



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento Industrial

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Café Yury.

Autora: María Carla Quintero Sánchez

Tutor(a): Dr. C. Francisco David Ramírez

Matanzas, 2021

Pensamiento



“La calidad es el aspecto más revolucionario y cambiante de la producción y si se descuida puede convertirse en la forma más sutil de despilfarro”

Dedicatoria

- ☆ *A mis padres por ser lo más importante en mi vida y haber estado junto a mí en todo momento.*
- ☆ *A mi hermana por haber luchado junto a mí para poder llegar a este momento tan especial.*

Agradecimientos

Doy mis más infinitos agradecimientos a todas aquellas personas que de una forma u otra me ayudaron y me apoyaron incondicionalmente:

- ☆ A mi tutor por haberme dedicado su tiempo.*
- ☆ A mis compañeros de estudio y amigos por comprenderme y darme su apoyo en todo momento.*
- ☆ Al colectivo de profesores que me han impartido clases a lo largo de la carrera, por formar parte indispensable en mi formación como profesional.*
- ☆ Y por último a mi familia por darme aliento, y por brindarme su confianza y apoyo incondicional.*

A todos muchas gracias.

Declaración de Autoridad

Declaro que soy la autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime pertinente.

María Carla Quintero Sánchez

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal.

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Ciudad de Matanzas, a los ____ días del mes de _____ del 2021.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Café Yury” tiene como objetivo general seleccionar un procedimiento que permita determinar los problemas y las causas que inciden en la eficacia de la gestión en el Café Yury. Para ello se propusieron diferentes técnicas y herramientas de investigación como: diagrama de Pareto, entrevistas, mapa de procesos, diagrama de flujo, ciclo de servicio, análisis operacional, método de expertos Kendall, panel de clientes, diagrama causa-efecto, entre otros. Se propusieron además diferentes herramientas informáticas, Microsoft Word, Excel. Se elaboró el capítulo I donde se exponen una serie de referencias vinculadas a la investigación. Para el desarrollo de la investigación se utilizó el procedimiento de “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” elaborado por Ramírez Betancourt, F. (2011). Entre los métodos empíricos propuestos se encuentran: la revisión de documentos, la entrevista, la tormenta de ideas, el diagrama causa – efecto, y el software estadístico SPSS, y como métodos teóricos el Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico y la Inducción–Deducción. El procedimiento seleccionado permite determinar las causas que inciden negativamente en la eficacia de la gestión.

ABSTRACT

The present investigation titled "Analysis of the effectiveness of the quality of the administration with external focus in the Yury'Cafe" has as general objective to propose a procedure for the analysis of the causes that impact in the effectiveness of the quality of the administration with external focus. For they intended it different technical and investigation tools like: diagram of Pareto, interviews, map of processes, diagram of flow, cycle of service, operational analysis, method of expert Kendall, clients' panel, diagram cause-effect, among others. They also intended different computer tools, Microsoft Word, Excel. The one chapter was elaborated where a series of references linked to the investigation are exposed. For the development of the investigation the procedure of "Evaluation of the effectiveness of the quality of the administration" was used elaborated by Ramírez, F. (2011). Among the proposed empiric methods they are: the revision of documents, the interview, the brainstorming, the diagram causes - effect, and the statistical software SPSS, and I eat theoretical methods the Analysis and Synthesis, Historical-logical and the Induction-deduction. The selected procedure allows to determine the causes that impact negatively in the effectiveness of the administration.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Marco teórico - referencial	6
1.1 Definición de calidad	6
1.1.1 Gestión de la calidad	8
1.1.2 Calidad de la gestión	10
1.1.3 Mejora de la calidad	12
1.2 Eficacia, eficiencia y efectividad. Su relación	14
1.3 El cliente	16
1.3.1 Satisfacción del cliente	16
1.4 El servicio	18
1.4.1 Características de los servicios	19
1.4.2 El servicio en el comercio minorista	20
1.5 Calidad del servicio	21
1.5.1 Evaluación de la calidad del servicio	22
1.5.2 Modelos de evaluación de la calidad del servicio	24
CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación	26
2.1 Breve descripción del objeto de estudio	26
2.1.1 Características del entorno	27
2.2 Metodología de la investigación	29
2.3 Herramientas a utilizar en la investigación	32
2.3.1 Software SPSS	32
2.3.2 Tormenta de ideas	33
2.3.3 Diagrama causa – efecto	33
CONCLUSIONES GENERALES	35
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial actual, caracterizado por un entorno cambiante y procesos cada vez más complejos, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de las empresas. En este sentido, resulta determinante conocer el funcionamiento interno de las organizaciones, y su respuesta frente al dinamismo del medio externo. (Ramírez Betancourt, 2020)

La buena calidad es una condición que debe tener todo servicio para conseguir mayor rendimiento en su actividad y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para cumplir con las necesidades del cliente.

Desde sus orígenes, el hombre se preocupa por la calidad. Al comienzo, la búsqueda de calidad consistía en seleccionar los alimentos y vestido que le beneficiaran, no había proceso de manufactura.

La revolución industrial hizo posible una enorme expansión de los procesos de manufactura y de los bienes de consumo. Para satisfacer las nuevas necesidades se empezaron a crear compañías, lo que resolvió algunos problemas de calidad, pero surgieron otros cuya solución aún no es del todo satisfactoria. Los problemas de calidad que se resolvieron fueron principalmente técnicos, mientras que los que aparecieron fueron administrativos y humanos. (Cantú, 2001).

El siglo XX marca el comienzo de cambios bruscos en la panorámica económica internacional, en la que se hace necesario un mejoramiento constante de las empresas que les permita ser cada vez más competitivas. En estas nuevas realidades, las empresas enfrentan una creciente demanda de un público con refinados estándares de calidad. Cada vez más, el cliente eleva sus exigencias, demandando mayores niveles de calidad. Por tal motivo, la calidad ya no constituye un factor más, sino que se convierte en uno de los principales factores competitivos, sin el cual la empresa está condenada al fracaso. (Moreno, 2015).

Detectar las expectativas de los consumidores y diseñar un servicio capaz de ofrecerles exactamente lo que desean es el punto de partida para gestionar correctamente la calidad, lo que se traduce en un mejor funcionamiento de la organización y un mayor rendimiento de todos los recursos materiales y humanos disponibles en las diferentes áreas funcionales que la componen.

A diferencia de la calidad en los productos, que puede ser medida objetivamente a través de indicadores tales como duración o número de defectos, la calidad en los servicios es algo fugaz que puede ser difícil de medir (Parasuraman *et al.*, 1985).

Uno de los componentes esenciales para gestionar la calidad de los servicios y alcanzar el éxito de la empresa es, sin dudas, la interacción cliente interno - cliente externo. El capital humano que tiene contacto directo con los clientes tiene un gran compromiso, puede lograr que estos regresen o que jamás quieran volver, por tanto, garantizar su satisfacción también debe priorizarse. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos, el capital humano debe estar orientado al logro de las ventas y capacitado para ello, conocer los productos, sus bondades y hasta sus desventajas, mantenerlos motivados, si estos factores no están cubiertos, las empresas no pueden pretender satisfacer a los clientes.

La calidad de un producto o servicio está limitada por las expectativas del cliente para satisfacer sus necesidades con el servicio, consumo o bien ofertado. En efecto la calidad es la apreciación del cliente al experimentar un determinado producto o servicio, que se manifiesta en el nivel de satisfacción que éste provoca.

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados, puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del cliente, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de la satisfacción. La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Estas acciones se deben derivar de indicadores que evalúen la calidad de los procesos y productos que generan y que contribuyen a su mejora.

El éxito de una organización depende de la satisfacción y lealtad de los clientes. La satisfacción constituye uno de los pilares de la lealtad y viene determinada por lo que se puede llamar "los momentos de la verdad": El futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtiene en cualquier situación en la que se pone en contacto con algún miembro de la entidad. Por eso, la calidad del servicio en una empresa debe enfocarse globalmente, es decir, debe involucrar a todas las partes, ejecutivos y trabajadores, si alguno de ellos falla en su cometido, toda la estructura de calidad pierde la eficacia.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial que aún no ha sido expresada. Por tanto, la eficacia en la gestión de la calidad está asociada a la capacidad de respuesta que tenga la organización a la hora de cumplir con sus clientes con los requisitos de tiempo, costos y calidad requeridos.

En el ámbito global existen elementos del entorno que inciden de manera indirecta en todas las empresas, entre estos se pueden mencionar las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales. El sector de los servicios, y particularmente el comercio minorista, no escapa a los cambios sustanciales que se han manifestado en el plano

internacional donde la fuerte competencia hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que permita obtener mayores oportunidades de vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales.

