,1
F4. Se resuelven de forma eficaz y sin errores cualquier problema	F4	3,25	1,4
C1. El tiempo de espera para obtener el servicio es satisfactorio	C1	3,68	1,1
C2. La atención para resolver problemas es rápida y expedita	C2	3,33	1,2
C3. Siempre hay personal disponible para proporcionar al cliente la información cuando la necesita.	C3	3,52	1,1
C4. Los funcionarios demuestran estar capacitados para ofrecer un pronto servicio	C4	3,96	1,2
S1. El personal es honesto, se puede confiar en ellos.	S1	4,49	0,8
S2. El personal es competente y profesional.	S2	4,36	0,8
S3. Las instalaciones son seguras	S3	4,58	0,7
S4. El personal actúa con discreción y respeta la intimidad del cliente.	S4	4,61	0,6
E1. Se facilita el cumplimiento de las obligaciones	E1	3,35	1,0
E2. El personal se dirige al cliente por su nombre. Se presta un servicio personalizado.	E2	3,67	1,1
E3. El SII entiende sus necesidades específicas	E3	3,79	1,0
Media		3,92	

Fuente: Elaboración propia.

### Grado de satisfacción general

Al ordenar los atributos por grado de satisfacción, de mayor a menor, se tiene la siguiente distribución:

**FIGURA N°4**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que existe un igual número de elementos satisfechos y no satisfechos. No obstante, en general, los no satisfechos tienen mayores valores.

El atributo que presenta mejor grado de satisfacción por lejos es “S3. Las instalaciones son seguras”. También son satisfechos los demás atributos de la categoría Seguridad, al igual que los de la categoría Tangibles.

Los atributos de Capacidad de Respuesta se encuentran divididos en 2 que satisfacen los requerimientos y 2 no.

En tanto, los que presentan menores niveles de satisfacción son los atributos de Fiabilidad y Empatía del SII. Cuestión que merma de manera importante la credibilidad de la institución.

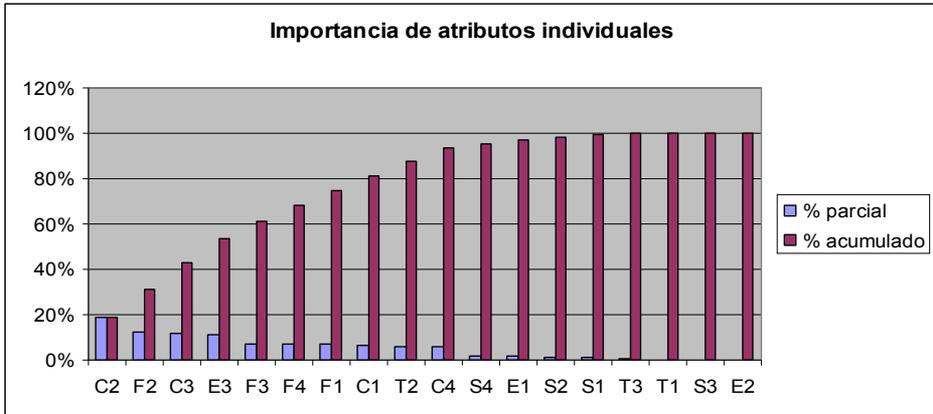
### Valoración Global

La encuesta de percepción contenía una pregunta extra, en la cual se solicitó una valoración global del servicio. Esta valoración global da una media de 3,63 menor que el 3,92 que se obtiene por el promedio de cada uno de los atributos, con lo cual los usuarios castigan la atención recibida.

### Análisis de la importancia

Existen 8 atributos que concentran el 80% de las opiniones sobre importancia para lograr un servicio satisfactorio. Los atributos de Fiabilidad y Capacidad de respuesta concentran las preferencias de importancia de los contribuyentes.

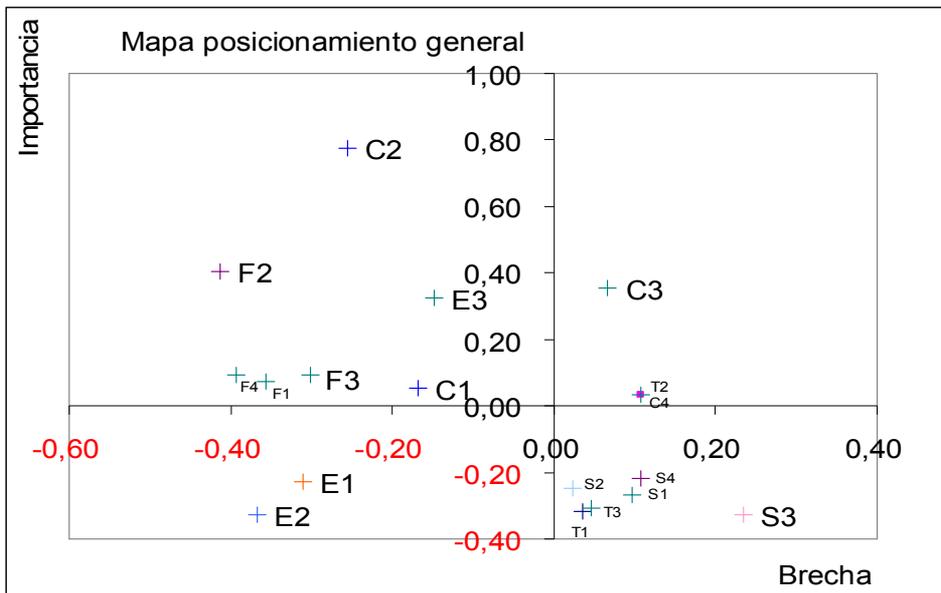
**FIGURA N°5**  
**IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS**



