

Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial



Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial

Título: “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en Conas S.A Matanzas”

Autor: Arianna Sánchez de la Cruz

Tutor: Francisco David Ramírez Betancourt.

Pensamiento

“Frente a cualquier dificultad objetiva, los hombres deben crecerse. La vida presenta innumerables alternativas y acciones posibles frente a cada problema concreto. Lo que no debe nunca aceptarse alguna excusa para dejar de cumplir la tarea, ni permitir que las dificultades se conviertan en pretextos significativos y conformistas.”

Fidel Castro Ruz

Declaración de autoridad

Yo, Arianna Sánchez de la Cruz, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. Autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo, con la finalidad que se estime conveniente.

Y para que así conste, firmo debajo la presente a los ____ días del mes ____ de 2019.

Firma

Nota de aceptación

Presidente

Tribunal

Tribunal

Tribunal

Dedicatoria

A mi mamá, por ser mi musa, mi guía y mi corazón.
Por creer en mí, aun cuando ni yo misma lo hacía.
Por mostrarme el camino hasta aquí.

Agradecimientos

Me parece mentira ya haber llegado hasta aquí, ha sido un largo camino el recorrido pero lleno de personas que me han ayudado mucho. Gracias a todos, los que estuvieron desde el inicio y los que llegaron al final, porque para mí todos han sido y son importantes.

- ✓ A Dios por darme fuerzas siempre y permitirme continuar.
- ✓ A toda mi familia, en especial a mi tía Lisette por estar siempre a mi lado a lo largo de estos seis años apoyándome en todo momento y convertir su casa en un lugar más de estudio.
- ✓ A Buena Fe por ser parte de lo que soy y a mi flaco lindo que sé que me da ayuda desde donde quiera que esté.
- ✓ A Cuba por brindarme la posibilidad de convertirme en una profesional.
- ✓ A la Universidad de Matanzas y al claustro de profesores de la carrera de Ingeniería Industrial por formarme.
- ✓ A mi tutor Panchito por su apoyo, sus experiencias brindadas y por hacerme reír siempre.
- ✓ A Clarita, por prepararme para las pruebas de ingreso y ayudarme a comenzar.
- ✓ A mi amiga Elianne por demostrarme su amistad incondicional, por sus consejos y por estar siempre ahí a pesar de la distancia.
- ✓ A mi amiga Lorena por su bondad, por ayudarme y apoyarme cuando lo he necesitado.
- ✓ A Alberto por su cariño infinito, por ayudarme, guiarme y sobre todo sacarme de apuros, sin importar la lejanía.
- ✓ A mi amiga Daylin Nogueira por sus consejos y apoyo.
- ✓ A mi compañera de estudios Elisabet Fundora por ayudarme cada vez que lo necesité y estar a mi lado en estos seis años.
- ✓ A mis compañeros de trabajo de Consultores Asociados por su apoyo y conocimientos brindados; en especial a Enildo, mi apoyo en esta investigación, quien me brindó sus conocimientos y ayuda de forma incondicional en todo momento.

A todos muchas gracias, de corazón.

Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas, perteneciente OSDE Caudal del Ministerio de Finanzas y Precios, destinada a brindar servicios profesionales de consultoría y auditoría a empresas cubanas, negocios internacionales y la inversión extranjera. El problema científico que se plantea en esta investigación es: ¿Cómo ayudar a mejorar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas? En correspondencia, se propone como objetivo general: Implementar un procedimiento que permita el análisis de las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas. Se utilizan como principales instrumentos para la recogida y procesamiento de la información: Entrevistas, Encuestas, Tormenta de Ideas, Matriz DAFO, Método de validación de Expertos, Método Delphi, Método Kendall, Diagrama Causa- Efecto, Software SPSS y Paquete ofimático Microsoft Office (Word, Visio, Excel). Los resultados fundamentales de esta investigación arrojan que: El cliente promedio se encuentra satisfecho, con una evaluación cuantitativa de 4.00, no obstante, existen reservas de eficacia en el proceso dado por evaluaciones promedio por debajo de la media. Los problemas con mayor incidencia en la eficacia de la calidad de la gestión están dados por los aspectos: respuesta a los servicios contractuales pactados, prontitud en la realización de los servicios y capacidad de respuesta de la consultora con respecto a la demanda.

Abstract

The present investigation is carried out in the Society Consultores Asociados Matanzas, belonging to OSDE Caudal of the Ministry of Finance and Prices, destined to provide professional consultancy and audit services associated to foreign investment and international business. The scientific problem that arises in this investigation is: How to help to improve the effectiveness of the quality of the management with external focus in the Society Consultores Asociados Matanzas? According to this problem, it is proposed as a general objective: Implement a procedure that allows the analysis of the causes that affect the effectiveness of the quality of management with an external approach in the Society Consultores Asociados Matanzas. As main instruments are used for the collection and information processing: Interviews, Surveys, Storm of Ideas, DAFO Matrix, Expert Validation Method, Delphi Method, Kendall Method, Cause-Effect Diagram, SPSS Software and Microsoft Office Suite (Word, Visio, Excel). The fundamental results of this research shown that: the average customer is satisfied, with a quantitative evaluation of 4.00, however there are reserves of effectiveness in the process given by average evaluations below the average values. The problems with the greatest impact on the effectiveness of the quality of management are given by the following aspects: response to agreed contractual services, velocity in carrying out the services and response capacity of the consultant with respect to demand.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Concepciones de Calidad.....	7
1.1.1 Calidad de la Gestión.....	9
1.1.2 Gestión de la Calidad. Sus principios.....	10
1.2 El Servicio.....	13
1.2.1 Características de los servicios.....	14
1.2.2 Calidad del Servicio	16
1.3 El Cliente	17
1.3.1 Tipos de clientes.....	17
1.3.2 Satisfacción del Cliente. Sus beneficios.....	18
1.4 Eficacia, Eficiencia y Efectividad.....	19
1.5 Mejora de la Calidad	21
1.5.1 Tipos de Mejora.....	22
1.6 Evaluación de la calidad de los servicios	22
1.6.1 Modelos más utilizados.....	22
Conclusiones parciales del capítulo.....	24
Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico.....	25
2.1 Caracterización de la entidad objeto estudio	25
2.1.1 Composición de la fuerza de trabajo	26
2.1.2 Competidores en el mercado	28
2.1.3 Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la sociedad	28
2.2 Selección del área para la implementación de la metodología y del procedimiento a utilizar.....	29
2.2.2 Proceso de Servicio de Negocio:	30

2.2.3 Proceso de Servicio de Consultoría	31
2.2.4 Procedimiento realizado.....	31
2.3 Herramientas utilizadas en la investigación	38
2.3.1 Matriz Dafo.....	38
2.3.2 Entrevista	38
2.3.3 Encuesta o Cuestionario	39
2.3.4 Método de validación de Expertos.	39
2.3.5 Método Delphi:	40
2.3.6 Programa SSPS:.....	41
2.3.7 Método Kendall:	42
2.3.8 Diagrama Causa Efecto:	42
2.3.9 Tormenta de Ideas	42
2.3.10 Gestor Bibliográfico EndNote	43
Conclusiones parciales del capítulo.....	43
Capítulo III: Resultados de la investigación.....	45
3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo	45
3.1.1 Diseño de la encuesta.....	45
3.1.2 Selección de la población objeto de estudio y del período a evaluar.	48
3.2 Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión.	49
3.2.1 Evaluación cuantitativa.....	49
3.2.2 Evaluación cualitativa.....	50
3.3 Análisis Causal de la satisfacción	50
3.3.1 Determinación del coeficiente Kendall.....	52
3.3.2 Determinación de las sub-causas que inciden en la eficacia de la gestión con enfoque externo.....	53
3.3.3 Diagrama Causa-Efecto	55
3.4 Otros resultados de interés arrojados en la encuesta.	56

3.4 Propuesta de acciones de mejora dirigidas a la dirección de la sociedad.....	56
Conclusiones parciales del capítulo.....	59
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Bibliografía.....	62

Introducción

En la actualidad son varias las modalidades de consultorías que existen, algunas más conocidas y practicadas que otras. Sin embargo, la consultoría como profesión ha existido siempre y tiene sus orígenes en los ancianos de las tribus primitivas y en la cultura helenística, que se auxiliaban de expertos para resolver problemas de suministro, almacenaje y distribución.

Se conoce que la primera empresa consultora fundada fue la norteamericana A. D. Little en 1886 por Arthur Little; debido a que en la década de los años 80 del siglo XIX los Estados Unidos y Gran Bretaña desempeñaron un papel importante en el apareamiento de las consultorías.

En 1914, los ingenieros Frederick Taylor; Frank y Lillian Gilbreth y Edwin Booz fundaron la compañía consultora norteamericana Booz Allen & Hamilton. En 1929 Harold Whitehead crea en Londres la firma Whitehead & Partners, cuyo interés principal era el aumento de las ventas.

Con la Revolución Industrial de los años 20, las consultorías pasan a un estadio superior: aparecen las consultorías gerenciales, surgen nuevas formas de dirigir y se aplican nuevos métodos científicos para la solución de problemas. Los clientes comienzan a ser más exigentes, a poseer conocimientos más técnicos y una visión abarcadora del fenómeno. Este tipo de servicio carecía de diversificación y promoción, era demandado solamente por empresas mercantiles.

La etapa de la segunda guerra mundial constituyó la época de oro de las consultorías, impulsadas por la expansión de las empresas, el desarrollo de una nueva economía y la internacionalización de la industria y el comercio que crearon oportunidades de demandas para las consultorías.

Desde entonces esta tipología de servicios se ha desarrollado en la medida que ha evolucionado el conocimiento de los consultores y estos se han enfrentado a nuevos escenarios.

En países desarrollados como E.U.A., Francia, Alemania y España, las consultorías han tenido gran predominio, tanto en la actividad humana como organizacional. El uso de este tipo de servicios está más difundido en países industrializados, como en los de América del Norte.

En España el sector de las consultorías se encuentra arraigado y consolidado, con sus fortalezas más importantes en la fidelización de los clientes, la elevada calificación y experiencia profesional, la calidad y valor añadido de los trabajos, la adaptación tecnológica y la implementación de procesos de I+D. Entre las principales debilidades del sector se encuentran el reducido tamaño empresarial, la dificultad para formar consultores, la insuficiente valoración de esta actividad, la falta de promoción del sector y escasa valoración del servicio técnico ofrecido.