Cuba no está ajena a esta situación imperante en el mundo actual, el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido una gran profundidad entre las entidades que transitan por los pasos del perfeccionamiento empresarial y como política encaminada hacia la protección de los consumidores cubanos. En los últimos años, el sector servicios ha experimentado un crecimiento significativo, adquiriendo aún más relevancia a partir de la creación de nuevos actores económicos en la sociedad cubana.

El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, definió varios lineamientos de los cuales el No. 110 se relaciona con la presente investigación y plantea: lograr que el trabajo en el sector no estatal, además de constituir una alternativa de empleo, contribuya de manera efectiva al desarrollo económico y social del país, en especial a nivel local; al encadenamiento productivo con la industria, otros sectores y actividades de la producción nacional y la inversión extranjera.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, analizado en el VII Congreso del PCC define como eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional, que en su objetivo específico 2 señala alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos, en particular con un enfoque de alto valor agregado, y el objetivo específico 10 refiere: elevar e incentivar la diversidad, eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de inversión y productividad de las diferentes formas no estatales de gestión.

En el caso del sector privado, existen estudios que demuestran que las restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad. Principalmente con afectaciones en la prestación de servicios y su repercusión en: la relación calidad-precio, la mejora continua del negocio, así como en el enfoque al cliente. (Guilarte, 2017 y Pacheco, 2016 en Ramírez Betancourt, 2020)

Otros análisis, sin embargo, reconocen que, a pesar de estas limitantes existe un gran número de establecimientos privados que adolecen de problemas en la prestación de servicios al igual que el sector estatal y que no están sujetos a dichas limitantes. (Figueredo, 2016 en Ramírez Betancourt, 2020)

A pesar de esto, las investigaciones que corroboran este planteamiento resultan escasas y, en parte, es a causa de la carencia de aplicaciones prácticas de herramientas y técnicas de evaluación de la satisfacción del cliente que ha originado una brecha en los estudios en el

sector no estatal. Por tal motivo, los insuficientes referentes teóricos y procederes científicamente fundamentados al respecto, dificultan poder identificar los problemas que afectan la calidad de la gestión en establecimientos privados. (Ramírez Betancourt, 2020)

El establecimiento Café Yury se encuentra en esta situación, lo que justifica a la autora la realización de la presente investigación.

De acuerdo a lo expresado se define como **problema de investigación**:

- ✚ Inexistencia de un estudio que muestre los problemas que intervienen en la eficacia de la calidad de la gestión en el Café Yury.

Para dar respuesta al problema científico planteado se traza el **objetivo general** siguiente:

- ✚ Seleccionar un procedimiento que permita determinar los problemas y las causas que inciden en la eficacia de la gestión en el Café Yury.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial como resultado de la revisión de la literatura especializada tanto nacional como internacional.
2. Proponer el procedimiento para el análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el Café Yury.

Para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, que incluyeron:

I. Métodos Teóricos

- Inducción-deducción.
- Histórico-Lógico.
- Análisis y síntesis.

II. Métodos Empíricos.

- Encuestas.
- Estadística descriptiva.
- Tormenta de Ideas.
- Método Delphi.
- Método Kendall.
- Diagrama Causa- Efecto.
- Software Excel y SPSS.

Esta investigación se estructura en dos capítulos:

Capítulo I. Marco teórico referencial de la investigación.

En un primer capítulo se analizan los diferentes aspectos teóricos relacionados con el tema tratado, donde se definen importantes conceptos de calidad y la relación existente entre los elementos que integran el mismo. Incluye un análisis de las definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Capítulo II. Descripción del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.

En un segundo capítulo se aborda la caracterización del objeto de estudio describiéndolo completamente, además se expone la metodología de la investigación a aplicar posteriormente así como las principales técnicas utilizadas en la investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos que facilitan la comprensión del estudio.

CAPÍTULO I. Marco teórico – referencial

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de los conceptos de calidad, gestión de la calidad y calidad de la gestión; se conceptualizan los términos de eficacia, eficiencia y efectividad y se analiza su relación. Se analizan también los términos de cliente y servicio, y otros relacionados como son la satisfacción del cliente y la evaluación de la calidad de los servicios. Con el fin de organizar la secuencia de aspectos a desarrollar en el capítulo, se representa en la **figura 1.1** el hilo conductor del marco teórico referencial.

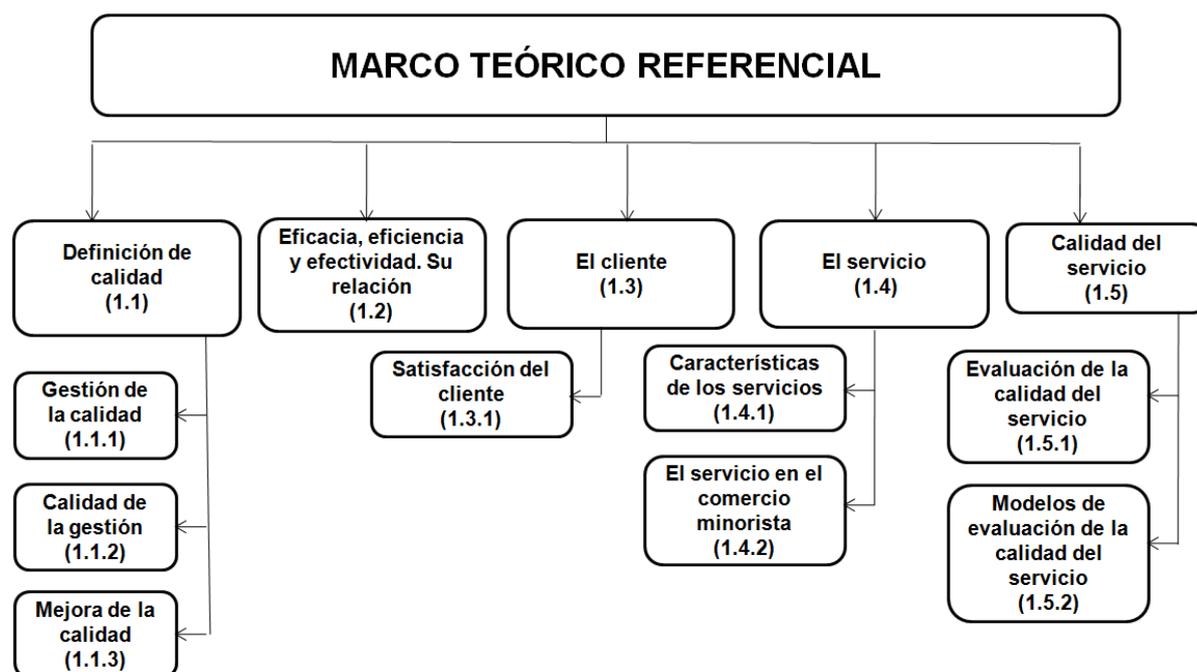


Figura 1.1. Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Definición de calidad

Cuando se habla de calidad, la misma se puede traducir que representa las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente está dispuesto a pagar, porque tiene un peso comercial. (Carriel, 2018)

En el transcurso del tiempo el término calidad ha sido definido de diferentes maneras por los diferentes autores. A continuación en la **Tabla 1.1** se resumen los principales conceptos emitidos hasta la actualidad.

Tabla 1.1. Definiciones de calidad.

Autor/Año	Definición
Feigenbaum (1971)	Características compuestas que permiten alcanzar las expectativas de los consumidores. La calidad se construye desde el inicio del diseño del producto.
Deming (1989)	Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado.
Juran y Gryna (1993)	Conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto.
Ishikawa (1994)	Es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos. Establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta.
Crosby (1995)	Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos.
Schroeder (2011)	Es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro.
NC:ISO 9000:2015	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Robles (2016)	Incluye la orientación hacia el éxito o la excelencia, el desarrollo de productos atractivos y de bajo costo que satisfagan al cliente, el compromiso con la innovación y la mejora continua, el cumplimiento de normas, el valor de las capacidades, el compromiso del personal, la planeación y conformación de comités, el desarrollo de políticas, medidas de control, estructuras, filosofías, valores, creencias, el enfoque estratégico, las acciones correctivas, el desarrollo de sistemas a prueba de errores, la detección de fallas y su valoración en términos económicos.
Krudthong (2017)	Factor clave para diferenciar a proveedores en la búsqueda de ventajas competitivas, su diseño y ejecución de forma positiva y correcta, conduce a la satisfacción del cliente, que en última instancia permite el logro de una ventaja competitiva y a la supervivencia de la organización en un entorno rápidamente cambiante.
Rodríguez (2017)“	Prerrequisito crítico y determinante de la competitividad para establecer y mantener relaciones satisfactorias con los clientes”.
Arencibia Celestrín	Logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con

(2020) procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

Fuente: elaboración propia.