Fuente: Elaboración propia.

El mapa de posición Brecha v/s Importancia proporciona una visión de cuales son los aspectos que tienen mayor importancia e insatisfacción para los usuarios y que por tanto deben priorizarse para lograr mejoras sustantivas en la satisfacción de los usuarios.

**FIGURA N°6**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO GENERAL**



Fuente: Elaboración propia.

Se observa que todos los atributos de la categoría Fiabilidad se encuentran en el cuadrante negativo (importante y de baja satisfacción) y que requieren mejorar la calidad de atención. Como también dos ítemes de Capacidad de respuesta: Tiempo de espera y Resolución Rápida y Expedita y uno de empatía en cuanto a que el SII entiende las necesidades específicas del contribuyente.

### Segmentación de contribuyentes

#### Grado de satisfacción comparado

La satisfacción de los usuarios por segmento de contribuyente al cual pertenecen es la siguiente.

**TABLA N°3**  
**SATISFACCIÓN GENERAL DE LOS USUARIOS**

ID. Atributo	Brechas				
	General	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
T1	0,04	0,11	0,03	0,05	-0,21
T2	0,11	0,05	0,13	0,07	0,29
T3	0,05	0,01	0,10	0,02	0,09
F1	-0,36	-0,34	-0,32	-0,56	-0,33
F2	-0,41	-0,44	-0,29	-0,47	-0,51
F3	-0,30	-0,35	-0,28	-0,22	-0,40
F4	-0,39	-0,41	-0,47	-0,28	-0,24
C1	-0,17	-0,17	-0,24	-0,13	-0,01
C2	-0,26	-0,27	-0,44	-0,18	0,29
C3	0,07	0,06	0,04	0,03	0,17
C4	0,11	0,09	0,01	0,30	0,18
S1	0,10	0,13	0,01	0,16	0,21
S2	0,02	0,03	0,01	0,00	0,06
S3	0,23	0,26	0,25	0,19	0,16
S4	0,11	0,06	0,26	0,03	-0,05
E1	-0,31	-0,45	-0,30	-0,17	-0,14
E2	-0,37	-0,48	-0,30	-0,30	-0,24
E3	-0,15	-0,02	-0,35	-0,04	-0,05
Media	-0,10	-0,12	-0,12	-0,08	-0,04

Fuente: Elaboración propia.

El análisis por segmento de contribuyentes arroja que no existen diferencias a nivel de las categorías satisfechas o insatisfechas. Pero, se observa que los segmentos 1 y 2 correspondientes a las personas y micro y pequeñas empresas son las que tienen mayor insatisfacción frente a las medianas y grandes empresas (segmentos 3 y 4). A su vez, estas últimas son quienes presentan menor insatisfacción.