A diferencia de los países del Tercer Mundo donde este servicio se dificulta como tendencia, tal es el caso de México y Argentina, donde en muchos casos la mayor parte de las firmas no accede al mercado de servicios de consultoría, lo que constituye una restricción considerable para el desarrollo de sus ventajas competitivas. Los consultores mejor preparados se retiran de las empresas, con lo que provocan pérdidas en el capital intelectual. Surgen entonces los consultores independientes, que alcanzan una proporción importante. La afluencia de firmas de consultoría internacionales hace difícil el crecimiento del sector en estos países. Las áreas temáticas más importantes son: marketing, administración, gerencia y planificación

En Cuba los servicios de consultoría se han incrementado notablemente, lo que se evidencia en la capacidad de solución de problemas que brindan los consultores a las organizaciones. Se han ido desarrollando condiciones que favorecen la elevación de la cultura del empresariado cubano en relación con las consultorías. Entre estas se encuentran la necesidad de elevar la eficiencia y la calidad de la producción, el incremento de la dirección participativa, el desarrollo de la planificación estratégica en combinación con la dirección por objetivos, el entrenamiento y capacitación de los cuadros de dirección en las técnicas de gestión empresarial y la tendencia a la utilización de estructuras organizativas más flexibles, con adecuados canales de comunicación.

Los antecedentes de la consultoría en Cuba tienen su inicio durante los primeros años de la Revolución. Con la intención de construir nuevos paradigmas empresariales, se utilizaron los llamados controles y ayuda, que buscaban las causas de pobres e ineficientes desempeños empresariales y dejaban un conjunto de recomendaciones para su mejoramiento.

A partir del año 1989, los servicios han venido ocupando, cada vez más, un lugar destacado dentro de la economía cubana. Durante la década del 90, en nuestro país se llevó a cabo un proceso de reestructuración del Comercio Exterior que contribuyó al desarrollo de la exportación de servicios de Contabilidad, Auditoría, Informática e Investigaciones, Ingeniería

Civil, Salud y Turismo, entre otros; por lo que las consultorías alcanzan un nuevo impulso y se manifiestan cambios en nuestro escenario empresarial caracterizados por un reordenamiento de la economía del país.

Hoy en día en nuestro país se ha aumentado el número de empresas consultoras por lo que es de vital importancia para las mismas realizar un trabajo eficiente, garantizando la satisfacción del cliente. La ventaja competitiva en la empresa y su sostenibilidad en el tiempo, constituyen hoy el paradigma para su desarrollo a corto y largo plazo. Es así como se garantiza un posicionamiento estratégico favorable frente a la competencia, como resultado de la mejora continua en la calidad de servicios a los clientes.

Las consultoras cubanas están inmersas en alcanzar niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos, muestra de ello lo constituyen los esfuerzos realizados por Consultores Asociados Matanzas la cual trabaja sobre la base de la excelencia, cuenta con 20 años de experiencia en el mundo de los servicios profesionales de consultoría y auditoría a empresas cubanas, negocios internacionales y la inversión extranjera.

El aumento de los servicios y la competencia existente, conlleva a la necesidad de que en dicha empresa exista una adecuada calidad de la gestión, de ahí la importancia de disponer de herramientas que permitan su medición de forma cuantitativa y cualitativa, lo que conducirá al manejo de programas de mejora para alcanzar mayor efectividad en los servicios que realizan, al aumentar la eficacia y la eficiencia.

Dada la situación problemática antes planteada se presenta como problema científico de esta investigación: ¿Cómo ayudar a mejorar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas?

Para dar solución al problema científico planteado se definen las siguientes Preguntas Científicas:

1. ¿Cuáles son los preceptos científicos - teóricos que sirven como sustento en la investigación referidos a la temática de eficacia de la calidad de la gestión en una empresa consultora?
2. ¿Qué procedimiento se debe utilizar para evaluar cuantitativa y cualitativamente la calidad de la gestión en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas?
3. ¿Se puede contribuir a la mejora la eficacia de la calidad de la gestión, en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas, conociendo los principales elementos que la afectan?

En correspondencia, se propone el siguiente objetivo general: Implementar un procedimiento que permita el análisis de las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas.

Del objetivo general antes definido se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar una revisión bibliográfica que fundamente el estado del arte y la práctica.
2. Seleccionar un procedimiento para el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión adecuado al objeto estudio.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado.
4. Realizar un plan de acciones de mejora a partir de los resultados de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos tales como los que se muestran a continuación:

✚ Métodos Teóricos

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

✚ Métodos Empíricos:

- ✓ Encuestas.
- ✓ Observación.
- ✓ Entrevistas.
- ✓ Revisión de documentos y datos estadísticos.

Se emplean un conjunto de herramientas, tales como:

- ✓ Tormenta de Ideas.
- ✓ Matriz DAFO
- ✓ Método de validación de Expertos.
- ✓ Método Delphi.
- ✓ Método Kendall.
- ✓ Diagrama Causa- Efecto.
- ✓ Software SPSS.
- ✓ Paquete ofimático Microsoft Office (Word, Visio, Excel)

El trabajo se estructura de la siguiente forma:

✚ 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, su gestión, evaluación y mejora de

la misma. Se abordaron conceptos como eficacia, satisfacción del cliente, servicio y mejora continua. Incluye un análisis de las definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

✚ Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico.

Se realiza la caracterización de la Sociedad Consultores Asociados Matanzas, la cual representa el objeto de estudio de esta investigación, incluyendo elementos como: Visión, Misión, Composición de la fuerza de trabajo, entre otros. Se realiza la descripción de los servicios de Consultoría y Negocio. Finalmente se presenta el procedimiento y las herramientas que se emplean para efectuar el estudio.

✚ Capítulo III: Resultados de la investigación

Se muestran los resultados alcanzados como consecuencia de la aplicación del procedimiento propuesto, a partir de la utilización de las herramientas descritas, permitiendo llegar a conclusiones y por último se hace una propuesta de posibles acciones de mejora que contribuyen a mejorar la eficacia de la calidad de la gestión.

✚ Conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos:

Complementan la estructura formal del trabajo y facilitan su mejor comprensión.

Capítulo I: Marco teórico referencial

En este capítulo se abordan los aspectos teóricos-metodológicos fundamentales que conforman la base de la presente investigación relacionado con la calidad, el servicio y el cliente.

En la **Figura 1.1** queda conformado el hilo conductor de la investigación.

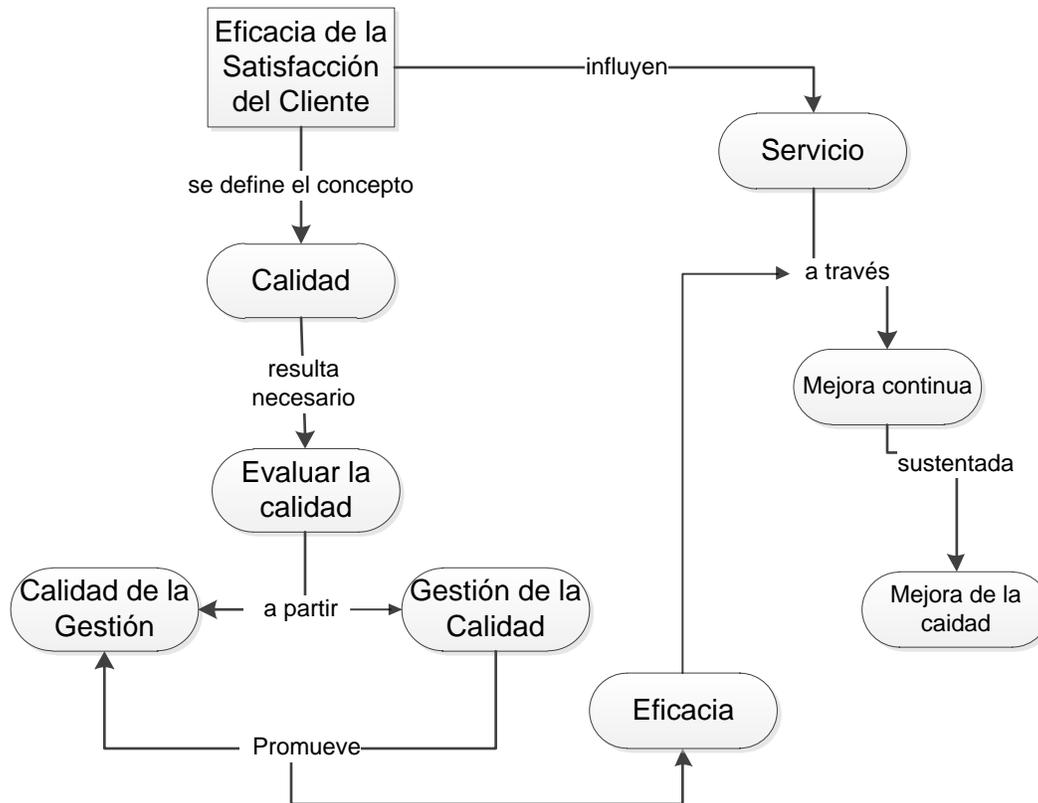


Figura 1.1: Hilo Conductor del marco teórico-referencial de la investigación.

Fuente. Elaboración Propia.

La calidad ha evolucionado desde sus inicios acorde a las distintas etapas por las que ha atravesado el desarrollo socioeconómico. Hasta 1900 abundaban los artesanos, los cuales tenían una relación directa con sus clientes y así conocían de primera mano tanto los deseos como las quejas de los mismos. En aquel entonces no existía un sistema de calidad puesto que el propio artesano realizaba todas las fases del producto, desde la compra de las materias primas hasta las labores de venta del producto terminado.

Con la industrialización y división del trabajo incrementó la producción industrial, se diversificaron las labores y se rompió definitivamente la relación productor-cliente. Luego hacia 1920 se produce una separación entre producción e inspección. Dicho incremento de la producción trajo consigo la necesidad de la inspección mediante técnicas estadísticas. Las teorías sobre la especialización en el puesto de trabajo se deben fundamentalmente al ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915). En el año 1946 se fundó la American Society of Quality Control; los exponentes más significativos en el ámbito de la estadística fueron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran.

No es hasta inicios de los años 60 que se introduce la idea de la calidad integral, basada en que la calidad no es sólo un problema de los inspectores, sino que todos los departamentos deben preocuparse por lograr los estándares requeridos. Se debate la validez de la inspección tal y como era entendida hasta entonces. En este aspecto se destacan Philip B. Crosby, conocido sobre todo por impulsar la cultura de los cero defectos, que logra reducir en gran medida las actividades de inspección; Genichi Taguchi, quien debe su fama a la función de pérdidas de Taguchi y por sus aportaciones al diseño de experimentos; Armand V. Feigenbaum, que introdujo la idea de que la calidad no era sólo un problema del departamento de producción sino de toda la organización y Kaoru Ishikawa, acreditado por su recopilación de herramientas de la calidad Q7 y muy en especial por desarrollar una de ellas: el Diagrama de Espina de Pescado.