En todas las definiciones expuestas se aprecian puntos coincidentes, por lo que tras analizarlas se puede concluir que la calidad de los productos y servicios es el cumplimiento de un grupo de requisitos predeterminados en cada fase de desarrollo del producto, requisitos que se deben cumplir desde la etapa de diseño hasta la etapa de postventa, para lograr la satisfacción plena del cliente.

En la actualidad no basta con ofrecer productos o servicios que tengan calidad, sino que se deben adoptar las medidas de planificación, organización y control necesarias para dirigir los esfuerzos de una organización en aras de lograr resultados superiores en su desempeño. Esto se logra mediante la gestión de la calidad, tema que se abordará en el siguiente epígrafe.

1.1.1 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad en la actualidad se ha convertido en un instrumento indispensable para las empresas de servicio y para alcanzarla deben sortear obstáculos externos e internos para satisfacer las demandas de las personas y juega un rol preponderante en el mantenimiento de la organización en el mercado de los negocios de tal manera que se cree una filosofía de servicio que busque superar las perspectivas de los clientes. (Zavala-Choezy Monserrate, 2020)

A continuación se resume en la **Tabla 1.2** los principales conceptos emitidos por varios autores sobre este término.

Tabla 1.2. Conceptos de gestión de la calidad.

Autor/Año	Definición
Gutiérrez (2010)	Es la función general de la gestión que determina e implica la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativa a la calidad
Espí (2010)	Proceso de aseguramiento y mejoramiento continuo, donde todas las áreas de la entidad educativa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los usuarios y la sociedad, logrando con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad

NC ISO 9000 (2015)	Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos
Nazar et al., (2018)	La definición técnica de gestión de calidad hace referencia a una estrategia de gestión empresarial que consiste en el estudio y valoración del concepto de calidad en cada una de las fases de un proceso de producción. La finalidad es la mejora constante de bienes y servicios ofertados y la consecución de mayor satisfacción del cliente.
Zavala-Choez, y Monserrate (2020)	La gestión de la calidad es considerada una filosofía de trabajo y no una estructura definida en la organización sino como una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente no importa si es interno o externo

Fuente: elaboración propia.

Según la NC ISO 9001 (2015), la gestión de la calidad se basa en siete principios que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño.

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito, dirección, y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: las personas competentes, facultadas e implicadas en todos los niveles de la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de crear y entregar valor.
4. Enfoque basado en procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
5. Mejora: las organizaciones exitosas tienen un foco continuo en la mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
7. Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores.

Estos principios son el pilar de un sistema de gestión de la calidad y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a cumplir con cualquier norma certificable.

La gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos de gestión: planificación, control y mejora.

- Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.
- Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. (Barros, 2018)

Del análisis de las fuentes consultadas se puede concluir que existe similitud entre las definiciones dadas por los autores donde resaltan elementos como la planificación y coordinación de actividades y procesos, el enfoque en los medios para alcanzar la calidad y su importancia como estrategia para conseguir la competitividad. Por tanto a juicio dela autora la gestión de la calidad no es más que un conjunto de actividades coordinadas para lograr la satisfacción del cliente y la competitividad de la entidad.

Pero no basta con tener una gestión de la calidad, sino que se debe garantizar que esa gestión se realice con los niveles de calidad requeridos, es por eso que tan importante como la gestión de la calidad es la calidad de la gestión.

1.1.2 Calidad de la gestión

Uno de los estilos actuales que suelen utilizar las empresas más competitivas a nivel global para gestionar la calidad se conoce como calidad de la gestión. Es notable la estrecha relación y la similitud que tienen ambos términos y esto puede tender a confundirlos, pero es

muy importante comprender qué significa exactamente cada uno para poder emplearlos adecuadamente.

En la actualidad no se puede hablar de “gestión de la calidad” sino, más bien, de “calidad de la gestión”, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para, entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia, lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización. (Alfaro Calderón, 2009 en Carballo Vega, 2017)

Como refiere Paucar Sánchez (2010) aporta la idea de que la calidad de la gestión está vinculada con los estilos de gestión; o sea, la forma de dirigir y gestionar. La columna vertebral para una buena conducción constituye la cultura organizacional de la institución porque posee un conjunto de significados que involucra la identidad personal, la creatividad, las habilidades, la experiencia y el conocimiento del personal de la institución.

La calidad de la gestión es el logro simultáneo de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. Se sugiere la inclusión de áreas de la gestión más allá de la calidad del producto o servicio. (Ramírez Betancourt, 2011 en Calderón Castillo, 2017)

Pierre Avoce (2013) incorpora al concepto de calidad de la gestión la filosofía de la mejora continua, al expresar que por calidad de la gestión se entiende a la mejora sistemática de la eficacia, eficiencia y, por ende, de la efectividad, lo cual se logra a partir de concebir a la organización como un sistema abierto, que interactúa decisivamente con su entorno y que, a su vez, está conformado por varios subsistemas que tienen como núcleo básico los procesos de dicha organización.

Ramos Alfonso (2015) entiende la calidad de la gestión como “la eficaz realización de las actividades inherentes a los diferentes procesos empresariales o institucionales que garanticen la satisfacción de sus clientes y grupos interesados de forma sostenida, lo que generará utilidades ahora y en el futuro”.

Se puede concluir que cuando la empresa garantiza la calidad de la gestión se obtiene mayores beneficios que implican el logro de la satisfacción del cliente, mayor prestigio en el mercado y una mejora continua de la eficacia, eficiencia y efectividad al gestionar los procesos y actividades que interactúan con la organización.

1.1.3 Mejora de la calidad

Las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad. El mejoramiento de la calidad se ha desarrollado para satisfacer estos objetivos.

Seguidamente se muestra en la **Tabla 1.3** un resumen de las principales definiciones emitidas por diferentes autores:

Tabla 1.3. Definiciones de mejora de la calidad.

Autor/Año	Definición
Juran (1993)	Es el logro de un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad. Significa la creación organizada de un cambio ventajoso, un sinónimo de avance.
Harrington (1993)	Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.
ISO 9000 (2015)	La mejora de la calidad se define como la parte de la Gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
Díaz Rivero (2019)	Es el logro de un nuevo nivel de rendimiento, superior al nivel anterior. Se consigue con un salto adelante a los problemas de calidad. Está relacionada con el nivel o problemas crónicos y no con los esporádicos. No significa acción correctiva o regulación.

Fuente: elaboración propia.

Luego de revisar cada concepto la autora considera que la mejora de la calidad es poder alcanzar una nueva fase en la cual se desarrollan cambios positivos con el fin de repercutir de manera ventajosa para la entidad; con beneficios económicos manteniendo en condiciones óptimas la calidad. Para este proceso se debe conocer de ante mano el estado actual de la organización para poder cuantificar la mejora.

El mejoramiento de la calidad está basado en el cambio. Según Imai (1985) se evidencian dos tipos de cambio: gradual y abrupto. El cambio gradual resulta de pequeñas mejoras al *status quo* mediante esfuerzos continuos que incluyen a todo mundo. El cambio abrupto proviene de la innovación, una mejora drástica al estado actual.

Existen dos formas de mejora:

- **Reingeniería o Kayro:** Mejora drástica y abrupta en el status quo como resultado de una gran inversión en nueva tecnología, equipos, etc. y de pequeños esfuerzos para mantenerlos. Esta se realiza a corto plazo, pero implica efectos dramáticos, con una sistematicidad intermitente y no incremental. Esta se enfoca en un fuerte individualismo y se adapta mejor en economías de rápido crecimiento.(Hammer and Champy, 1993)
- **Mejora continua o Kaizen:** Es el mejoramiento continuo que involucra a todos, haciendo énfasis en el colectivismo, el esfuerzo de grupo y el enfoque de sistema. Supone que la forma de vida (el status quo) merece ser mejorada de forma constante. Esta se realiza sin dramatismo, con pasos pequeños, con una sistematicidad continua y gradual, empleando los conocimientos convencionales y el estado del arte.(Harrington, 1997)

El ciclo Deming, es una estrategia de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. También es conocido como ciclo **PDCA o PHVA**, del inglés *Plan, Do, Check, Act* (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), los cuatro pasos de la estrategia que son:

Planificar: Establecer los objetivos y actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Se detecta la posibilidad de mejora y se planifica la medida para alcanzarla. De forma más específica es:

Hacer: Es ejecutar el plan estratégico. Contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución, mientras se recopilan datos para verificarlos y evaluarlos en los siguientes pasos. Es implementar los procesos e identificar oportunidades de mejora.

Verificar: Pasado un período previsto de antemano, los datos de control son recopilados y analizados, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora esperada, si no es así, se vuelve a la planificación y si se logra la mejora, se pasa a la aplicación.