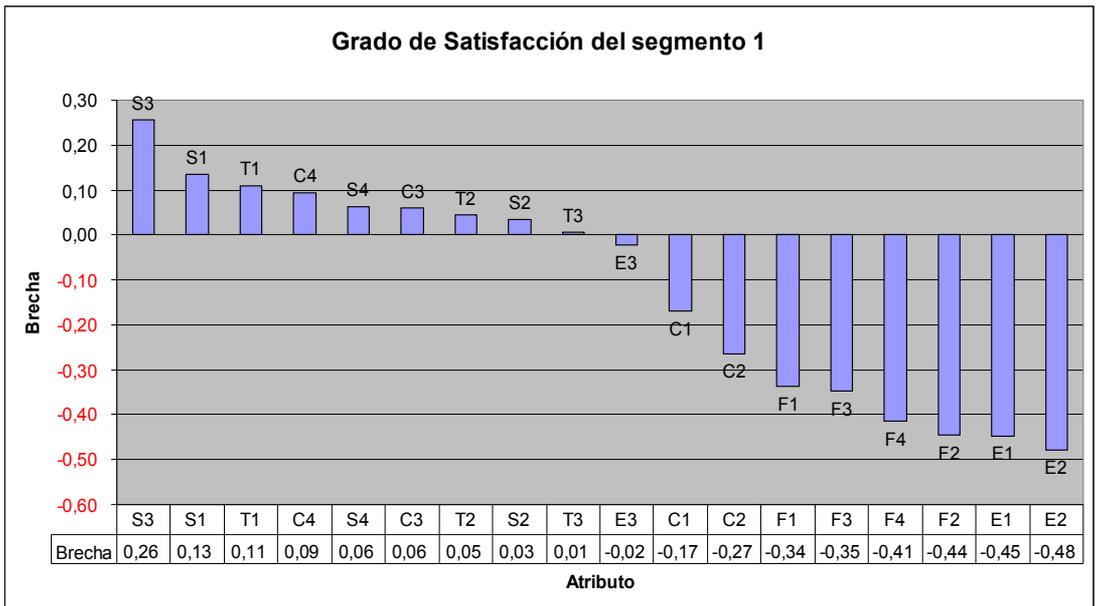
El que las personas y mypes presenten mayor insatisfacción se puede explicar porque en muchos de estos casos son los propios contribuyentes los que deben destinar parte de su tiempo ir a las oficinas a recibir atención. En tanto, en las medianas y grandes empresas son contadores y/o personas destinadas al efecto quienes hacen esos trámites.

**Segmento 1: Personas**

El segmento de Personas valora de buena forma todos los ítems de Tangibilidad y Seguridad que transmite el SII. Al igual que dos ítems de capacidad: la disponibilidad del personal para proporcionar información y su capacidad para ofrecer un pronto servicio.

En tanto, existe insatisfacción en los tres ítems de Empatía, cuatro Fiabilidad y en dos de los cuatro de Capacidad.

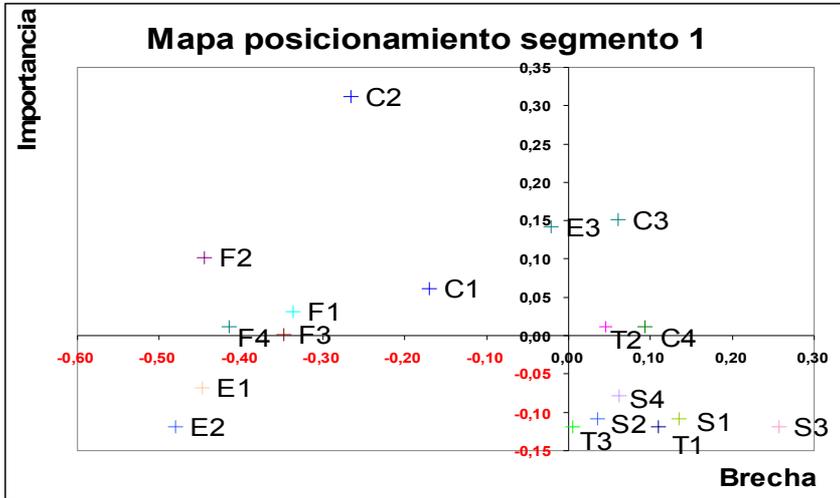
**FIGURA N°7  
GRADO DE SATISFACCIÓN PARA EL SEGMENTO 1**



Fuente: Elaboración propia.

De ellos los cuatro de Fiabilidad, los dos de Capacidad y sólo uno de Empatía, se presentan como importantes para este segmento. Se destacan C2 y F2 como importantes y de alta insatisfacción.

**FIGURA N°8**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL SEGMENTO 1**

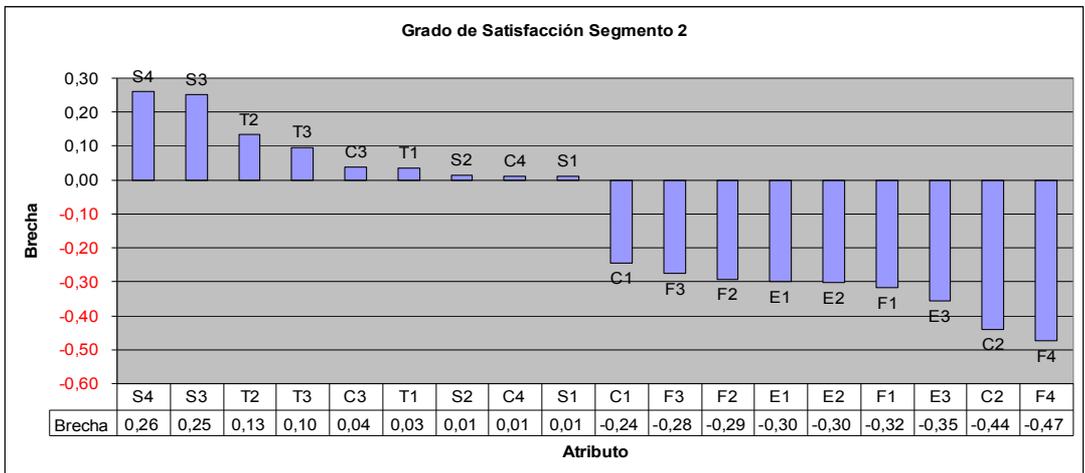


Fuente: Elaboración propia.