Desde aproximadamente 1980 se introduce el concepto de calidad total o gestión total de la calidad: teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. Se pretende que la calidad no sea responsabilidad de un departamento concreto de la empresa, sino trasladar este compromiso, a todos los integrantes de la organización bajo la idea de que sólo si se esfuerzan en lograrla, se conseguirá realmente. Además, no se habla ya solamente de calidad del producto o servicio, sino que se avanza un paso más y se comienza a hablar también de la calidad de los procesos y sistemas. Es decir, por fin se reconoce que, para lograr un producto o servicio final de calidad, también los procesos y sistemas empleados deben serlo.

1.1 Concepciones de Calidad

A lo largo de la historia diferentes autores han dado su criterio acerca del concepto calidad, los cuales no han logrado establecer un consenso sobre un significado único concerniente a la conceptualización. Su origen etimológico se encuentra en la palabra latina *qualitas*, la cual a su vez procede del griego y más en concreto del término *ποιότης*.

La recopilación de algunos conceptos y definiciones extraídos de la literatura, con el objetivo de apoyar la metodología desarrollada en el estudio y lograr la mejor comprensión de la investigación permite exponer los siguientes en la tabla 1.1: Definiciones del término calidad.

Tabla 1.1: Definiciones del término calidad

Autor	Definición
Japanese Industrial Standard JIS 1981. ("http://ernestokiszkurno.blogspot.com/2012/05/10-definiciones-de-calidad.html,")	"Calidad es la totalidad de las características o rendimiento, que puede ser usado para determinar si un producto cumple o no su aplicación prevista o intencionada".
(A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry., 1985)	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 clientes.
W. Edwards Deming ("https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/,")	Es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.
Ishikawa, Kaoru. (<i>¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa</i> , 1989)	Todo lo que alguien hace a lo largo de un proceso para garantizar que un cliente, fuera o dentro de la organización obtenga exactamente aquello que desea en términos de características intrínsecas, costos y atención que arrojará indefectiblemente satisfacción para el consumidor. Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Philip B. Crosby (1996) ("https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/,")	“Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.
(H. J. Harrington, 1997)	Alcanzar o exceder las expectativas del consumidor a un precio que pueda pagar.
(VALLS FIGUEROA, 2006)	No se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto más abarcador que debe considerar todos los elementos de la organización: las entradas, los procesos, salidas, el cumplimiento de los requisitos del cliente eficientemente; para lograr su satisfacción. O sea, satisfacer a los clientes a través de una gestión eficaz, eficiente, efectiva e integral de la organización
(R. G Schroeder, 2011)	Es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro.
ISO 9000:2015 (ISO9000, 2015)	Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Fuente: Elaboración Propia

Cuando se menciona el término calidad, por lo general se asocian con productos o servicios excelentes, que satisfacen expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una forma mucho más amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto o servicio adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes. Esto posibilita llegar a la conclusión de que existen elementos comunes referidos a necesidades, expectativas, cliente, satisfacción; tanto de forma implícita como explícitamente.

1.1.1 Calidad de la Gestión

Una de las tendencias actuales de la gestión de la calidad lo constituye la calidad de la gestión. Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que

permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización.

De otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y funciones de la organización; por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos, gestión de la tecnología, los cuales se deben soportar en instrumentos y herramientas que respondan de la mejor forma a las necesidades específicas de cada organización, y están disponibles cada vez de manera más amplia y diversa en el mercado nacional e internacional.

Se debe orientar fundamentalmente al aseguramiento de los niveles de calidad de los productos y servicios; para ello existen diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas Seis Sigma, Teoría de Restricciones, Tableros Balanceados de Control, Manufactura Esbelta, Gerencia del Servicio, entre otros. Todo lo anterior debe constituir un sólo sistema, que se pueda denominar un Sistema de Gestión Integral, aplicable a todo tipo de organizaciones, y que le ayude a dar sentido y efectividad a la utilización de diferentes herramientas.

Según (Ramírez Betancourt, 2007) "Calidad de la gestión es el logro simultáneo, de la satisfacción del cliente y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanados de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización".

La calidad de la gestión implica la mejora sistemática de: la eficacia, la eficiencia y por ende de su efectividad. Esto 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 sub sistemas, los cuales tienen como núcleo básico, los procesos de dicha organización. La articulación armónica de los enfoques: interno, externo y dinámico en la gestión empresarial, debe ser la premisa para alcanzar la calidad de su gestión. (Bentancourt, 2009)

1.1.2 Gestión de la Calidad. Sus principios

La Gestión de la Calidad puede definirse como el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que efectúa toda la organización como un sistema, supervisada por la alta dirección, las cuales son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos dados sobre la calidad.

Con respecto al término Gestión de la Calidad varios autores se han pronunciado:

(J. M. Juran, 1988) la define como una responsabilidad de la alta dirección a la cual le corresponde emprender todos los programas de control de la calidad. Gestionar en función del beneficio y la producción no es suficiente. Es necesario empezar a crear un ámbito para la Gestión de la Calidad en la empresa.

(Gutiérrez Pulido, 2003) puntualiza que 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.

Según (Segura Domínguez, 2006) el concepto de Gestión de la Calidad implica un análisis sistémico de la organización en su conjunto. No es más que una actividad de la función general de la dirección que determina la política de calidad, los objetivos y las responsabilidades. Considerar la calidad como elemento estratégico de planificación empresarial, que todos los miembros de la organización deben de ser responsables de la calidad de su producto o servicio y la integración de toda actividad de la organización.

Asegura (Cuatrecasa, 2010) que es el esfuerzo de mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos y servicios, mediante participación universal, que resulta en un crecimiento de la satisfacción y la lealtad del cliente y una mejora en los resultados de la empresa.

Argumenta (Carresco Fernández, 2013) que es el aspecto de la función general de una empresa que define y aplica políticas de calidad. La obtención de la calidad deseada requiere de la participación y compromiso de todos los miembros de la organización y la responsabilidad por la gestión de la calidad pertenece a la dirección superior. Incluye la planificación estratégica, organización de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las evaluaciones.

Es un proceso de aseguramiento y mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la entidad participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los usuarios y sociedad, para lograr con ello mayor calidad, pertinencia e impacto, con eficiencia, eficacia y efectividad, expresa (Espí, 2010).

Los grandes “compradores” se dieron cuenta que para garantizar que sus proveedores les enviaran los productos cumpliendo sus especificaciones, era necesario que organizaran y documentaran todos aquellos aspectos de su organización que pudieran influir en la calidad del

producto que les suministraban. Todo ello debía estar sistematizado y documentado, y por ello comienza a obligar a sus proveedores a garantizar la calidad.

Un sistema de gestión de calidad (certificado o no), debe estar documentado con un manual de calidad y con procedimientos e instrucciones técnicas y debe revisarse su cumplimiento a través de auditorías. Debe contemplar todos aquellos aspectos que tengan incidencia en la calidad final del producto o servicio que presta la organización.

A continuación, se detallan los principios de la gestión de la calidad expuestos en la norma (ISO9001, 2015):

- ✚ Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto hay que comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- ✚ Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
- ✚ Compromiso de las personas: El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ✚ Enfoque a procesos: Implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización. 5. Mejora: Debería ser el objetivo permanente de la organización.
- ✚ Mejora continua: Incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas basado en una mejora continua de la organización
- ✚ Toma de decisiones basada en la evidencia: Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
- ✚ Gestión de las relaciones: La organización debe gestionar sus relaciones con todos los actores que se encuentran en el enfoque externo, como pueden ser: clientes externos, competidores, organismos reguladores y proveedores

1.2 El Servicio

La palabra *servicio* proviene del latín *servitium* y define a la acción y efecto de servir. También permite referirse a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

En el campo de la economía es el conjunto de actividades realizadas por una organización para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien inmaterial. ("Disponible en: <http://definicion.de/servicio/>,")

El término *servicio* ha evolucionado desde sus inicios, Fuch (1968) expresa que "el servicio es el acto por el cual se añade valor al producto... algo intangible, que tiene una aplicación directa sobre el cliente y relaciona estrechamente al productor con el consumidor (Referenciado por (Frías, 2007)). En esta etapa, el servicio todavía existe adherido formal y realmente al producto, con la función de relacionar al productor con el consumidor, todo lo contrario a lo que sucede cuando el servicio adquiere personalidad propia: el producto se supedita a éste.

De esta forma en la década de los 80, las definiciones conceptuales reflejan cierta autonomía, evidenciado en la proposición de Lehtinen (1983): "Los servicios son actividades de naturaleza intangible en los que participa un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último (Lehtinen, 1983). Esta idea aparece en 1981 y es dada por la América Marketing Association. Se introduce el término "actividades" para formular el concepto, dando la idea de proceso, lo que implica relación al menos entre dos elementos.

Norman (1984), aclara que "el servicio está formado por actos e interacciones, que son contactos sociales. El servicio es algo más que algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente". (Referenciado por (Frías, 2007))

Según (Kotler, 1988) "un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, esencialmente intangible y no culmina en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico."

Lo expresa (R.G. Schroeder, 1992) de la siguiente forma: "... el servicio es algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho".

La Organización Internacional para la Normalización que se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización en sus normas define al servicio

como 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”.

Cuando se habla de servicios, el concepto expresa una particularidad del proceso donde actividad y resultado coinciden en tiempo y espacio. Lo que se produce es al mismo tiempo lo que se consume. El proceso de producción del servicio es a la vez, el proceso de consumo del mismo. (ISO9000, 2015)

(Karl Albrecht, 2006) también se refiere al servicio al cliente como un valor agregado, inmaterial que influye de manera determinante en la lealtad de cliente y en la reiteración del consumo del mismo, por esa razón, sugiere la relevancia de mantener esfuerzos permanentes para optimizar su prestación.

Desde el punto de vista de los autores (Montoya, 2013) establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.

Los conceptos antes abordados permiten deducir que el servicio es una actividad, fundamentalmente intangible en la que se funda una relación proveedor-consumidor, con el objetivo de satisfacer las necesidades de este último.

1.2.1 Características de los servicios

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

- ✚ Intangibilidad: Los servicios son esencialmente intangibles. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.
- ✚ Inseparabilidad: Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total.

- ✚ Heterogeneidad: Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.
- ✚ Percibibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de percibibilidad del servicio.

Los servicios se caracterizan en lo fundamental por su intangibilidad, puesto que no se pueden percibir por los sentidos antes de adquirirlos. Se prestan y consumen al mismo tiempo que son creados, en los llamados Momentos de Verdad o decisivos que a decir de (Karl Albrecht, 1990) son los “episodios en los que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad del servicio. El momento de verdad expresa, como se desprende de su definición la relación que existe entre proveedor y cliente en los puntos de contacto”.

Los que tienen un impacto decisivo sobre las percepciones del cliente son los llamados Momentos Críticos de Verdad. Están estrechamente relacionados con el Sistema de Prioridades del Cliente, fundamentado en los conceptos de importancia, utilidad, preferencia y elección, así como con las metodologías de determinación correspondientes.