Actuar: Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito. En este punto se concluye el ciclo, pero por tratarse de un proceso de mejora continua, existe un objetivo superior. En este caso, el ciclo se transforma en una espiral de mejora.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u

organización. No es posible realizar con calidad una actividad, proceso, producto o servicio, si se viola alguno de los pasos del ciclo.

1.2 Eficacia, eficiencia y efectividad. Su relación

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente, y existe una tendencia a la interpretación de estos como la misma cosa. Sin embargo, no son sinónimos, pues difieren en cuanto a su significado y pueden tomar numerosas acepciones en dependencia del área en que se apliquen.

En la **Tabla 1.4** se analiza las definiciones de eficacia propuestas por diferentes autores:

Tabla 1.4. Definiciones de eficacia.

Autor/Año	Definición
Oliveira (2002)	Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que se alcanza el objetivo o resultado
Chiavenato (2004)	La eficacia es una medida del logro de resultados
Bolívar (2015)	La eficacia busca encontrar el mejor «qué» para lograr el resultado deseado, pero sin preocuparse por «cómo» vamos a llevar a cabo ese «qué» y su impacto en los recursos. Esto puede llevarnos a un derroche extremo que convierta la consecución del resultado en algo difícilmente justificable.
NC ISO 9000 (2015)	Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
Villoldo (2021)	Grado en que se logran unos objetivos predeterminados. Habitualmente la medida de la eficacia es numérica, ya que el grado de logro es mayor contra más unidades se han realizado

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, la autora de la investigación plantea como definición general: eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.

Estrecha relación guarda la eficiencia con el término anterior, pues para el logro de la eficiencia es primordial ser eficaz con carácter interno, es decir llegar a obtener resultados. A continuación en la **Tabla 1.5** se analiza las definiciones de eficiencia propuestas por diferentes autores:

Tabla 1.5. Definiciones de eficiencia.

Autor/Año	Definición
Ramírez Betancourt (2011)	Es la utilización óptima de los recursos empleados en la gestión eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización
Soler Grillo (2001)	La eficiencia es una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos
Bolívar, 2015)	La eficiencia se centra únicamente en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos, es decir, busca perfeccionar el cómo hacer las cosas, pero sin cuestionarse qué cosas se hacen.
Villoldo (2021)	Que un proceso sea eficiente supone conseguir alcanzar los resultados previstos mediante unos recursos mínimos

Fuente: elaboración propia.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos. La eficacia puede ser normalmente confundida con la idea de eficiencia, pero aquí es importante señalar que esta última supone cierto nivel de eficacia, aunque maximizando los recursos y la inversión de tiempo o dinero para lograr los resultados esperados. Por tanto a juicio de la autora ser eficiente es conseguir los objetivos previstos mediante el uso de la mejor forma posible de todos los recursos con los que se cuenta.

En la combinación entre la eficacia y la eficiencia, se supone, está el ideal empresarial.

La efectividad es lo que Peter Drucker llama *effectiveness*. José Miguel Bolívar plantea lo siguiente sobre la efectividad: “la efectividad que plantea Drucker persigue encontrar un término medio con sentido, un punto de equilibrio ideal entre eficiencia y eficacia. La búsqueda de la efectividad impide que un exceso de foco en la eficiencia haga que no se llegue a alcanzar el resultado deseado o que no se alcance a tiempo. También impide que un exceso de foco en la eficacia pueda dar al traste con la rentabilidad del resultado, haciendo que no compense. Cuando trabajamos de forma efectiva, mantenemos el foco en el punto óptimo entre lo más eficiente y lo más eficaz”.

Según Ramírez Betancourt (2011) “si se logran de forma simultánea la eficacia y la eficiencia, entonces se podrá hablar de efectividad”

La efectividad según Pérez Campaña (2003) es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Después de un análisis de estos conceptos se puede decir que la gestión efectiva de una empresa o entidad es alcanzada dando respuesta de forma eficaz a las demandas y expectativas de los clientes, siendo eficiente en todo momento y así lograr y mantener la calidad de dicha organización.

1.3 El cliente

Sin clientes los negocios no existirán, porque ellos son los que aportan el dinero de donde saldrán las ganancias para la empresa.

Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto o servicio. (Juran, 1993).

Como expresa Harrington (1993): “en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey”. Esto quiere decir que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La NC ISO 9000:2015 define cliente como la persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

Según Juran (1993) existen los siguientes tipos de clientes:

Clientes externos: estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno y el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o por causa de daños al entorno), etc.

Clientes internos: en toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que los reciben les llamaremos “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.

Usuarios: son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto. Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia prima a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

1.3.1 Satisfacción del cliente

La calidad del servicio al cliente es el elemento clave requerido para el éxito de los negocios. En este mercado conducido por los clientes, donde la competencia se torna cada vez más

difícil y las líneas vedadas son frecuentes, no se puede pensar en el crecimiento del negocio sin ofrecer un servicio excepcional al consumidor. Numerosas organizaciones subestiman la importancia de la satisfacción del cliente, mientras sientan las bases de su negocio. Se enfocan en la calidad de los servicios, la infraestructura organizacional, pero a menudo pasan por alto el hecho de que son los clientes quienes pueden hacer o romper un negocio (Estepon, 2014).

Toda empresa que pone en acción estrategias de calidad, no debería limitarse únicamente a la repercusión económica que este conlleva para la empresa, ya que este beneficio monetario no es una meta unitaria, sino, hablar de calidad conlleva el satisfacer las necesidades esperadas por el consumidor final, desarrollando una imagen corporativa de cultura de responsabilidad social. (Hoyos- Estrada, 2021)

La satisfacción del cliente ha sido objeto de numerosas investigaciones en la literatura de marketing y se ha adoptado diferentes perspectivas en su conceptualización. A continuación en la **Tabla 1.6** se resumen los principales conceptos.

Tabla 1.6. Definiciones de satisfacción del cliente.

Autor/Año	Definición
Kottler (1997)	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
Hayes (1999)	Plantea que la satisfacción del cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicio
NC ISO 9000 (2015)	Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos
Chacón (2018)	Es un juicio positivo pero transitorio, afectivo-cognitivo, de una experiencia de consumo.

Fuente: elaboración propia.

Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente. (NC ISO 9000, 2015)

La satisfacción del cliente se está convirtiendo en uno de los objetivos esenciales para cualquier empresa que busque una relación a largo plazo con el cliente, llegando a considerarse como la principal prioridad de la organización (Ngo y Nguyen, 2016).

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización pueden obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

- 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 comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio Por 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 un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: la lealtad del cliente que se traduce en futuras ventas, difusión gratuita que se traduce en nuevos clientes y por ende una determinada participación en el mercado.

1.4 El servicio

El sector de los servicios resulta cada vez más relevante para el desarrollo de la economía moderna. La **Tabla 1.7** resume algunos criterios dados por diferentes autores:

Tabla 1.7. Definiciones del término servicio.

Autor/Año	Definición
Juran (1993)	Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existe porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.
Kotler (1997)	Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico
Schroeder (2011)	Los servicios son en verdad, intangibles; es decir sus procesos crean un valor para los clientes mediante la realización de transformaciones que no dan como resultado una entidad física.

NC 9000 (2015)	ISO	Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.
Ávila (2016)		el servicio se produce y se consume en forma simultánea, es el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor con el fin de responder a las necesidades del cliente
Olivera Monet (2019)		Son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta

Fuente: elaboración propia.

Una vez analizados los conceptos anteriores, la autora concluye que servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor.

1.4.1 Características de los servicios

Las características fundamentales que diferencian a los servicios de los bienes y que el mercadólogo debe tomar en cuenta son cuatro: Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero.

Intangibilidad: Esta característica se refiere a que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en el escaparate de una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador (como sucede con los bienes o productos físicos). Por ello, esta característica de los servicios es la que genera mayor incertidumbre en los compradores porque no pueden determinar con anticipación y exactitud el grado de satisfacción que tendrán luego de rentar o adquirir un determinado servicio. Por ese motivo, a fin de reducir su incertidumbre, los compradores buscan incidir en la calidad del servicio. Hacen inferencias acerca de la calidad, con base en el lugar, el personal, el equipo, el material de comunicación, los símbolos y el servicio que ven. Por tanto, la tarea del proveedor de servicios es "administrar los indicios", "hacer tangible lo intangible"

Inseparabilidad: Los bienes se producen, se venden y luego se consumen. En cambio, los servicios con frecuencia se producen, venden y consumen al mismo tiempo, en otras palabras, su producción y consumo son actividades inseparables. Por ejemplo, si una persona necesita o quiere un corte de cabello, debe estar ante un peluquero o estilista para

que lo realice. Por tanto, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios: Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado.