**Segmento 2: Mypes**

El segmento de Mypes al igual que el de Personas, valora de buena forma todos los ítems de Tangibilidad y Seguridad que transmite el SII. Asimismo, los dos ítems de capacidad: la disponibilidad del personal para proporcionar información y su capacidad para ofrecer un pronto servicio.

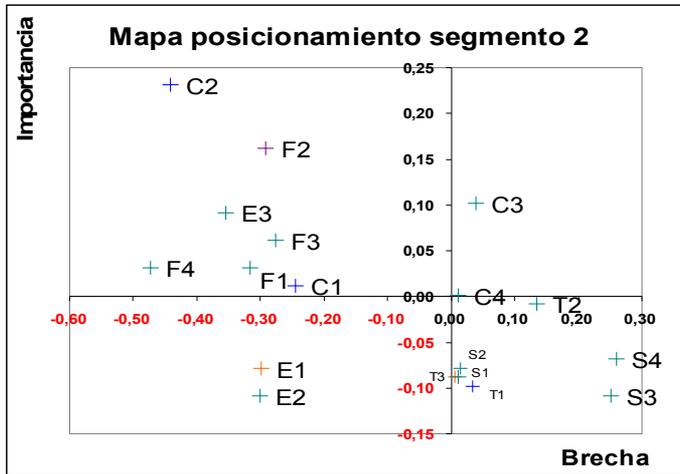
**FIGURA N°9**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN PARA EL SEGMENTO 2**



Fuente: Elaboración propia.

Existe insatisfacción en los tres ítems de Empatía, cuatro Fiabilidad y en dos de los cuatro de Capacidad. De ellos, los cuatro de Fiabilidad, los dos de Capacidad y sólo uno de Empatía, se presentan como importantes para este segmento.

**FIGURA N°10**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL SEGMENTO 2**

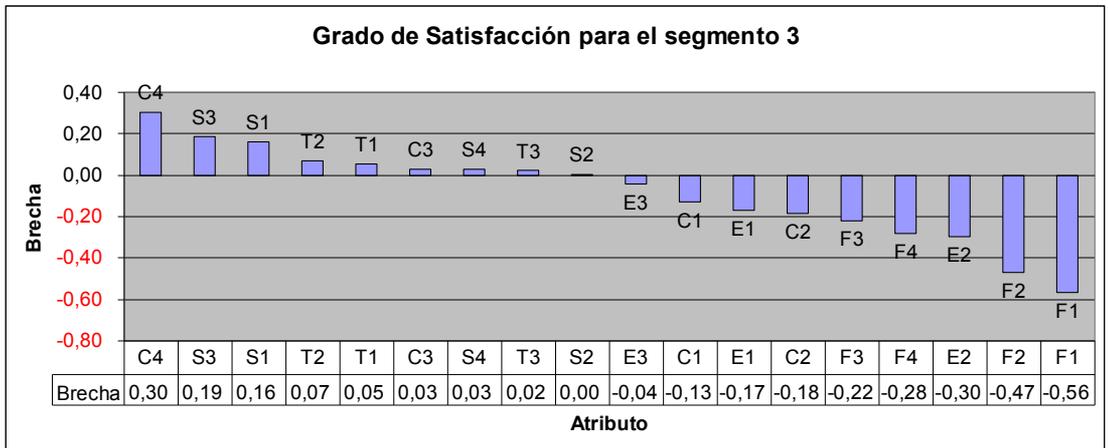


Fuente: Elaboración propia.

**Segmento 3: Medianas empresas**

El segmento de Medianas empresas tiene un comportamiento similar a las Personas y Mypes en cuanto a que ítems la satisfacen y cuales no.

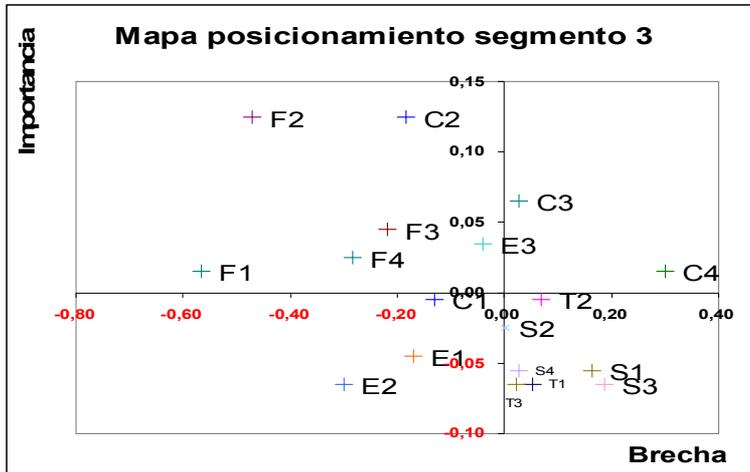
**FIGURA N°11**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN PARA EL SEGMENTO 3**



Fuente: Elaboración propia.