Estos “preciados instantes” en los que la capacidad de cada entidad de servicios para satisfacer a sus clientes se pone a prueba determinan en gran medida los resultados que se obtendrán en el corto, mediano y largo plazo; basados en una orientación al consumidor. A decir de Carlzon (1989) “la mejor aproximación para generar, de manera consistente momentos de verdad de alta calidad radica en la construcción de una empresa enfocada en el cliente”. (Referenciado por (Frías, 2007))

Los servicios constituyen un resultado de la interacción simultánea entre proveedor y cliente, del trabajo fluido, presente, vivo y el elemento de entrada, que se transforma en objeto de salida es el humano. No son objetos físicos, aunque pueden estar asociados a éstos. Su mayor o menor peso específico dependerá siempre del tipo de servicio de que se trate. Son inseparables de su fuente, ya sea una persona o una máquina, no se miden en términos físicos y por tanto no pueden ser verificados antes de ser vendidos.

Su heterogeneidad está dada por la imposibilidad de generalizarlos y el hecho de estar sujetos a una alta variabilidad y sometidos a una elevada dependencia, directa o indirecta, del factor humano.

1.2.2 Calidad del Servicio

A continuación, se expone el concepto de calidad de servicio por varios autores en la Tabla 1.2: Conceptos definidos por varios autores acerca de la calidad del servicio:

Tabla 1.2: Conceptos definidos por varios autores acerca de la calidad del servicio

Autor	Definición
Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989)	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del

	desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
Cronin y Taylor (1992)	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.
Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.

Fuente: (Frías, 2007)

La calidad del servicio es una actitud que produce beneficios, debido a que genera satisfacción en los clientes, siendo esta la vía más segura para fidelizar clientes.

1.3 El Cliente

Según (J. M. Juran, 1993) define al cliente como la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

1.3.1 Tipos de clientes.

Plantea (J. M. F. G. Juran, 1990):

- 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. 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.

Los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de:

1. Su relación actual con la empresa u organización
2. La posible relación que puedan tener en el futuro con ella.

En tal sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- ✚ Clientes Actuales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es muy importante porque es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- ✚ Clientes Potenciales: Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este tipo de cliente es el que dará lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se les puede considerar como la fuente de los ingresos futuro.

1.3.2 Satisfacción del Cliente. Sus beneficios.

(Oliver, 1980) establece que la satisfacción (o insatisfacción) de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia.

Expresa (A. Z. Parasuraman, V.A. y Berry, L.L., 1994) que: las valoraciones de la satisfacción se realizan entre el servicio previsto y el servicio recibido, mientras que las valoraciones de la calidad de servicio resultan de doble comparación: de un lado, entre el servicio deseado y el servicio percibido, y de otro, entre el servicio adecuado y el servicio percibido.

El Profesor Calviño en (Calviño, 1999) define la satisfacción del cliente como el estado emocional positivo, favorable, derivado del logro de cierta meta; es un fenómeno esencialmente psicológico del dinamismo de la personalidad. La satisfacción es, para el cliente, el principio y el fin de su comportamiento.

Satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor.

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede 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:

- ✚ 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.
- ✚ 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.
- ✚ El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

1.4 Eficacia, Eficiencia y Efectividad.

La eficacia, eficiencia y efectividad son términos comúnmente utilizados en el mundo empresarial, a lo largo de la historia muchos han sido los autores que han hecho sus aportaciones. En las tablas 1.3; 1.4 y 1.5 respectivamente se muestran algunas de estas definiciones:

Tabla 1.3: Definiciones de Eficacia por varios autores

Autor	Concepto
(Drucker, 1999)	Eficacia es «hacer las cosas correctas», es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con «qué» cosas se hacen.
(Anda Valdes & Calderón Gama, 2012)	Establece las metas correctas y después elige los medios correctos
(Ramírez Betancourt, 2011)	Establece que es el grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Fuente: Elaboración Propia

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No alcanza solo con producir el 100% del servicio o producto que se desea, con el precio y la calidad que se quiere, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, es imprescindible que realmente logre satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Tabla 1.4: Conceptos de eficiencia referidos por varios escritores

Autor	Definición
(Soler, 2001)	Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Está relacionado con utilizar en forma óptima los recursos para lograr objetivos
("Definición de eficiencia. Disponible en http://www.gbmarketingcr.net/. ")	Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización
(Andrade, 2005)	Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

Fuente: Elaboración Propia.

Eficiencia significa asociar recursos y resultados haciendo énfasis en los costos en busca de la optimización del proceso productivo y/o de los servicios para producir más y mejor con menos recursos.

Tabla1.5: Definiciones de efectividad realizada por varios autores

Autor	Concepto
("La efectividad punto de equilibrio entre eficacia y eficiencia. Disponible en http://www.degerencia.com/ ," 2009)	No es más que la relación entre eficacia y eficiencia, dicho en otras palabras, es la medida de la calidad de las metas que hemos alcanzado.
Citado por (Baró Alfonso, 2013)	Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
Referenciado por (Baró Alfonso, 2013)	Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

Fuente: Elaboración Propia

La efectividad 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. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

1.5 Mejora de la Calidad

Según (H. J 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. También considera que una de las mejores formas para mejorar la productividad es a través del mejoramiento de la excelencia de todo lo que se hace, eliminando el desperdicio y ofreciendo a los clientes productos y servicios de clase mundial.

Define (J. M. Juran, 1993) que la mejora como el logro de un nuevo nivel de rendimiento, superior al anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad. Las actividades de mejora pueden variar desde las pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las mejoras significativas de toda la organización.

Argumenta la (ISO9000, 2015) que 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.

Se concluye que la mejora de la calidad no es una acción correctiva o regulación sino un proceso de la gestión que se consigue con un salto adelante a los problemas de calidad y está relacionada con el nivel o solución a problemas crónicos y no con los esporádicos, causas aleatorias. No significa acción correctiva o regulación.

La mejora de la calidad implica un salto a un nivel superior o nuevo estado planificado. Debe ser cuantificada a través de la dinámica de los indicadores o por la reducción de la variabilidad de los procesos. Una de las formas fundamentales para mejorar un proceso es la mejora continua.

1.5.1 Tipos de Mejora.

Existen dos formas de mejorar:

- ✚ Innovación o reingeniería (Kayro) que constituye una mejora drástica en el status resultado de una gran inversión en una nueva tecnología, equipos, etc.
- ✚ Mejora continua o Kayzen que forma su base en el mejoramiento continuo que involucra a todos y que supone que nuestra forma de vida merece ser mejorada de forma constante.

1.6 Evaluación de la calidad de los servicios

La evaluación de la calidad del servicio es un proceso regulador en el cual se mide la calidad real del servicio, se compara con lo especificado y se actúa sobre la diferencia cuando así se considere. Una forma de entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por un consumidor es a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados en este terreno en los últimos decenios.

1.6.1 Modelos más utilizados.

Modelo Servman de Grönross (1990): (Gronroos, 1990)

Propone tres factores que determinan la calidad de un servicio:

- La calidad técnica que puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Refleja lo que reciben los clientes en sus interacciones con la empresa. Su apreciación se basa

en las características inherentes del servicio (horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etcétera).

- La calidad funcional (también conocida como calidad relacional) que resulta en la forma en que el servicio es prestado. Es la forma en que la calidad técnica le es traspasada al consumidor, o sea, la manera en que se gestionan los "momentos de verdad" en la interacción personal-cliente y en cómo funciona el proveedor del servicio.
- La imagen de la empresa que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias es resultante de los anteriores factores.

Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithame y Berry (1985) : (A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry., 1985) (V. A. A. P. A. L. B. ZEITHAME, 1985; V. A. L. B. A. A. P. ZEITHAME, 1988)

Más conocido como el modelo de los Gaps, considera que la calidad del servicio es una noción abstracta debido a las características fundamentales del servicio, pues este es intangible, heterogéneo e inseparable. Se distingue la calidad expresada (expectativas) de la calidad percibida a partir de cuatro diferencias o Gaps, que implican la ausencia de calidad y que en ocasiones tienen su origen en factores internos de la propia empresa:

Gap1: Entre las expectativas de los consumidores y la percepción de las mismas por parte de los directivos de la empresa. Esto sucede cuando estos últimos no conocen las necesidades y expectativas de los clientes, por tanto, carecen de la información necesaria para diseñar un servicio adecuado.

Gap2: Entre la percepción de las expectativas y las especificaciones de la calidad del servicio. Esto ocurre cuando a pesar de conocerse las necesidades de los clientes, la empresa puede fallar al diseñar el servicio, bien porque considera inviable ofrecer el servicio requerido o porque no existe un compromiso firme de la dirección para ofrecer una alta calidad de servicio; la rigidez en los horarios de algunas organizaciones puede ser un ejemplo de esta discrepancia como también la inexistencia de normas.

Gap3: Entre las especificaciones de la calidad del servicio y la gestión y (o) distribución actual del servicio. Incluso, teniendo un buen diseño del servicio, la empresa puede fallar a la hora de ejecutar el servicio, resultando un servicio percibido por debajo de las expectativas; la ambigüedad de funciones, los conflictos funcionales, desajusten entre las capacidades de los empleados y sus funciones, o la tecnología requerida para desarrollarlas o la percepción por el empleado de falta de control son situaciones que conducen al desarrollo de esta desviación.

Gap4: Entre la gestión y (o) distribución actual del servicio y la comunicación realizada al entorno exterior respecto a las características del servicio. Esto sucede cuando la empresa que presta el servicio efectúa una comunicación externa que no está en línea con la prestación del mismo, tendiéndose a prometer en exceso, por ejemplo, en cumplimiento de órdenes, envíos, etc. Se aprecia en empresas en las cuales hay una deficiente comunicación horizontal, por ejemplo, entre ventas, producción y logística.

Una última discrepancia señalada por los autores anteriormente mencionados es el denominado Gap5, resultante entre el servicio esperado y el servicio percibido, si bien este Gap es función de los cuatro anteriores, es decir, la calidad del servicio percibida depende de la naturaleza de los otros Gaps asociados con el diseño, marketing y distribución de los servicios. (GÓMEZ, 1994)

La síntesis de estos diversos enfoques conduce a considerar que, siendo la satisfacción del cliente el elemento predominante de la calidad percibida, la definición de calidad de servicio que se podría adoptar sería; la minimización de la distancia entre las expectativas del cliente con respecto al servicio y la percepción de este tras su utilización.

Conclusiones parciales del capítulo

1. La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción, para así lograr la efectividad en la gestión.
2. La gestión de la calidad es una vía que potencia la competitividad y la obtención de beneficios para cualquier organización.
3. Las definiciones planteadas permiten identificar las principales propiedades de los servicios: la intangibilidad, el consumo inmediato, y su fuente, es decir, personal capacitado para la atención al cliente.
4. Toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios la lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas) así como la difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.
5. Solo se logra un proceso de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios involucrando a todos los componentes de la empresa de manera consiente y necesaria.

Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico

La elaboración de este capítulo propone un procedimiento que permita solucionar el problema científico, se da respuesta al objetivo general y se realiza una breve caracterización de la empresa objeto de estudio para facilitar la comprensión sobre la misma.

2.1 Caracterización de la entidad objeto estudio

Consultores Asociados S.A. (CONAS), grupo de trabajo Matanzas ubicada en Avenida Betancourt no. 21616 esquina Doblada, Playa, Matanzas, es una sociedad cubana constituida el 12 de septiembre 1994, que brinda servicios profesionales, perteneciente a la OSDE Caudal del Ministerio de Finanzas y Precios y asociados también a la Cámara de Comercio de Cuba.

Tiene como objeto social prestar servicios profesionales de:

- ✚ Auditorías.
- ✚ Consultoría y gestión de negocios.
- ✚ Estudios de mercado.
- ✚ Estudios de pre factibilidad y factibilidad económica-financiera.
- ✚ Consultoría en sistemas de dirección y gestión.
- ✚ Cursos de formación en los sistemas de dirección y gestión; comercio exterior; inversión extranjera y cooperación internacional.
- ✚ Emisión de opiniones técnicas y dictámenes.

Posee la misión de ofrecer servicios profesionales de consultoría y auditoría vinculados a la inversión extranjera y los negocios internacionales.

Tiene como política de calidad:

- ✚ Trabajar por satisfacer las expectativas del cliente, brindando servicios profesionales y competitivos de consultoría y auditoría, incluyendo en los objetivos de su desempeño, la exportación y sustitución de importaciones, asegurándose de que todo el personal, desde la alta dirección, esté comprometida con su logro y la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

En el año 2017 se ratifica la certificación del sistema integrado de gestión, específicamente con la norma del Sistema de Gestión de la Calidad NC ISO 9001:2015.

Como consultoría especializada se caracteriza por la profesionalidad de su personal, la atención personalizada a sus clientes y el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales de reconocido prestigio como se puede apreciar en la Tabla 2.1: Alianzas Estratégicas de la Sociedad que aparece a continuación:

Tabla 2.1 Alianzas Estratégicas de la Sociedad

Nombre	Tipo de alianza
Consultoría Ernst & Young	Prestación conjunta de servicios de auditoría, consultoría empresarial estudios de factibilidad económica-financiera, estudios de mercado, y gestión de negocios.
Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones (ApexBrazil)	Contribuir al desarrollo del comercio y las inversiones de empresas de ambos países, existiendo un acuerdo de colaboración desde el 2010.
Bureau Veritas	Subcontratación de CONAS para ejecutar auditorías de certificación de sistemas de gestión en Cuba y en el exterior.

Fuente: Elaboración Propia

2.1.1 Composición de la fuerza de trabajo

Constituye una fortaleza de la firma, la composición profesional de sus trabajadores, lo que permite la formación de equipos multidisciplinarios para la prestación de servicios, lo que representa una ventaja significativa en el mercado. Cuentan con un total de doce trabajadores, de ellos nueve directos, las figuras 2.1 y 2.2 muestran su nivel de escolaridad.

TRABAJADORES INDIRECTOS

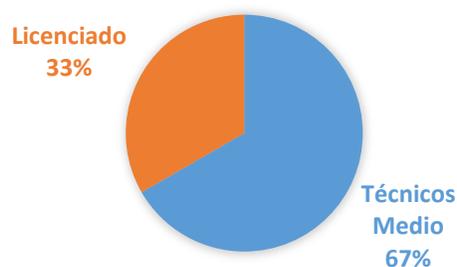


Figura 2.1 Nivel de escolaridad de trabajadores indirectos (Fuente: Elaboración Propia)

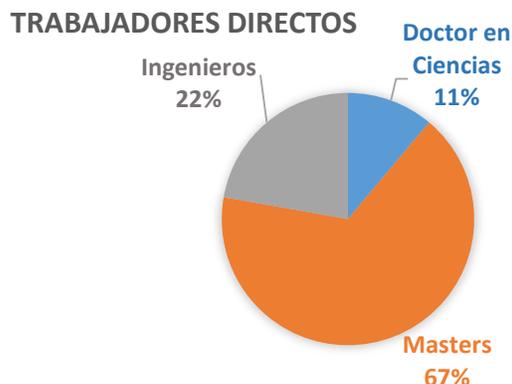


Figura 2.2 Nivel de escolaridad de trabajadores directos (Fuente: Elaboración Propia)

Los clientes que más ingresos le generaron a la sociedad en el año 2018, correspondiendo estos a un 60% de los ingresos totales, fueron:

- ✚ Empresa Provincial de Alimentos Matanzas
- ✚ Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos
- ✚ Empresa Comercializadora de Combustible
- ✚ Hotel Brisas del Caribe
- ✚ División EMAE
- ✚ División SERTOD Matanzas
- ✚ Empresa Prov. de Producciones Varias y Gráficas (DEMOS)
- ✚ Empresa de Acueducto y Alcantarillado Matanzas
- ✚ Empresa Inmobiliaria del Turismo
- ✚ UEB Transportación y Servicios a la Mecanización Matanzas
- ✚ Complejo Hotelero Solymar-Arenas Blancas-Palma Real
- ✚ Empresa Provincial LAMAS
- ✚ Empresa Extra hotelera Palmares S.A
- ✚ Empresa Mixta Costa Varadero S.A
- ✚ UPR Unidad Prov. De Apoyo a la actividad cultural
- ✚ Cooperativa de Construcción Sangebien
- ✚ Empresa Provincial De Consultoría Jurídica Matanzas
- ✚ Hotel Royalton Hicacos Resort & Spa
- ✚ EES Empresa Pesquera Matanzas PESCAMAT

2.1.2 Competidores en el mercado

Sus principales competidores en el mercado nacional por tipo de servicio se muestran a continuación en la Tabla 2.2: Principales competidores:

Competidores	Tipo de Servicio
Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET)	Consultoría
Empresa de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT)	Consultoría
Sede del Centro Internacional de La Habana S.A (CIH), de la Universidad de Matanzas.	Consultoría y Capacitación
Consultoría Económica (CANEC S.A), de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC)	Auditoría y Consultoría
InterMar	Consultoría y Negocio
Audita S.A	Consultoría, Auditoría y Negocio

Fuente: Elaboración Propia

2.1.3 Principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la sociedad

A continuación, en la Tabla 2.3: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, se realiza una valoración de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en la consultora.

Tabla 2.3: Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> → Política del país de incrementar la exportación de servicios profesionales. → Prioridad que se concede a negocios con inversión extranjera que propicien la exportación de servicios profesionales. → Incremento de la exigencia gubernamental en la calidad y oportunidad de los estudios de mercado y de los estudios de 	<ul style="list-style-type: none"> → Crisis Financiera internacional. → Posicionamiento de firmas competidoras en los países meta. → Concurrencia de otras firmas consultoras internacionales y nacionales al mercado tanto cubano como extranjero.

factibilidad económica financiera, que incrementan la demanda de estos servicios.	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> → Competencias de un grupo de profesionales de la empresa, varios de ellos con acreditaciones internacionales. → Integralidad de la cartera de servicios. → Constante capacitación a los trabajadores. → Especialización en inversión extranjera, negocios internacionales y proyectos de cooperación. → Prestigio alcanzado en el mercado nacional. → El Sistema Integrado de Gestión se encuentra certificado por la ONN y homologado según las prácticas internacionales. → Alianza con la firma E Y. → Reconocimiento obtenido en la Oficina de la Zona Especial de Desarrollo Mariel. 	<ul style="list-style-type: none"> → Necesidad de mejora del Sitio Web. → Escasa formación del personal en idiomas extranjeros. → Insuficientes tecnologías de la información

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Selección del área para la implementación de la metodología y del procedimiento a utilizar

Para el desarrollo de esta investigación se realizó un Diagrama de barras (Figura 2.3) donde se refleja un análisis de los ingresos en moneda total en cada uno de los servicios que brindan con el objetivo de determinar el área para la implementación del estudio, decidiendo centrar el mismo en los de Consultoría y Negocio, siendo estos los que mayores ingresos generan.

Se conoce que en el año 2018 se obtuvo un de ingreso de 452,385.00 en moneda total, lo que representa un incremento de un 40% con respecto al 2017 de los cuales corresponden a los servicios de Consultoría el 45%, mientras que los de Negocio, Capacitación y Auditoría

corresponden al 34%, 12% y 9% respectivamente como se muestra a continuación en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4: Ingresos por servicios

Servicios	Ingresos
Consultoría	203,573.25
Negocio	153,810.90
Capacitación	54,286.20
Auditoría	40,714.65
Total	452,385.00

Fuente: Elaboración Propia

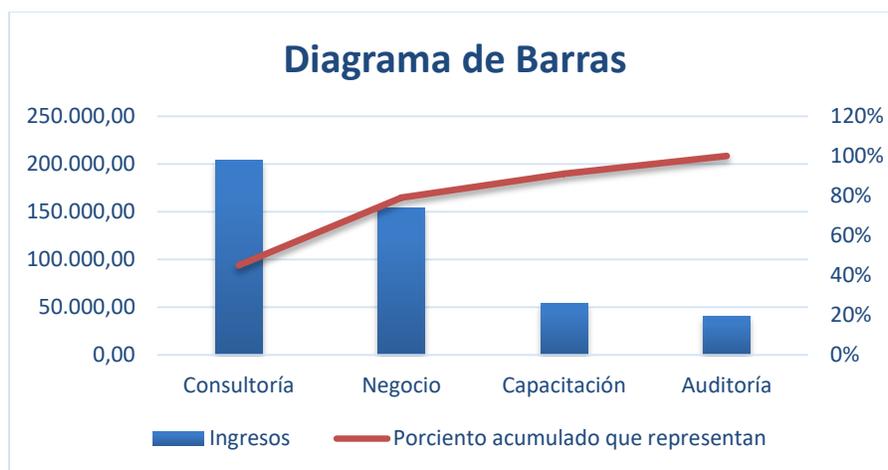


Figura 2.3 Análisis de los ingresos (Fuente: Elaboración Propia)

2.2.2 Proceso de Servicio de Negocio:

Estos servicios le garantizan al cliente la asistencia y el seguimiento necesario, para la consecución exitosa de sus intereses de negocios, dada la relación sistemática de CONAS con las áreas de negocios de los diferentes sectores de la economía y las alianzas estratégicas con organizaciones nacionales, que posibilitan la entrega de un producto “llave en mano, ofreciéndole al cliente un servicio integral” en:

-  Consultoría de gestión de negocios: comprende asesoramiento sobre cómo hacer negocios en Cuba, sus modalidades, oportunidades de negocios, referencia general al marco legal aplicable. Organización de eventos de negocios y de programas de trabajo

con empresarios extranjeros para la exploración y/o negociación con entidades cubanas.