Heterogeneidad: O variabilidad, significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes. Es decir, que cada servicio depende de quién los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega. Por ejemplo, cada servicio que presta un peluquero puede variar incluso en un mismo día porque su desempeño depende de ciertos factores, como su salud física, estado de ánimo, el grado de simpatía que tenga hacia el cliente o el grado de cansancio que sienta a determinadas horas del día.

Carácter Perecedero: Se refiere a que los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. Por ejemplo, los minutos u horas en las que un dentista no tiene pacientes, no se puede almacenar para emplearlos en otro momento, sencillamente se pierden para siempre. Por tanto, la imperdurabilidad no es un problema cuando la demanda de un servicio es constante, pero si la demanda es fluctuante puede causar problemas. Por ese motivo, el carácter perecedero de los servicios y la dificultad resultante de equilibrar la oferta con la fluctuante demanda plantea retos de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios a los ejecutivos de servicios.

1.4.2 El servicio en el comercio minorista

La *American Marketing Association* (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: servicios de salud, financieros, profesionales, servicios de hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, permite una aproximación a la actividad de servicios. Otra conceptualización de los servicios desde el punto de vista del sector terciario de la economía, son:

- Transportes, comunicación y servicios públicos.
- Comercio (al por mayor y al detalle).
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios comerciales (contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas).
- Servicios personales (barbería)
- Servicios sociales (Asociaciones sin ánimo de lucro).

En esta clasificación el comercio al por mayor y al detalle se declara explícitamente en su condición de prestación y se corresponde con lo planteado en las NC ISO 9000:2015 donde

se define servicio como el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de supermercado se expande rápidamente por todo el planeta. La pequeña tienda de la esquina comienza a desaparecer y a transformarse por la lógica imperante en mini-mercado de autoservicio, con el objetivo principal de la subsistencia.

En ese mundo creado por el autoservicio, el producto se encuentra “solo” frente al consumidor. Por su parte el consumidor debe aprender a orientarse dentro del autoservicio, leer la oferta, seleccionar el producto, decidir su compra y encaminarse al lugar de pago. Pero, adicionalmente esta transformación en la forma de comercializar productos, produce grandes transformaciones en el productor y en el distribuidor.

Siguiendo esta filosofía del autoservicio, el producto debe estar presente en el establecimiento, debe estar convenientemente presentado, debe estar destacado y resaltado y por sobre todas las cosas debe ser rentable.

1.5 Calidad del servicio

La creciente importancia de los procesos de servicios requiere más y mejores metodologías para su mejora. Un punto básico para ello es escuchar adecuadamente al cliente y traducirlo en acciones específicas, utilizando incluso un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas en un cuestionario. (Hernández, 2018)

La calidad en el servicio es la vía para que las empresas logren mejores objetivos y sean más competitivas. El cumplimiento de las especificaciones es de especial interés, debido a lo difícil que puede ser determinar por escrito los requisitos concretos que deben cumplir los servicios para ser de calidad, porque esta suele ser intangible.

Un servicio es de calidad cuando las percepciones igualan o superan las expectativas que sobre él se habían formado; por lo tanto, para la evaluación de la calidad del servicio es necesario contar con esas expectativas y percepciones reales de los clientes teniendo en cuenta, además las expectativas y percepciones para la empresa que son el resultado de un ciclo permanente a partir de los resultados arrojados por el mismo y son nuevamente procesados para aproximarse aún más a las necesidades y expectativas de estos. (NC ISO 9001, 2015)

La calidad del servicio crea beneficios porque produce verdaderos clientes: clientes que se sienten a gusto al elegir una empresa después de haber experimentado sus servicios. Es el

nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras. (Parasuraman, 1985).

La calidad del servicio es un juicio duradero, a largo plazo, y se vincula a una actitud positiva permanente por un servicio. Mide la calidad vs un estándar preconcebido. (Chacón, 2018)

En atención a lo anterior, puede señalarse que la calidad de servicio, tiene como objetivo fundamental crear una cultura en la que todos los miembros dentro de la organización (directivos, fuerza de ventas, empleados) deben implicarse personalmente en conocer, estar en contacto y atender a los consumidores y donde el cliente constituya el eje principal del negocio.

1.5.1 Evaluación de la calidad del servicio

La evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones, a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas.

Debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión resulta vital, ya que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad conduce a una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

Es oportuno destacar que la evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, en la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, al ser esta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación a escala global.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales medición y comparación. Al igual que la gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, al diferenciarse por dos períodos, muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se

desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ($D > O$), al determinar la no importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

Una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad.

1- Tradición europea: escuela nórdica de marketing de servicios

La escuela nórdica de marketing de servicios, también denominada en la literatura científica, como tradición europea, es cronológicamente anterior a la escuela norteamericana. Cuando Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) desarrollaron su modelo conceptual, se basaron, en parte, en el trabajo de Grönroos, iniciador y precursor de la escuela nórdica (1978; 1982; 1984 y 1994).

Grönroos (1982) propone la existencia de dos subprocesos en la percepción del servicio denominados: el rendimiento instrumental que es el resultado técnico del proceso de prestación del servicio, dimensión técnica del producto. Requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente y el rendimiento expresivo: es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si este no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.

Grönroos (1982) propone que el contenido de lo evaluado en la calidad de los servicios se puede componer básicamente de las siguientes dimensiones:

La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, qué se ofrece en el servicio.

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, cómo que sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo,

se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

Posteriormente propone la existencia de una tercera dimensión que denomina: **calidad organizativa o imagen corporativa**, es decir, la calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

2- Escuela norteamericana

La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; al plantear que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

De todo lo expuesto anteriormente, se puede llegar a la conclusión de que la evaluación es el proceso de evaluación de las acciones de control y dirección de la calidad, basada en la medición y comparación de los índices definidos por la entidad, con el fin de determinar la eficacia de la gestión, el nivel de calidad, las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes, así como su grado de satisfacción.

1.5.2 Modelos de evaluación de la calidad del servicio

Se han desarrollado varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los que defienden los puntos de vistas de los diferentes autores. Entre los más utilizados se encuentran:

- Modelo Servman: (Grönroos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978) Utiliza las expectativas y las percepciones. Posee un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.
- Modelo Servperf: (Cronin y Taylor, 1994) Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- Modelo Servqual: (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1998) Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas donde esta escala mide la calidad del servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Si el valor de las percepciones iguala o supera las expectativas, el servicio

es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad.

Es válido resaltar que los modelos anteriormente expuestos realizan análisis globales (macros), es por eso que en la presente investigación para la evaluación y análisis de la eficacia de la calidad de la gestión se utilizará un modelo más operativo, el de Ramírez Betancourt (2011), que además evalúa según las expectativas y percepciones de los clientes externos acerca del servicio y ofrece una evaluación de la eficacia cuantitativa y cualitativamente, por lo que se asegura que este procedimiento se ajusta más a los intereses de la entidad objeto de estudio.

CAPÍTULO II. Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio. Además se expone el procedimiento a aplicar en la investigación para resolver el problema científico, respondiendo así el objetivo general y se describen las principales técnicas y herramientas a utilizar.

2.1 Breve descripción del objeto de estudio

El Café Yury, perteneciente al sector privado, se encuentra ubicado en calle Independencia No. 73, municipio Unión de Reyes. Fue fundado el 26 de septiembre de 2019 como parte de las nuevas alternativas aprobadas por el VI Congreso del Partido para elevar los rendimientos tributarios, mejoras sociales y económicas, así como la apertura de nuevas fuentes de empleo para la población cubana.

Este establecimiento tiene como objetivo principal satisfacer las crecientes necesidades de los clientes respecto al consumo de comida variada, ofertada con un servicio de excelencia, en un tiempo, costo y calidad requerida; contando, con la apropiada ambientación que incluye servicios sanitarios en buen estado, mobiliario, vajilla, cristalería y todo el equipamiento técnico utilizado por el personal capacitado que permiten el desarrollo de un servicio eficaz.

El Café Yury tiene como público a aquellas personas nacionales e internacionales que se encuentran en el municipio de Unión de Reyes o que se encuentren de paso. Es un local pequeño que sólo cuenta con una barra que posee 3 sillas para atender a 3 clientes a la vez en caso de que deseen permanecer consumiendo el producto, ya que por lo general el cliente arriba a la entidad, solicita el producto, lo paga y no lo consume en el lugar.

El Café tiene como estructura organizativa de la fuerza de trabajo a 3 trabajadores divididos en dos turnos y un solo dueño (Anexo #1). Un turno labora en el horario de 8:00 a.m hasta las 4:00 p.m, y el segundo turno labora en el horario 4:00 p.m – 12:00 a.m

Las características de la fuerza laboral como son el género, el nivel de escolaridad de los trabajadores y el rango de sus edades se encuentran en los gráficos 2.1, 2.2 y 2.3 respectivamente los cuales se muestran a continuación.