Existe insatisfacción en los tres ítemes de Empatía, cuatro Fiabilidad y en dos de los cuatro de Capacidad. De ellos, los cuatro de Fiabilidad, los sólo de Capacidad y sólo uno de Empatía, se presentan como importantes para este segmento.

**FIGURA N°12**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL SEGMENTO 3**



Fuente: Elaboración propia.

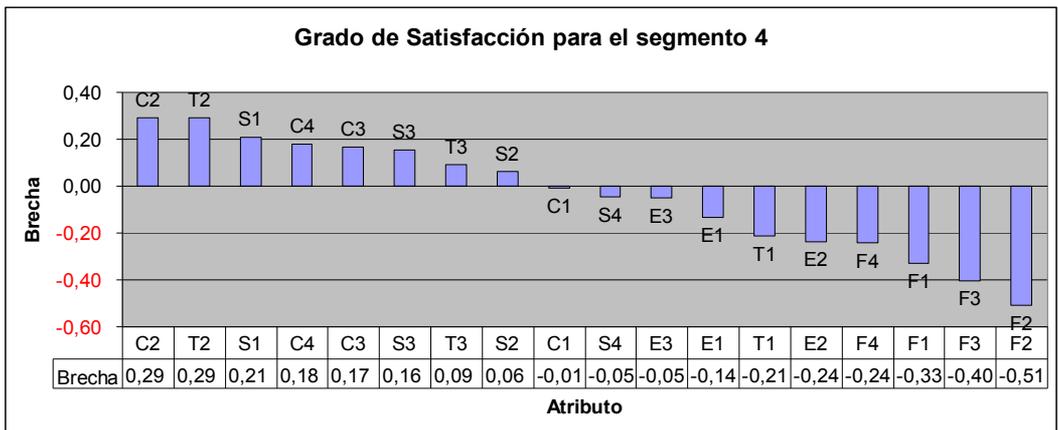
**Segmento 4: Grandes empresas**

El segmento de Grandes empresas valora los servicios de distinta forma a los demás segmentos.

Se encuentra satisfecho en ocho ítemes: dos de Tangibilidad, tres de Seguridad y tres de Capacidad.

En tanto, existe insatisfacción en diez ítemes, uno más que los demás segmentos.

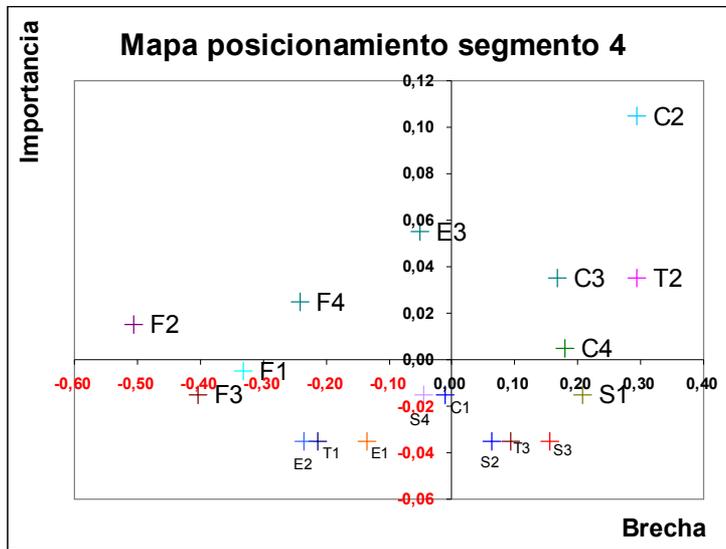
**FIGURA N°13**  
**GRADO DE SATISFACCIÓN PARA EL SEGMENTO 4**



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en cuanto a aquellos ítemes insatisfechos solo tres son importantes: los servicios vía web son suficientes y modernos; resolución eficaz y sin errores de problemas y el SII entiende las necesidades específicas.

**FIGURA N°14**  
**MAPA DE POSICIONAMIENTO DEL SEGMENTO 4**



Fuente: Elaboración propia.

## V. DISCUSION

En general se observa que un contribuyente que presenta alguna inconsistencia entre la información que él ha presentado y con la cual cuenta el SII evalúa negativamente los servicios de atención. De los 18 ítemes evaluados, en 9 de ellos existe insatisfacción por la calidad recibida.