- ✚ Estudios de mercado.
- ✚ Estudios de pre-factibilidad y factibilidad económico – financiera.
- ✚ Emisión de opiniones técnicas y dictámenes.

La prestación de estos servicios, ha propiciado la aprobación y constitución de parte significativa de los negocios con capital extranjero en Cuba, y de los negocios con capital cubano en el exterior.

2.2.3 Proceso de Servicio de Consultoría

Se ofrece asesorías en los sistemas de gestión de la empresa, proporcionando herramientas para tomar decisiones, así como consultorías en:

- ✚ Consultorías en Sistemas de Dirección y Gestión. Las que se destacan:
 - Contable – financiero.
 - Control Interno
 - Organización general.
 - Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral.
 - Sistemas de Gestión de la familia ISO: Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental.
 - Seguridad y Salud del Trabajo
 - Sistemas de Gestión del Capital Humano.
 - Asesoría en Comercio Exterior
 - Asesoría a procesos de disolución liquidación de negocios.
 - Diseño de proyectos de colaboración

Comprende asesoría y elaboración de diagnósticos, manuales y procedimientos.

- ✚ Cursos de formación en los sistemas de dirección y gestión; comercio exterior; inversión extranjera y cooperación internacional.
- ✚ Emisión de opiniones técnicas y dictámenes.

2.2.4 Procedimiento realizado

El procedimiento utilizado para evaluar cuantitativamente la eficacia de la calidad de gestión de los procesos y la organización con enfoque externo, es tomado de “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos” elaborado por Ramírez Betancourt (2011) donde aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión

de los procesos”, el cual fue adecuado tal como se expone a continuación según las condiciones de la investigación:

1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo:

Para esto se utilizará como instrumento la encuesta, quedando establecidos los pasos siguientes para el diseño de la misma.

- ✚ Elaboración del párrafo introductorio, donde se especifica quién hace la encuesta, qué objetivo tiene la misma y cuál es el formato de respuestas, el cual incluye el tipo de escalas a utilizar:

- a) Dicotómica
- b) De valores
- c) De importancia
- d) Diferencial
- e) Likert

- ✚ Confección del formato de preguntas, las cuales pueden ser:

- a) Abiertas: Cuando se quiere recoger algún criterio o sugerencia.
- b) Cerradas: Cuando se utilizan escalas.

Las preguntas deben tener un orden lógico, cuidando de no mezclar preguntas negativas con positivas, deben ser consecuentes con la escala seleccionada, además de ser objetivas, medibles y de fácil interpretación.

Se debe elaborar al final una pregunta de control que brinde una evaluación general, ajustada a la escala, la cual permitirá comprobar la validez de la encuesta y por último una pregunta para medir el por ciento de encuestados insatisfechos, utilizándose en este caso una escala dicotómica.

- ✚ Se utilizará una escala Likert del 1 al 5 y las preguntas en lo adelante (ítems) se seleccionan a partir del Método Delphi, para lo cual se seguirá el procedimiento siguiente:

- Seleccionar y validar a los expertos, los cuales deben ser de nueve a veinticinco, además designar el facilitador.

Dicha validación representa una vía para determinar la competencia del experto; reconoce la necesidad de avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos a partir de la aplicación del cuestionario de competencia del experto, instrumento de gran utilidad, particularmente cuando se requiere recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación, se realiza a través del Método propuesto por Oñate, R, 1988, citado por: (Vega, 2017)

- Obtener el criterio individual de cada uno de los expertos, sobre los ítems que ellos consideran deben conformar la encuesta.
- Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.
- Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizara la expresión siguiente:

$$\left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) \geq 1 - \alpha$$

Donde:

Vn: Cantidad de votos negativos

Vt: Cantidad total de votos

Son seleccionadas aquellas variables que cumplan como condición que:

$$1 - \alpha \geq 0.8$$

- ✚ Una vez aplicado el Método Delphi se procede a diseñar la encuesta con los ítems seleccionados, para a través de ella medir la importancia que los clientes de la Sociedad Consultores Asociados Matanzas le conceden a cada uno.
- ✚ Definir la población objeto de estudio, así como los segmentos que la forman, para lo cual se puede emplear un muestreo probabilístico o no probabilístico:
 - Probabilístico: La probabilidad de que un elemento de la población quede incluido en la muestra es conocida y por tanto se puede calcular el error muestral que se está

cometiendo. Se recomienda utilizar la expresión de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * k^2 * p * q}{e^2(N - 1) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n - Tamaño de muestra

N - Población

k - Nivel de confianza

p - Probabilidad de éxito (porcentaje de satisfacción)

q - Probabilidad de fallo (porcentaje de insatisfacción)

e - error de muestreo (para segmentar mercados ≤ 0.05 y para estudios conclusivos ≤ 0.10)

Nota: Si no se cuenta con estadísticas anteriores es recomendado emplear $p=q$

- No probabilístico: La selección de las unidades se realiza según el juicio del investigador, lo que impide calcular el error muestral que se está cometiendo, al no poder asignar una probabilidad a cada elemento, su principal ventaja es la disminución de los costos (viajes para entrevistas, dietas, etc). Se puede realizar:
 - Por Conveniencia: El investigador selecciona los elementos de la muestra atendiendo a su comodidad, ya que cuenta con su participación. Aunque la muestra no es representativa en términos de probabilidad y error, pero se cuenta con la participación voluntaria.
 - Por Cuotas: Procedimiento que divide la población en grupos atendiendo a características que el investigador considera relevantes (sexo, edad), asignando a cada categoría de cada variable en la muestra valores proporcionales a los que presenta dicha variable en la población. Una vez asignadas estas cuotas, se deja libertad al investigador para la selección final de los individuos de la muestra con el único requisito de que cumpla la cuota fijada. El investigador debe acceder fácilmente a las personas que cumplan con esta condición (centros comerciales).
 - Bola de Nieve: Se elige un grupo inicial de personas que reúnan las características de interés, debiendo identificar cada una de ellas a otras personas con la misma característica. Habitualmente se utiliza para muestrear poblaciones difícilmente

accesibles o localizables, minoritarias o que poseen características muy específicas y anómalas.

- ✚ Es preciso comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde dicho valor debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios y se tiene, por tanto, una escala consistente.
- ✚ Para checar la validez de la encuesta se utiliza el coeficiente de correlación R^2 , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7; se necesita 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, lo cual demuestra que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, por tanto, implica que realmente este mide lo que el investigador pretende.

2. Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia

Cuando se refiere a un valor cuantitativo solamente, no se logra en muchas ocasiones lo que las personas desean oír y entender, para su mejor comprensión se hace necesario de una evaluación cualitativa asociada a esta.

Para ello es necesario que se tabule las encuestas y calcule los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada segmento de mercado y de cada ítem en particular, así como el % de clientes insatisfechos utilizándose el software SPSS, y EXCEL como herramienta de apoyo; asimismo determinar la valoración de los expertos de cada una de las variables o ítems de la encuesta mediante el método Kendall.

Mediante la fórmula mostrada a continuación se calculará el índice cualitativo Q_k para lograr la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización:

$$Q_k = \frac{Efi - 3}{0.66}$$

Donde:

Q_k - Índice de calidad

Efi - Valor cualitativo de eficacia

Para obtener la evaluación cualitativa se hace en referencia a la Tabla 2.5 una vez conocido el índice de calidad:

Tabla 2.5 Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de clientes según los intervalos de valores del índice de calidad.

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los cliente
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Ramírez Betancourt, 2011)

3. Análisis Causal de la satisfacción.

Para determinar cuáles son los ítems que más contribuyen a la insatisfacción de los clientes, así como sus causas, se hace necesario valorar las quejas, reclamaciones u otra información que se pueda obtener con relación a esto, para lo cual se establecerán los siguientes pasos:

1. Aplicar el método Kendall para darle prioridad a cada uno de los ítems seleccionados, y así determinar su nivel de importancia, donde el procedimiento a seguir es el siguiente:

Nota: Para validar a los expertos se escogen las siete personas que presentan los mayores coeficientes que se seleccionaron anteriormente para la realización del Método Delphi a través del Método propuesto anteriormente.

- Se realiza la suma de la puntuación para cada ítem.
- Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , los cuales denotan el criterio sobre las variables o característica i dado por el experto j , considerando que: $i = 1,2,3,\dots,k$; $j = 1,2,3,\dots,M$; donde k - cantidad de ítems a evaluar y m - cantidad de expertos que emiten criterios.

Tabla 2.6: Ejemplo de tabla de resultados de la valoración de los expertos

Ítems	Expertos							$\sum A_{ij}$	Δ	Δ^2
	1	2	3	4	5	.	m			

1										
2										
.										
k										

Fuente: (Elaboracion Propia)

→ Se halla el factor de comparación T para poder obtener Δ (Delta), mediante las expresiones:

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}$$

$$\Delta = \sum A_{ij} - T$$

→ Para lograr un procesamiento adecuado se hace necesario comprobar si existe concordancia o no entre los criterios de los Expertos a través de la fórmula:

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{m^2 * (k^3 - k)}$$

Donde $W \geq 0.5$ para que haya concordancia y el estudio sea válido, de lo contrario si $W < 0.5$ se debe repetir el estudio, lo cual implica que no existe concordancia entre los expertos, por lo que los resultados no son confiables. De haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

2. A partir de los resultados obtenidos se seleccionan los Ítems con valores por debajo de la media y de ser mayores de seis se deben priorizar de acuerdo a su incidencia en la insatisfacción del cliente externo.
3. Realizar un análisis de los ítems más afectados y focalizar las causas que inciden en cada una de estos.
4. Determinar las sub - causas a partir de la tormenta de ideas y la comunicación boca a boca.

5. Utilizar el Diagrama Causa – Efecto como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto).
4. Realizar una propuesta de acciones dirigida a la dirección de la sociedad.

2.3 Herramientas utilizadas en la investigación

2.3.1 Matriz Dafo

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Su sigla DAFO o en inglés FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos). ("Matriz DAFO. Disponible en: (<http://www.matrizfoda.com/dafo/>),")

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa. ("Matriz DAFO; Disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO),")

2.3.2 Entrevista

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado, y, en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista. (Diéguez Matellán, 2004)

La entrevista es una de las dos formas que adopta la encuesta (la otra es el cuestionario) y tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal que se da generalmente a través de una relación “cara a cara” entre al menos dos individuos.

Tipos de entrevistas: (hay tres criterios para clasificar las entrevistas)

- ✚ Según la relación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.