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza laboral por género.

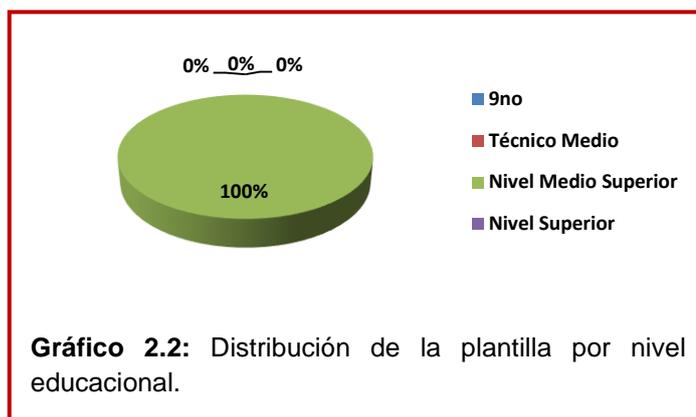
Sexo	Cantidad
Mujeres	1
Hombres	2

Fuente: elaboración propia.



Tabla 2.2: Distribución de la plantilla cubierta por nivel educacional.

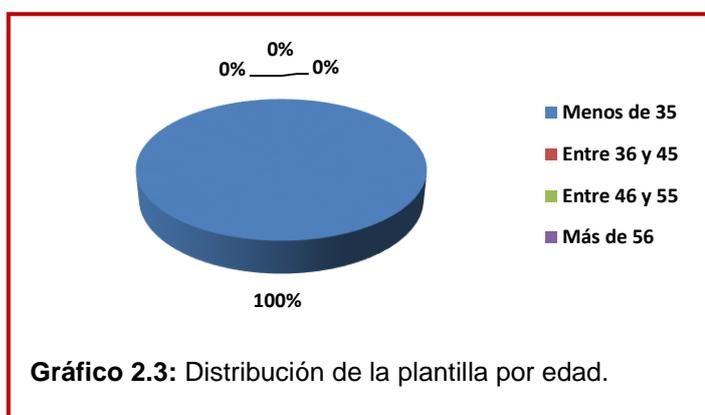
Nivel	Cantidad
Medio	0
Técnico Medio	0
Medio Superior	3
Superior	0



Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.3: Distribución de la fuerza laboral por rangos de edades.

Rango de edad	Cantidad
Menos de 35	3
Entre 36 – 45	0
Entre 46 y 55	0
Más de 56	0



Fuente: elaboración propia.

Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que en la entidad predominan las mujeres al representar un 67% de la fuerza total. El 100% de la fuerza posee nivel medio superior y en cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad existe una fuerza laboral joven ya que el 100% posee menos de 35 años.

2.1.1 Características del entorno

Como resultado del estudio realizado por la organización para definir su situación competitiva en el mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, se puntualizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de mayor impacto que condicionan tanto su situación actual como su desarrollo futuro.

a) Análisis Interno

Fortalezas

- El Café es flexible en cuanto a sus ofertas con aquellos clientes que lo requieran y en dependencia de la ocasión.
- Consolidación paulatina del proceso logístico.
- Diversificación de los servicios al cliente.
- Fuerza de trabajo esencialmente joven, confiable, disciplinada y responsable.
- La estrategia de ventas está enfocada a la satisfacción de las necesidades básicas.

Debilidades

- No contar con mayores capacidades en la instalación ha sido una limitante en la prestación del servicio en cuanto a pérdida de oportunidad de ventas.
- Deterioro del surtido de familias de productos a comercializar.
- Insatisfacción en algunos segmentos de mercado.

b) Análisis Externo

Oportunidades

- Incremento de la demanda y el poder adquisitivo.
- Flexibilidad en la formación de precios.
- Lineamientos de la economía enfocados a la autonomía y mejora empresarial.
- Fortalecimiento de la industria nacional como política del país.
- Servicio y contratación al sector no estatal

Amenazas

- Se evidencia un incremento de los precios de la materia prima en el mercado.
- Inestabilidad de la materia prima debido al aumento de trabajadores por cuenta propia, lo que se evidencia en las variaciones realizadas a la carta menú del Café.
- Situación epidemiológica producto de la pandemia COVID-19
- Incremento de la actividad delictiva.

Como se puede apreciar se identifican varias debilidades que inciden directamente en la calidad del servicio, lo que justifica la necesidad de realizar estudios en esta temática de manera que contribuyan a mejorar la calidad del servicio prestado.

2.2 Metodología de la investigación

Se consultaron un grupo de procedimientos relacionados con la temática tratada, con el objetivo de seleccionar el adecuado para satisfacer el objetivo general de la presente investigación. Segura Domínguez (2006) plantea que entre estos se encuentran:

- Pin González E, Zenea Montejó M, Herrera Torres, F. (2002). Metodología para el diagnóstico de las entidades cubanas en perfeccionamiento empresarial.
- Braidot N, Formento H, Nicolini J. (2003). Diagnóstico para PyMEs industriales y de servicios.
- Valls Figueroa W, Virgil Corral E, y otros (2002). Metodología para el diagnóstico y evaluación de la calidad.
- Ramírez Betancourt (2011). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.

A continuación, se expone el diseño metodológico de la investigación, para lo cual se decidió utilizar el procedimiento creado por Ramírez Betancourt (2011), con la finalidad de obtener una evaluación de la eficacia en la calidad de la gestión con enfoque externo. Este procedimiento posee un grupo de ventajas respecto a los demás que determinan su aplicación, entre las que se encuentran:

1. Permite obtener una evaluación de la eficacia como satisfacción de los clientes en cada uno de los procesos claves; así como de la organización.
2. Permite evaluar de forma cuantitativa el nivel de satisfacción de los clientes externos de cada uno de los procesos claves, así como de la organización.
3. Puede ser llevado a cabo partiendo de la utilización de la encuesta como instrumento de medición del nivel de satisfacción de los clientes o en el caso de evaluaciones realizadas por la propia organización para evaluar la eficacia de la calidad de la gestión de la organización mediante determinados índices.

El procedimiento consta de 3 etapas, 1) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo, 2) Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia y 3) Análisis causal de la satisfacción, las cuales se describen a continuación:

ETAPA I. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento la encuesta diseñada y aplicada en el hotel para así poder realizar el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Paso 1. Determinar el periodo de tiempo que será tomado como objeto de estudio.

Paso 2. Determinar la cantidad de clientes que fueron encuestados en el periodo por los diferentes segmentos de mercado.

Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a estos en el período objeto de estudio, cantidad que será utilizada como población a ser muestreada.

Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada y distribuirla proporcionalmente por los diferentes segmentos de mercado, utilizando para ello la fórmula siguiente:

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

Donde:

n – Tamaño de muestra.

N – Tamaño del lote.

K – Nivel de confianza.

e – Error de muestreo.

Nota: Se recomienda emplear P= Q si no se tienen estadísticas anteriores.

Paso 5. Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación R², el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7, debiéndose también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

ETAPA II. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia

- Evaluación Cuantitativa de la Eficacia

Tabular las encuestas y calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada área, ítem en particular y por mercado, así como el % de clientes insatisfechos utilizando los softwares SPSS y EXCEL.

- Evaluación cualitativa de la Eficacia

La evaluación cualitativa reviste una gran importancia, ya que cuando se refiere a un valor cuantitativo meramente, no se llega en todos los casos a lo que las personas desean oír sobre la calidad de una determinada producción o servicio y en el caso sobre la calidad de la gestión; por ejemplo resultaría muy complicado de entender a veces cuando se dice la calidad de algo es 2,5; 3,9; 4,7; a diferencia, si se dice es mala, regular, buena o muy buena se entiende mejor, no sin pensar que la evaluación cuantitativa no es necesaria, por el contrario esta permite en el caso arribar a la cualitativa. En la investigación se obtendrá la valuación cualitativa a través del Índice cualitativo Qk.

Paso 1. Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización, se utiliza el índice cualitativo Qk, el cual se calculará mediante la expresión siguiente:

$$Qk = \frac{Efi - 3}{0,66}$$

Qk — Índice cualitativo
 Efi — Valor cuantitativo de eficacia Efcí

Paso 2. Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión, se entra con el valor de Qk en la tabla siguiente:

Tabla 2.1 Evaluación cualitativa Qk.

Índice cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
- 3.03 a - 1.51(Muy mala
- 1.51 a 0.00(Mala
0.00 a 0.75(Regular
0.75 a 2.27(Bueno
2.27 a 3.03	Muy buena

Fuente: Ramírez Betancourt (2011).

El objetivo de esta evaluación radica en poder comparar de forma cualitativa la eficacia de la calidad de la gestión entre los procesos de la propia organización o entre otras organizaciones.