En cuanto a cada una de las hipótesis a demostrar:

1. Los tiempos de espera de los contribuyentes (C1) deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención: se valida la hipótesis, por cuanto, en términos generales, es un aspecto de insatisfacción e importancia.

La confirmación de esta hipótesis pone de manifiesto que la programación de la atención de contribuyentes provoca insatisfacción en el servicio.

Ahora bien, al analizar por segmento se tiene que para cada uno de ellos provoca insatisfacción, pero sólo para las personas y micro y pequeñas empresas es un aspecto importante.

2. Los tiempos de atención de contribuyentes (C2) deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención: se valida la hipótesis, por cuanto, es un aspecto de insatisfacción e importancia.

Si bien es cierto para todos los segmentos es un aspecto importante, para personas, mypes y medianas empresas es también un aspecto insatisfactorio y que por tanto debe ser mejorado.

3. Los trámites o acciones que el contribuyente no puede realizar por Internet (F2) deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención.

Se valida la hipótesis, por cuanto, para todos y cada uno de los segmentos es un aspecto de insatisfacción e importancia.

No obstante, los servicios de la Web del SII pueden ser evaluados positivamente por la opinión pública, los usuarios que son fiscalizados y deben concurrir a las oficinas del SII manifiestan que estos servicios no les ayudan con el cumplimiento de sus obligaciones: son usuarios que presentan un problema y no ven en la Web una herramienta para solucionarlos.

4. Las concurrencias de los contribuyentes deben ser reducidos (F1) para mejorar la calidad de atención.

Se valida la hipótesis, por cuanto, es un aspecto de insatisfacción e importancia.

No obstante todos los segmentos están insatisfechos con este aspecto las personas, mypes y medianas consideran que es un factor importante y que por tanto debe ser mejorado para aumentar su percepción de calidad.

5. Las concurrencias por errores del SII de los contribuyentes (F4) deben ser reducidos para mejorar la calidad de atención.

Se valida la hipótesis, por cuanto, es un aspecto de insatisfacción e importancia.

Ahora bien, no obstante los cuatro segmentos están insatisfechas con este factor, existe disparidad de criterio en cuanto a la importancia que cada uno de ellos les asignan, por cuanto para las personas es indiferente, para mypes y mediana empresa importante y para la gran empresa no lo es.

Estas últimas dos confirmaciones de hipótesis dan cuenta de la inconformidad de los usuarios con procesos que se llevan a cabo en la fiscalización masiva de contribuyentes como son cruce, selección e impugnación y distribución de cartas a contribuyentes.

El análisis de cada una de las categorías arroja que los elementos Tangibles (0,06) y de Seguridad (0,12) en la prestación del servicio son evaluados positivamente, superando la percepción de ellos a las expectativas. Es digno de destacar las opiniones favorables respecto al personal en cuanto a Honestidad (0,10) y Discreción (0,11). Los usuarios aprecian que las Instalaciones son seguras (0,23).

La categoría de Capacidad de repuesta, tiene una valoración negativa de  $-0,06$ , pero dentro de sus atributos presenta resultados disímiles. Así entonces, C3 y C4 resultan bien evaluados y C1 y C2 no lo son.

Los atributos ligados a las dimensiones de Fiabilidad en la prestación del servicio y la Empatía que demuestra la Institución son evaluados negativamente, con  $-0,37$  y  $-0,28$ , respectivamente.

En cuanto a la importancia, los atributos de las categorías Fiabilidad y Capacidad se muestran como las más relevantes para los usuarios. Sobresale de la media C2: La atención para resolver problemas es rápida y expedita, como la más importante.

Con esto se configura que el SII tiene un punto crítico en la atención como es la Fiabilidad de sus servicios, por cuanto todos sus atributos son importantes y tienen bajo nivel de satisfacción. La Capacidad de respuesta también se vea en entredicho. Así

entonces los esfuerzos por mejorar la calidad de atención se deben orientar en esta dirección.

El análisis por segmento de contribuyentes arroja que no existen diferencias a nivel de las categorías satisfechas o insatisfechas ni en cuales son las más importantes. Pero si se observa que las personas y micro y pequeñas empresas son las que tienen mayor insatisfacción frente a las medianas y grandes empresas. Estas últimas son quienes presentan menor insatisfacción.

El que las personas y mypes presenten mayor insatisfacción se puede explicar porque en muchos casos son los propios contribuyentes los que deben destinar parte de su tiempo a ir a las oficinas a recibir atención. En tanto, en las medianas y grandes empresas son personas destinadas al efecto quienes hacen esos trámites.

Esta situación plantea que las estrategias de atención y de fiscalización deben atender de manera importante la calidad del servicio. En particular, con las personas y mypes que son quienes tienen una insatisfacción.

## **VI. PLAN DE MEJORAS**

1. Reducir los tiempos de espera de los contribuyentes
  - a. Mejorar la programación de las atenciones para reducir la brecha existente entre las tasas de llegada y atención.
  - b. Aumentar la capacidad de atención de contribuyentes en horarios o fechas punta.
  - c. Mejorar la estimación de los tiempos de atención por usuario. Dado que el tiempo de atención depende de las observaciones que el contribuyente posea, se debe estimar de manera más precisa el tiempo que tarda cada observación en ser atendida.
2. Reducir los tiempos de atención de contribuyentes
  - d. Mejorar la calidad del proceso de cruce, disminuyendo los errores en las observaciones o las observaciones propiamente tal. En relación con esto último, existen observaciones que deberían ser detectadas en el ingreso de las declaraciones juradas y/o formularios, el cual es un proceso anterior al cruce.
  - e. Mejorar el proceso de selección e impugnación: dado que los distintos procesos de cruce pueden tener una misma observación. Los procesos de selección e impugnación deben ser lo suficientemente hábiles para darse cuenta cuando un contribuyente esta observado n veces con una misma observación. Cuando se dé el alta a observación en un cruce, automáticamente se actualice su información y se levante la observación.
  - f. Hacer más eficiente el proceso de atención propiamente tal: proporcionar herramientas de soporte a la atención de manera tal de hacerla más simple, de fácil uso y que reduzca las posibilidades de errores. Por ejemplo: aplicaciones informáticas del tipo Hojas de trabajo estandarizadas para todas y cada unas de las observaciones que tiene un proceso de cruce y que puede llegar a tener un contribuyente. De manera tal que el funcionario o contribuyente pueda registrar información que ayude a levantar las observaciones.
3. Reducir las concurrencias de los contribuyentes.
  - g. Reducir los errores de concurrencia
  - h. Cambiando los criterios de fiscalización.

4. Aumentar los trámites o acciones que el contribuyente puede realizar por Internet.
  - j. Desarrollar hojas de trabajo para cada una de las observaciones para que los contribuyentes puedan aportar antecedentes.
  - i. Permitir al contribuyente rectificar una declaración si no existen observaciones asociadas.
  - j. Introduciendo tecnología wap para la declaración de formularios y declaraciones juradas.
5. Reducir la concurrencia de contribuyentes por errores del SII.
  - k. Mejorar los procesos de cruce y las observaciones asociadas, de manera de reducir los errores del SII.
  - l. Tener disponible la información lo más actualizada posible.
  - m. Posibilitar a los contribuyentes para que proporcionen antecedentes sin la necesidad de concurrir a las oficinas del SII. Algunos de esos antecedentes tiene como fuente de información otros organismos públicos y por medio de convenios de intercambios de información se puede validar la veracidad de los antecedentes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANDREESCU, FRANCESCA. 2003. Post-new public management models? New templates and possible lessons from a commercialising british public sector organisation. Southampton, UK, University of Southampton (Discussion Papers in Management, M03-13).

BARZELAY M. 2002. "Origins of the New Public Management: an international view from public administration/political science" en K. McLaughlin y S. Osborne (eds) *The New Public Management: Current trends and future prospects*, Londres: Routledge,.

BOZEMAN, BARRY. 1987. *All Organizations are Public: Bridging Public and Private Organization Theories*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

CABRERO, ENRIQUE, PEÑA, JOSÉ. 2006. Instrumentos del New Public Management para construir una New Public Governance. El caso de los gobiernos locales en México. Encuentro Coordinación y Política Social: Desafíos y Estrategias. INDES – BID. Washington.

CHAPMAN, JEFF & DUNCAN, GRANT. 2007. Is there now a new 'New Zealand model'?. *Public Management Review*, Volume 9, Issue 1 March 2007, pages 1 – 25.

COBRA, M., Y ZWARG. F. A. 1991. *Marketing de Servicios*, Mc.Graw Hill, Colombia.

COLMENARES, O. Y SAAVEDRA J. 2007. Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnica Administrativa*, Buenos Aires. Vol. 06, Número 04, Octubre/Diciembre 2007.

COMITÉ INTERMINISTERIAL DE MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA. 2000. *El Estado al Servicio de la Gente. Balance 1994 – 2000*. Santiago de Chile.

CRONING, J.J. Y TAYLOR, S.A. (1994): "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling, Performance-Based and Perceptions Minus Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*, 58, 55-68.

<http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/seminar/pom/2004/JOHN/%AAA%B0%C8%AB~%BD%E8%A4%E5%C4m/SERVPERF%20VS%20SERVQUAL.pdf>

DAWSON S. Y C. DARGIE. 2002 "New Public Management: a discussion with special reference to UK health" en K. McLaughlin y S. Osborne (eds) *The New Public Management: Current trends and future prospects*, Londres: Routledge.

GORE, A. 1993. *From red tape to results: creating a government that works better and costs less*. Report of the National Performance Review, Sept. 7.