ETAPA III. Análisis causal de la satisfacción.

Para llevar a cabo el análisis causal se seleccionan las áreas afectadas para llevar a cabo la primera gran expansión mediante el diagrama causa – efecto. Posteriormente se toman los ítems por debajo de la media en cada una de las áreas para realizar la primera pequeña expansión. Para el desarrollo de la segunda pequeña expansión se determinan las sub causas que inciden en cada uno de los ítems afectados, valorando las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga.

Paso 1. Se seleccionan las áreas con mayores afectaciones a partir del criterio de los clientes reflejado en las encuestas, para llevar a cabo la primera gran expansión.

Paso 2. Hacer un análisis de los ítems que más afectación provocan en cada una de las áreas.

Paso 3. Determinar las sub - causas a partir de la tormenta de ideas, la comunicación boca a oído, las quejas y reclamaciones.

Paso 4. Utilizar el Diagrama Causa – Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto).

Paso 5. Evaluación del cliente interno: para lo cual se encuestará a los clientes internos de contacto directo de los servicios con problema. A partir de la encuesta del GAP-6 del Servqual Modificado por Valls (2002).

Paso 6. Proponer un grupo de acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.

2.3 Herramientas a utilizar en la investigación

A continuación se exponen las herramientas a utilizar en la investigación.

2.3.1 Software SPSS

El comúnmente conocido por los profesionales de la estadística SPSS (*Software Statistical Package for the Social Sciences*), es un paquete informático de gran integridad de operaciones estadísticas. Su aplicación ha sido difundida hacia una variada gama de estudios y procesamiento de información de trabajos científicos en todo el mundo.

Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de

dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación. Además, realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros.

El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil operación que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que está trabajando.

2.3.2 Tormenta de ideas

Es una técnica interactiva de trabajo en grupo que se realiza con el objetivo de ganar gran cantidad de ideas en poco tiempo. Presenta 3 modalidades: Rueda libre, Tira de papel y Round Robín. Los principios que sustentan esta técnica son: la nueva agresión, la espontaneidad y el intercambio de ideas entre todos los participantes.

Para su realización puede ser aplicado el método de distintas formas:

a) Rueda libre: es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.

b) Round Robín: la participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.

c) Tira de papel: las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.

2.3.3 Diagrama causa – efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico; su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. El mismo no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, por otra parte, bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Lo pasos generales son:

1º paso. Decidir la característica del proceso que se desea mejorar y controlar.

2º paso. Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.

3º paso. Indicar los factores más importantes que inciden en la característica a mejorar. Trazar flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupos. Cada grupo forma una rama.

4º paso. Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados trazando cada vez más pequeña. Este planteamiento permitirá identificar las causas del problema.

5º paso. Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama. Así quedarán bien ilustradas las relaciones entre causas y efectos, en el diagrama siguiente.

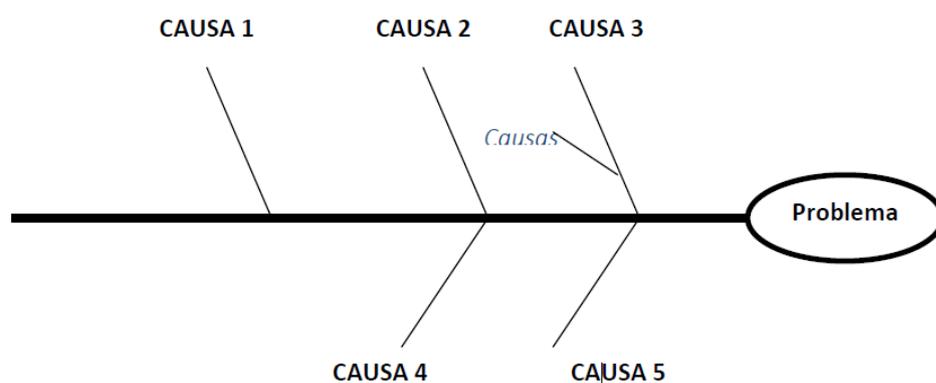


Figura 2.1. Diagrama causa - efecto.

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez culminada la investigación, se arriban a las conclusiones siguientes:

1. El estudio de la literatura existente, demuestra la evolución de la gestión de calidad, permitiendo establecer estándares y parámetros para asegurar la conformidad en el sector de los servicios.
2. Una buena calidad de la gestión representa una ventaja competitiva para la organización, eleva las expectativas y demanda del producto o servicio, reduce costos por devoluciones, reacondicionamientos y desperdicios, e incrementa en sentido amplio la productividad, las utilidades y otras medidas de éxito.
3. De los procedimientos analizados en la literatura consultada para evaluar la calidad de la gestión, se selecciona el de Ramírez Betancourt (2011) por ajustarse a la situación y condiciones del Café Yury, además de considerarse adecuado para cumplimentar el objetivo de la presente investigación.
4. El procedimiento propuesto permitirá evaluar, analizar y diagnosticar los problemas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el procedimiento descrito en la presente investigación en el Café Yury en aras de analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.
2. Valorar la aplicación mensual del procedimiento propuesto en este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALFARO Calderón, G. G. (2009).** «Administración para la Calidad Total. Apuntes».
2. **ARENCIBIA Celestrín, Adrian D. (2020).** «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Restaurante Varadero 60». [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos Matanzas.
3. **ÁVILA, T. (2016).** «Procedimiento para el análisis de la capacidad de procesos asistenciales. Caso Urología en el Hospital Faustino Pérez Hernández». Unpublished Tesis en Opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas Sede Camilo Cienfuegos Matanzas.
4. **BARROS Merizalde, Carmen Katidena, FERNÁNDEZ Flores, Fátima Mariela (2018).** «Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015». Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2 núm., 1, febrero, pp. 625-644 ISSN: 2588-073X, 2018
5. **BOLÍVAR, José Miguel (2015).** «Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad», [en línea], 2015, [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2021], Disponible en: <<http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>>
6. **CALDERÓN Castillo, Marcos (2017).** «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería King Ball», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
7. **CANTÚ, D. H. (2001).** «Desarrollo de una cultura de calidad». Segunda edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C. V.
8. **CARBALLO Vega, Glenda (2017).** «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería El Bolazo», [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
9. **CARRIEL Palma, R.J., BARROS Merizalde, C.K. y FERNÁNDEZ Flores, F.M. (2018).** «Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015». Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. [en línea], Vol. 2 No. 1 (2018) ISSN:

2588-073x, pp 625-644

10. **CHACÓN Cantos, Javier y RUGEL Kamarova, Susana (2018)**. «Artículo de revisión. **Teorías, Modelos y Sistemas de Gestión de la Calidad**». Revista Espacios, Vol. 39 (No. 50), 2018, p. 14, [en línea], ISSN: 0798 1015
11. **CHIAVENATO, Idalberto (2004)**. «Introducción a la teoría general de la administración». s.l.: McGraw- Hill Interamericana, séptima edición. ISBN: 10:6071509807
12. **CROSBY, Philip (1995)**. «Hablemos de calidad». MC Graw Hill, 1995. Ciudad de Buenos Aires, Argentina ISBN: 10.9684226764
13. **DL 261 (2021)**. «Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Ministerio de Economía y Planificación de Cuba.
14. **DEMING, W. E. (1989)**. «La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad». Editorial Díaz de Santos. Madrid. España. ISBN: 84-87189-22-9
15. **DEMING, W.E. (1989)**. «Calidad y Productividad. La salida de la crisis», Editorial Díaz Santos. Madrid. España. ISBN: 84-87189-22-9
16. **DÍAZ Rivero, Claudia (2019)**. «Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el bar KY Medio». [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
17. **ESPÍ, N. y LEMAITRE, M.J. (2010)**. «Acreditación y planificación para la mejora». La Habana, Editorial Universitaria, p. ISBN 978-959-16-1172-7.
18. **ESTEPON Tue, Meredith (2014)**. «Top 10 Benefits of Quality Customer Service», [en línea], 2014, [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2021], Disponible en: <www.unitiv.com/intelligent-help.../Top-10-Benefits-of-Quality-Customer-Service>
19. **FEIGENBAUM, A. V. (1971)**. «Control Total de la Calidad»
20. **FIGUEREDO Reinaldo, O. y Garaycoa Martínez, R. (2016)**. «Novedades para el sector no estatal en la gastronomía y los servicios en Cuba». Foro Debate. Editorial de Cubadebate, 2016