GUERRERO, OMAR. 2001. "Nuevos Modelos de Gestión Pública". *Revista Digital Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México* Vol. 2 N°3.

HARTLEY, J., BUTLER, M. AND BENINGTON, J. 2002. 'Local government modernization: UK and comparative analysis from an organisational perspective', *Public Management Review*, 4(2): 387-404.

HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA P. 2000. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill. México, D.F.

HOMBURG, CHRISTIAN, JOHN P. WORKMAN, JR., AND OVE JENSEN. 2000. "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-focused Organizational Structure," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (Fall), 459-478.

HOROVITZ, J. 1990. *La calidad del servicio*, Mc.Graw Hill, Madrid.

KOTLER, P., BLOOM P. Y HAYES T. 2004. *El marketing de Servicios Profesionales*. Editorial Paidós SAICF.

GRÖNROOS, C. 1983. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

GRÖNROOS, C. (1988): "Service Quality: The six criteria of good service quality". *Review of Business*. New York: St. John's University Press .

JAIN, S. AND GUPTA, G.2004. "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales". *VIKALPA*. Volume 29. N°2. April - June 2004.

LAMB, CH., HAIR J. Y MCDANIEL, C. 2002. *Marketing*. International Thomson Editores. Sexta Edición.

LOPEZ, ANDREA. 2003. *La Nueva Gestión Pública: Algunas Precisiones para su Abordaje Conceptual*. INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Dirección de Estudios e Información Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado Documento N° 68.

MCCOURT W. 2002. "New Public Management in developing countries" en K. McLaughlin y S. Osborne (eds) *The New Public Management: Current trends and future prospects*, Londres: Routledge.

MCELWEE, G. REDMAN, T. 1993. "Upward appraisal in practice - an illustrative example using the QUALED model". *Education Training*. Vol 35, N°2, pp. 27-31.

MINTZBERG, HENRY (1996). "Managing Government or Governing Management", en *Harvard Business Review* (MBR - Harvard University, Boston), Mayo-Junio 1996, Estados Unidos.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. 1995. *Governance in Transition: Public Management Reforms in OCDE Countries*. Paris: OCDE.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. 1995. *Principios de Gobiernos Corporativos*.

\_\_\_\_\_. 1987. "Administration as Service: the Public as Client".

PARASURAMAN, A.; ZEITHALM, V. A., y BERRY, L. L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. Vol. 64, 41-50.

PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. 1993. *Marketing de Servicios. La calidad como meta*. Colección Gestión y Empresa. Ed. Parramon, Barcelona. Título original 1991: *Marketing Services: Competing Trough Quality*, The Free Press, New York.

RAINEY, HAL G. 1997. *Understanding and Managing Public Organizations*, Second Edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

RAMIREZ, A. 2001. *modernizacion de la gestion publica: el caso chileno (1994 - 2000)*. Estudio de Caso para grado de Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. <http://www.dii.uchile.cl/~webmgpp/estudiosCaso/CASO58.pdf>

SANDHUSEN, R. 2002. *Mercadotecnia*. Compañía Editorial Continental Primera Edición.

SAURINA, CARMEN. 2002. *Medida de la Calidad: Adaptación de la escala Servqual al ámbito financiero*. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXI, N° 113: 803-831.

SCOTT, GRAHAM. 2001. *Public Management in New Zealand*. New Zealand Business Roundtable.

SHOSTACGK., L. 1977. *Breaking Free From Product Marketing*. *Journal of Marketing*, vol. 41, 73-80.

SII. 2006. "Un Enfoque Integral para la Prevención y el combate a la evasión tributaria". Conferencia Técnica del CIAT, Madrid, España.

STANTON, W., Etzel M. y Walker B. 2004. *Fundamentos de Marketing*. 13va. Edición, de. Mc Graw Hill.

WILLIAMSON, JOHN. 2004. *A Short History of the Washington Consensus*, Fundación CIDOB, Barcelona, September 24-25, 2004. <http://www.iie.com/publications/papers/williamson0904-2.pdf>

## ANEXO

### Memoria de calculos

#### Tamaño de la muestra (n)

La formula que se utilizará para determinar el tamaño de la muestra es la de la proporción de la población, debido a la heterogeneidad de éxito o fracaso que hay que para determinar el nivel de calidad en el servicio ofrecido.

$$n = Z^2 * P * (1-P) / E^2$$

Donde

n = tamaño necesario de la muestra

Z = número de unidades de desviación estándar en la distribución normal, que producirá el grado deseado de confianza.

P = proporción de la población que posee la característica de interés.

E =error, o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción de la población que se esta dispuesto a aceptar en le nivel de confianza señalado.

$$n = 1,96^2 * 0,5 * (1-0,5) / 0,07^2 = 196$$