21. **GUILARTE Barinaga, E., Y. O. Lao León Y M. C. Pérez Pravia (2017).** «¿Qué restricciones físicas atentan contra el cumplimiento de los principios de la Gestión de la Calidad en el sector no estatal? Valoración empírica en Holguín». 6to. Congreso Internacional en Competitividad Organizacional y Simposium Internacional en Desarrollo Local e Innovación Sustentable, [en línea], 2017 [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2021], Disponible en Disponible en: <<https://docplayer.es/61326991-6to-congreso-internacional-en-competitividad-organizacional-y-simposium-internacional-en-desarrollo-local-e-innovacion-sustentable.html#>>
22. **GUTIÉRREZ Pulido, Humberto. (2010).** «Calidad total y productividad». Tercera edición. México D. F: Mc Graw - Hill Iteramericana. ISBN: 978-607-15-0315-2
23. **HAMMER, M. and J. Champy (1993).** «*Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*». Harper Business. Nueva York.
24. **HARRINGTON, H. J. (1993).** «Mejoramiento de los procesos de la empresa». Editorial Mc Graw-Hill.
25. **HARRINGTON, H.J (1997).** «Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación», Santafé de Bogotá, D.C Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana, 1997. ISBN: 958-600-562-3
26. **HAYES, B. (1999).** «Cómo medir la satisfacción del cliente». España: Editorial Gestión 2000.
27. **HERNÁNDEZ Palma, Hugo, BARRIOS Parejo, Ignacio y MARTÍNEZ Sierra, David (2018).** «Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones». Vol. 16, No. 28, Criterio Libre No. 2, Bogotá Colombia, Enero – Junio 2018 Pp. 179-195 ISSN: 1900-0642
28. **HOYOS Estrada, Sherly (2021).** «Marketing, Gestión de la calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura». Revista Científica Anfibios, 4(2), 64-71 [en línea], [consulta: 25 de noviembre de 2021, Disponible en: <<https://doi.org/10.3779/afb.2021v4n2.96>> ISSN: 2711-0532
29. **IMAI, M. (1985).** «Método Kaizen». Tokyo, UNAM.
30. **ISHIKAWA, K. (1994).** «Introducción al control de calidad». Díaz De Santos. Madrid. ISBN: 9788479781729

31. **ISO 690.** «Referencias estilo ISO 690 y 690-2»
32. **JURAN, J.M. y Gryna, M (1993).** «Manual de Control de la Calidad» (4ta edición). Mc. Graw Hil Interamericana de España. Vol. 1. ISBN: 84-481-30063281-5
33. **KOTTLER, P. (1997).** «*Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*» (con Joanne Scheff). Harvard Business School Press. ISBN: 9780875847375
34. **KRUDTHONG, S. (2017).** «*A measurement of customer satisfaction towards service quality in a small sized hotel: a case of Silom Village Inn, Bangkok, Thailand.* San Francisco». [en línea], 2017, [Fecha de consulta: 20 de septiembre de 2021], Disponible en <<http://www.semanticscholar.org>>
35. **MEDINA Nogueira, Y. E., Medina León A., El Assafiri Ojeda, Y. y Nogueira Rivera, D.(2020).** «Análisis de las investigaciones sobre gestión por procesos: una revisión para América Latina y el Caribe. Prácticas socio administrativas para la competitividad, emprendimiento y mercadotecnia digital. Una visión desde la licenciatura». San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma de San Luis Potosí, p.17-39. ISBN: 978-607-535-147-6
36. **MORENO, M. G., Lisandra (2015).** «Implementación de un sistema de costos de la calidad. Caso “Vértice”». Revista Científica Trimestral. Cuba, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
37. **NAZAR, N., Ramzani, S. R., Anjum, T., & Shahzad, I. A. (2018).** «*Organizational Performance: The Role of TQM Practices in Banking Sector of Pakistan*». European Scientific Journal, ESJ, 14(31), 278. [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2021], Disponible en <<https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n31p278>>
38. **NC ISO 9000 (2015).** «Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario».
39. **NC ISO 9001 (2015).** «Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos».
40. **NGO, M. y Nguyen, H. (2016).** «Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. Journal of Competitiveness». [en línea], 2016, [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2021], Vol.5, No.16,. Disponible en: <<https://doi.org/10.7441/joc.2016.02.08>> ISSN: 1254-5487
41. **OLIVEIRA Da Silva Reinaldo (2002).** «Teorías de la Administración», International

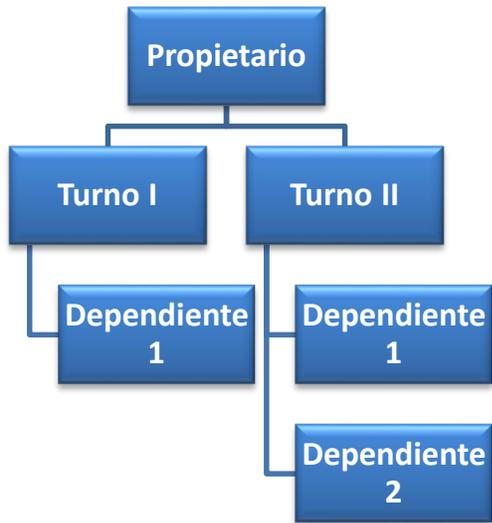
Thomson Editores, S.A. de C.V., Pág. 20.

42. **OLIVERA Monet, Yeiryn (2019).** «Análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo respecto al 2017 en la heladería El Bolazo». [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Departamento Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
43. **PACHECO Fernández, M., LANDA De Saá, Y. y TRIANA Barros, J. A (2016).** «Cambios en el mapa empresarial cubano: impactos sistémicos y desafíos asociados». *Economía y Desarrollo*, 2016, 157(2), 60-76, ISSN: 0252-8584.
44. **PARASURAMAN, A. [et al.] (1985).** «*A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*». *Journal of Marketing*. [en línea], Vol. 49, No. 5, , [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2021], Disponible en: <<http://www.semanticsholar.org>> ISSN: 4150-4965.
45. **PAUCAR Sánchez, Wilfredo Félix (2010).** «Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"», [Tesis en opción a grado académico de Doctor en Educación], Lima, Perú Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Facultad de Educación.
46. **PÉREZ Campaña, Marisol (2003).** «El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño», *GestioPolis*, 2003, [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2021], Disponible en: <<http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>>.
47. **RAMÍREZ Betancourt, FD, et.al. (2011).** «Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora», *Revista Avanzada Científica* [en línea], (2011), Vol.#13, N°2, [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2021], Disponible en: <<http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275>> ISSN: 1029 -3450
48. **RAMÍREZ Betancourt, Francisco David; El Assafiri-Ojeda, Yusef, Salgado-Cepero, Geidy y Cruz-Hernández, Letney (2020).** «Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado». *Revista Ingeniería Industrial* [en línea], Ing. Ind.vol.41no.3 La Habana sept.-dic.2020 Epub01-Dic-2020 versiónOn-line [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2021], Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>> ISSN: 1815-5936

49. **RAMOS Alfonso, Yanelis (2015).** «Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador», [Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
50. **ROBLES Acosta, Carlos [et al]. (2016).** «Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios». Acta Universitaria Multidisciplinary Scientific Journal. [en línea], Marzo-abril 2016, Vol.26 No.2. [Fecha de consulta: 13 de septiembre de 2021]. Disponible en: <<http://www.scielo.org.mx>>ISSN: 0188-6266
51. **RODRÍGUEZ, F. (2017).** «Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. Journal of Business & Financial Affairs», [en línea], 2017, Vol.1, No.41, [Fecha de consulta: 11 de octubre de 2021], Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.4172/2167-0234.1000246>> ISSN: 2167-0234
52. **SCHROEDER, Roger G. (2011).** «Administración de operaciones». Toma de decisiones en la función de operaciones». 5ta edición. McGraw-Hill, 2011, ISBN: 978-607-15-0600-9.
53. **SEGURA Domínguez, A. (2006).** «Metodología de diagnóstico y evaluación de la calidad para la implementación de sistemas de gestión de la calidad». Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
54. **SOLER Grillo, O. (2001).** «El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica». Ciudad de La Habana, Cuba, Escuela de altos estudios de hotelería y turismo, 2001.
55. **VALLS Figueroa, W. (2006).** «Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Matanzas». Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas.
56. **VILLOLDO Gómez, Adriana (2021).** «Eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión», 2021, [en línea], [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2021], Disponible en: <<https://www.gestiololis.com>>
57. **VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.** «Lineamientos de la Política, Social y Económica del PCC».

58. **ZAVALA-Choez, Flor Nereysi y Monserrate Vélez-Moreira, Estefanía (2020).** «La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios – Ecuador» [en línea], 2020. [Fecha de consulta: 20 de octubre de 2021], Revista científica Dominio de las ciencias. Vol. 6, No. 3 (2020) Disponible en: <<https://dominiodelasciencias.com>> ISSN: 2477-8818

Anexo #1. Estructura organizativa del Café Yury.



Fuente: elaboración propia.