- Telefónica
- Cara a cara
- ✚ Según la forma que adopta la entrevista.
 - Estandarizada (o entrevista-cuestionario): Es aquella en que las preguntas y su secuencia es uniforme. Es decir las preguntas se hacen con las mismas palabras y con el mismo orden a cada uno de los entrevistados.
 - No estandarizadas: Es aquella en que, a diferencia de la anterior, se le da al entrevistado un tema o conjunto de temas para que lo desarrollen.
 - Semi-estandarizadas: Es una combinación de las formas anteriores.
- ✚ Según los objetivos de la investigación
 - Exploratoria: Es el tipo de entrevista que, debido al nivel de desconocimiento básico que tiene el investigador, pretende lograr una solución a esta dificultad mediante la obtención de cierta información que permita elaborar, procesar o modificar el problema, las hipótesis.
 - Entrevista para la comprobación de hipótesis: Es la que se ejecuta cuando ya nuestro problema de investigación y nuestra hipótesis están completamente elaboradas y de acuerdo con los propósitos de nuestra investigación. Va dirigida para obtener mediante ella información que nos permita comprobar o no las hipótesis de investigación.

2.3.3 Encuesta o Cuestionario

Consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener sus respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Las encuestas necesitan ser cuidadosamente desarrolladas y testadas, antes de ser utilizadas a gran escala, debido a que si son preparados de manera poco cuidada pueden descubrirse diversos errores.

2.3.4 Método de validación de Expertos.

$K = (K_c + K_a) / 2$ donde:

K_c : Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a : Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Se aplica un cuestionario empleado para determinar la Competencia del experto:

- Primera parte (Hallar K_c):

Marque con una X en la casilla el nivel de conocimiento o experiencia que usted opina tener en la búsqueda de artículos, tesis y trabajo con gestores bibliográficos.



El valor seleccionado se multiplica por 0.1 y será el coeficiente Kc.

- Segunda parte (Determinar Ka):

Se marca en la tabla 2.7 según el grado de influencia que tiene sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna se marca la opción Bajo.

Tabla 2.7 Grado de influencia que tiene el experto sobre el conocimiento acerca de cada uno de los temas.

Fuentes de argumentación / Grado de influencia	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted	0.27	0.21	0.13
Experiencia adquirida en su formación	0.24	0.22	0.12
Trabajos de autores nacionales	0.14	0.10	0.06
Trabajos de autores extranjeros	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de (Vega, 2017)

Con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación el coeficiente de competencia (K) del experto debe estar entre $0.8 < K < 1$.

2.3.5 Método Delphi:

Se basan en la consulta a personas que tienen grandes conocimientos sobre el entorno en el que la organización desarrolla su labor. Estas personas exponen sus ideas y finalmente se

redacta un informe en el que se indican cuáles son, en su opinión, las posibles alternativas que se tendrán en el futuro.

Este método pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro de todo grupo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Con este método ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo de debate, esto impide la posibilidad de que un miembro del grupo sea influenciado por la reputación de otro de los miembros o por el peso que supone oponerse a la mayoría. . (Diéguez Matellán, 2004)

2.3.6 Programa SSPS:

Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado. El nombre originario correspondía al acrónimo de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), reflejando la orientación a su mercado original (ciencias sociales), aunque este programa es también muy utilizado en otros campos como la mercadotecnia. Sin embargo, en la actualidad la parte SPSS del nombre completo del software (IBM SPSS) no es acrónimo de nada.

Teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y una sencilla interfaz para la mayoría de los análisis es uno de los programas estadísticos más conocidos. En la versión 12 de SPSS se podían realizar análisis con dos millones de registros y 250.000 variables. Consiste en un módulo de base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos.

Actualmente, compete no sólo con programas licenciados como SAS, MATLAB, Statistica, Stata, sino también con software de código abierto y libre, de los cuales el más destacado es el Lenguaje R. Recientemente ha sido desarrollado un paquete libre llamado PSPP, con una interfaz llamada PSPPire que ha sido compilada para diversos sistemas operativos como Linux, además de versiones para Windows y macOS. Este último paquete pretende ser un clon de código abierto que emule todas las posibilidades del SPSS. ("Programa SPSS. Disponible en Wikipedia: (<https://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>),")

2.3.7 Método Kendall:

Es una de las técnicas no paramétricas que mide el grado de asociación entre varios conjuntos (k) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables. ("Método Kendall. Disponible en Ecured: (https://www.ecured.cu/Coeficiente_de_Kendall),")

Consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. (Nogueira Rivera, 2014)

2.3.8 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. (Nogueira Rivera, 2014)

2.3.9 Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

La disciplina es la tormenta de ideas, se mantiene gracias a cuatro reglas básicas. No obstante, la informalidad del proceso genera una atmósfera de libertad. Las reglas son las siguientes:

- ✚ No evaluación.
- ✚ Aliente las ideas atrevidas.
- ✚ Tome las ideas de otros y contribuya a ellas.
- ✚ Luche por la cantidad

Independientemente del método usado, los resultados de la sesión de tormenta de ideas deben ser revisados y evaluados.

Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Estas se resumen en la tabla siguiente:

Tabla 2.7 Ventajas y desventajas de los métodos de la tormenta de ideas.

Métodos	Ventajas	Desventajas
Rueda Libre	Muy espontáneo. Tiende a ser creativo. Fácil contribuir a las ideas de otros.	Individuos fuertes pueden dominar la sesión. Sobreviene la confusión. Pueden perderse ideas cuando hablan demasiados.
Round Robin	Es más difícil que un individuo domine. Las discusiones tienden a ser más centradas. Se alienta a todo el mundo a que participe.	Se hace difícil aguardar por el turno. Hay cierta pérdida de energía. Resistencia a dar una opinión. No es tan fácil trabajar sobre las ideas de los otros.
Con tira de papel	El anonimato permite que tópicos delicados afloren. Se puede aplicar en grupos muy numerosos. No es necesario hablar.	Lento. Puede que algunas ideas sean ilegibles e incomprensibles. No es posible contribuir a las ideas de otros. Es difícil aclarar ideas.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de (Diéguez Matellán, 2004)

2.3.10 Gestor Bibliográfico EndNote

El Gestor EndNote es un programa para la gestión de referencias bibliográficas de documentos (presenta hasta 41 tipos de referencias). Las referencias (ya sean insertadas manualmente o importadas desde una base de datos) pueden ser insertadas en documentos Word o editadas como bibliografía. EndNote proporciona hasta 2300 estilos bibliográficos para la edición de las mismas. ("Gestor bibliográfico EndNote; Biblioteca de la Universidad de Burgos; Disponible en: <https://www.ubu.es/aprendizaje-e-investigacion/recursos-aprendizaje-investigacion/gestores-bibliograficos/gestor-endnote>,")

Conclusiones parciales del capítulo

1. La Sociedad objeto de estudio se sitúa dentro de las principales empresas que realizan trabajos de consultoría y negocio con buenos resultados dentro mercado, siendo de gran connotación implementar un procedimiento para evaluar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.
2. Se expone el procedimiento a utilizar diseñado por (Ramírez Betancourt, 2011) el cual fue adecuado al presente trabajo.
3. Las herramientas a utilizar para el desarrollo de la investigación son: entrevista, encuesta, Tormenta de Ideas, Método de validación de expertos, Matriz DAFO; Método

de Kendall, Diagrama Causa – Efecto, Método Delphi, software estadístico SPSS, Paquete ofimático Microsoft Office (Word, Visio, Excel) y gestor bibliográfico EndNote.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En el presente capítulo se expondrán los principales resultados alcanzados en el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en el proceso de Servicio de Negocio y Consultoría de la Sociedad Anónima Consultores Asociados.

3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo

3.1.1 Diseño de la encuesta

Tomando como base el procedimiento expuesto en el capítulo anterior se selecciona los 9 especialistas con mayor experiencia y conocimiento sobre los servicios de Consultoría y Negocio, los cuales seleccionaron los ítems de la encuesta que se utilizará para medir la satisfacción del cliente mediante la utilización del método Delphi.

Para validar a los expertos se aplica el método de Oñate, R. 1988, citado por (Vega, 2017). Se demuestra que las personas escogidas son competentes para aplicarle el Método Delphi pues presentan un coeficiente superior a 0,8 como se aprecia en la tabla 3.1: Método de validación de expertos.

$$K = (Kc + Ka)/2$$

$$K_1 = (0.90 + 0.90)/2 = 0.90$$

$$K_2 = (1.00 + 0.98)/2 = 0.99$$

$$K_3 = (0.90 + 0.98)/2 = 0.97$$

$$K_4 = (0.90 + 0.98)/2 = 0.97$$

$$K_5 = (0.90 + 0.90)/2 = 0.90$$

$$K_6 = (1.00 + 0.96)/2 = 0.98$$

$$K_7 = (1.00 + 0.94)/2 = 0.97$$

$$K_8 = (1.00 + 0.80)/2 = 0.90$$

$$K_9 = (1.00 + 0.94)/2 = 0.97$$

$$K_{10} = (1.00 + 0.84)/2 = 0.92$$

Tabla 3.1: Método de validación de expertos.

	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	Exp. 6	Exp. 7	Exp. 8	Exp. 9	Exp. 10
Kc	0.90	1	0.90	0.90	0.90	1	1	1	1	1
Ka	0.90	0.98	0.98	0.98	0.90	0.96	0.94	0.80	0.94	0.84
K	0.90	0.99	0.97	0.97	0.90	0.98	0.97	0.90	0.97	0.92

Fuente Elaboración Propia

Al inicio fueron propuestos 16 ítems por los expertos, los cuales se relacionan a continuación:

1. Al entrar en contacto con nuestra instalación recibe el confort adecuado.
2. La capacidad de respuesta de la sociedad consultora cumple con su demanda.
3. Cuando nos contratan nuestros servicios se realizan con prontitud.
4. Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.
5. Los horarios satisfacen sus necesidades.
6. Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al contrato firmado.
7. Muestra interés nuestra entidad en solucionar otros intereses del cliente.
8. Como cliente se siente seguro en sus transacciones.
9. La puntualidad caracteriza a nuestros profesionales.
10. Nuestros profesionales poseen los conocimientos suficientes para realizar el servicio contratado.
11. El comportamiento de nuestros profesionales le transmite confianza.
12. La presencia y educación de nuestros profesionales es adecuada.
13. Siempre nuestros profesionales se muestran amables y corteses.
14. Siente que se le ofrece una atención personalizada.
15. Los informes entregados cumplen con sus expectativas.
16. Se siente satisfecho con el servicio en general

Teniendo en cuenta los votos negativos, a partir de que $1 - Vn/Vt > 0.80$ se muestra en la Tabla 3.2: Método Dephli, el resultado del criterio de cada experto sobre el ítem que ellos consideraron que deben conformar la encuesta:

Tabla 3.2: Método Dephli

No.	Ítems	Sí	No	$1 - Vn/Vt$
1	Al entrar en contacto con nuestra instalación recibe el confort adecuado.	8	1	0.89
2	La capacidad de respuesta de la sociedad consultora cumple con su demanda.	8	1	0.89
3	Cuando nos contratan nuestros servicios se realizan con prontitud.	9	0	1.00
4	Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.	9	0	1.00
5	Los horarios satisfacen sus necesidades.	8	1	0.89
6	Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al	9	0	1.00

	contrato firmado.			
7	Muestra interés nuestra entidad en solucionar otros intereses del cliente.	8	1	0.89
8	Como cliente se siente seguro en sus transacciones.	8	1	0.89
9	La puntualidad caracteriza a nuestros profesionales.	4	5	0.44
10	Nuestros profesionales poseen los conocimientos suficientes para realizar el servicio contratado.	9	0	1.00
11	El comportamiento de nuestros profesionales le transmite confianza.	9	0	1.00
12	La presencia y educación de nuestros profesionales es adecuada.	8	1	0.89
13	Siempre nuestros profesionales se muestran amables y corteses.	8	1	0.89
14	Siente que se le ofrece una atención personalizada.	9	0	1.00
15	Los informes entregados cumplen con sus expectativas.	9	0	1.00
16	Se siente satisfecho con el servicio en general	9	0	1.00

Fuente: Elaboración Propia

Quedando seleccionados los siguientes ítems:

1. Al entrar en contacto con nuestra instalación recibe el confort adecuado.
2. La capacidad de respuesta de la sociedad consultora cumple con su demanda.
3. Cuando nos contratan nuestros servicios se realizan con prontitud.
4. Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.
5. Los horarios satisfacen sus necesidades.
6. Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al contrato firmado.
7. Muestra interés nuestra entidad en solucionar otros intereses del cliente.
8. Como cliente se siente seguro en sus transacciones.
9. Nuestros profesionales poseen los conocimientos suficientes para realizar el servicio contratado.
10. El comportamiento de nuestros profesionales le transmite confianza.
11. La presencia y educación de nuestros profesionales es adecuada.
12. Siempre nuestros profesionales se muestran amables y corteses.
13. Siente que se le ofrece una atención personalizada.

14. Los informes entregados cumplen con sus expectativas.

15. Se siente satisfecho con el servicio en general.

Con los resultados obtenidos se procedió a conformar la encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes externos. (Ver Anexo 1: Encuesta a clientes externos)

3.1.2 Selección de la población objeto de estudio y del período a evaluar.

Como se detalla en la Tabla 3.3 para la investigación se seleccionó todos los clientes de los servicios de consultoría y negocio del año 2018, quedando una población de 20 clientes.

Tabla 3.3: Clientes encuestados

No.	Clientes
1	Cooperativa No Agropecuaria Sangebian
2	Empresa Provincial de Acueducto y Alcantarillado Matanzas
3	Empresa Provincial de Consultoría Jurídica
4	Empresa Pesquera Matanzas
5	Delegación Provincial de Recursos Hidráulicos Matanzas
6	Empresa Agropecuaria Vladimir I. Lenin
7	Inmobiliaria del Turismo Varadero
8	LABIOFAM
9	Empresa Porcino Matanzas
10	SERTOD
11	LAMAS
12	Hotel Royalton Hicacos
13	Empresa Costa Mixta Varadero
14	Complejo Solymar / Arenas Blancas
15	UPR Apoyo a la Actividad Cultural
16	Empresa Provincial de Alimentos Matanzas
17	Empresa Comercializadora de Combustible Matanzas
18	Hotel Brisas del Caribe
19	DEMOS
20	EMPERCAP

Fuente: Elaboración Propia

Se comprueba la fiabilidad y validez de la encuesta a través del Software SPSS hallando el alfa de Cronbach's y el coeficiente de correlación R² respectivamente, donde se obtuvo un Alpha de

Cronbach's de 0.864 y un R² de 0.923 con un valor en prueba de significancia de 0.002 por lo que las encuestas son fiables y válidas, lo que implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos, siendo sus resultados confiables, como se muestra en las tablas 3.4 y 3.5 respectivamente.

Tabla 3.4: Valor del Alfa de Cronbach's

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,864	,862	14

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.5 Valor del Coeficiente de Correlación R²

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,961 ^a	,923	,706	,24235	,923	4,264	14	5	,002

a. Predictors: (Constant), IT14, IT1, IT4, IT7, IT8, IT12, IT11, IT5, IT10, IT2, IT3, IT6, IT9, IT13

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión.

3.2.1 Evaluación cuantitativa.

Se tabula las encuestas y calcula los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada ítem, así como el % de clientes insatisfechos utilizándose el software SPSS y EXCEL como herramienta de apoyo.

Los resultados obtenidos en la tabla 3.6: Evaluación cuantitativa, muestran que el cliente da una evaluación media cuantitativa de 4,00 en la escala utilizada de 1 a 5, por lo que el cliente promedio se encuentra satisfecho, no obstante, existen valores mínimos de 3,35.

Tabla 3.6: Evaluación cuantitativa.

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4,004	3,350	4,400	1,050	1,313	,086	14

Fuente: Elaboración Propia.

Aunque el cliente promedio se encuentra satisfecho como se aprecia en la tabla 3.7: Valores promedio de satisfacción, aún existen reservas de eficacia en el servicio por lo que se realiza un análisis causal de la insatisfacción a los ítems por debajo de la media.

Tabla 3.7: Valores promedio de satisfacción

SAT					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Evaluación cualitativa.

Para el cálculo de la evaluación cualitativa de la calidad de la gestión se tomó el valor cuantitativo promedio obtenido mediante el procesamiento de la encuesta en el software SPSS y EXCEL como herramienta de apoyo.

$$Q = \frac{Xp - 3}{0.66}$$

$$Q = \frac{EFI - 3}{0,66} = (4.00 - 3)/0.66 = 1.52$$

Mediante el uso de la Tabla 2.5 se obtiene el valor cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión; como puede apreciarse el valor está en el rango de (0.75 --- 2.27) por lo que es evaluada de Buena.

3.3 Análisis Causal de la satisfacción

Mediante el Software SPSS se halla los valores promedio por ítems como se aprecia en la Tabla 3.8: Valores Promedio por Ítems, a continuación:

Tabla 3.8 Valores Promedio por Ítems

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
IT1	3,3500	,48936	20
IT2	3,9500	,82558	20
IT3	3,7500	,78640	20
IT4	3,6500	,87509	20
IT5	3,7500	,71635	20
IT6	4,0000	,79472	20
IT7	4,2500	,63867	20
IT8	4,0000	,64889	20
IT9	4,3500	,58714	20
IT10	4,1000	,71818	20
IT11	4,1500	,74516	20
IT12	4,4000	,50262	20
IT13	4,2500	,71635	20
IT14	4,1000	,71818	20

Fuente: Elaboración Propia

Una vez obtenido los valores promedio por ítems se consolida como fortaleza de la entidad sus profesionales, siendo los ítems más elevados los referidos a los conocimientos que poseen, así como su amabilidad y cortesía.

Se señalan 7 ítems con valor inferior al promedio:

1. Al entrar en contacto con la instalación recibe el confort adecuado.
2. La capacidad de respuesta de la consultora cumple con su demanda.
3. Los servicios se realizan con prontitud.
4. Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.
5. Los horarios satisfacen sus necesidades.
6. Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al contrato firmado.
7. Como cliente se siente seguro en sus transacciones.

Con el objetivo de darle prioridad a dichos ítems se seleccionan un grupo de expertos, los que se detallan en la Tabla 3.9: Relación de expertos; los mismos se eligen en el método propuesto

de la tabla 3.1: Método de validación de expertos, donde se escogen los siete de mayores coeficientes.

Tabla 3.9: Relación de expertos.

No.	Puesto de trabajo	Años de experiencia	Coeficiente
1	Especialista Principal UEB Matanzas	15	0.97
2	Consultor A	50	0.99
3	Consultor A	28	0.98
4	Consultor B	28	0.97
5	Consultor A	10	0.92
6	Consultor B	12	0.97
7	Consultor Subcontratado	20	0.97

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1 Determinación del coeficiente Kendall

A continuación se realiza el Método Kendall para dar prioridad a cada uno de los ítems con valores por debajo de la media:

Tabla 3.10: Método del coeficiente de Kendall

Ítems	Expertos							$\sum a_{ij}$	Δ	Δ^2
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7			
Al entrar en contacto con la instalación recibe el confort adecuado.	5	5	6	5	3	6	6	36	8	64
La capacidad de respuesta de la consultora cumple con su demanda.	3	2	3	2	2	2	2	16	-12	144
Los servicios se realizan con prontitud	3	3	3	3	2	3	2	19	-9	81
Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.	2	1	3	2	2	1	1	12	-16	256
Los horarios satisfacen sus necesidades.	6	5	5	6	5	5	5	37	9	81
Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al contrato firmado.	5	6	5	5	6	5	6	38	10	100
Como cliente se siente seguro en sus transacciones.	5	6	5	4	5	5	5	35	7	49
								\sum 193		775

Fuente: Elaboración Propia

Donde:

$$m = 7 \quad k = 7$$

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} = \frac{1}{7} * 193 = 28$$

$$\Delta = \sum A_{ij} - T$$

$$\Delta_1 = 36 - 28 = 8$$

$$\Delta_2 = 16 - 28 = -12$$

$$\Delta_3 = 19 - 28 = -9$$

$$\Delta_4 = 12 - 28 = -16$$

$$\Delta_5 = 37 - 28 = 9$$

$$\Delta_6 = 38 - 28 = 10$$

$$\Delta_7 = 35 - 28 = 7$$

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{m^2 * (k^3 - k)}$$

$$W = \frac{12 * 775}{7^2 * (7^3 - 7)} = 9300/16464$$

$$W = 0.56$$

$W \geq 0.50 \rightarrow$ Por lo tanto hay concordancia y el estudio es válido.

Los ítems de mayor prioridad elegidos por los expertos que presentan mayor insatisfacción son:

1. Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.
2. Los servicios se realizan con prontitud.
3. La capacidad de respuesta de la consultora cumple con su demanda.

3.3.2 Determinación de las sub-causas que inciden en la eficacia de la gestión con enfoque externo.

Para determinar las sub-causas de cada uno de estos ítems se realiza una tormenta de ideas a partir de una rueda libre, dando como resultados las siguientes:

1. No está cubierta completa la plantilla.
2. Los profesionales poseen mucha carga de trabajo, debido a la simultaneidad de servicios.
3. Tardanza en las supervisiones de la Casa Matriz.
4. Demora en la aprobación y firma de contratos por la Casa Matriz.
5. No se delega autoridad para la firma de contratos.
6. Carencia de medios informáticos: laptops, impresoras y memorias flash.
7. El cliente en ocasiones no garantiza la transportación.

8. Demora en la entrega de información requerida por los clientes.
9. Falta de coordinación en la entrega de información por parte de terceros.
10. Cambios estructurales en la sociedad, de UEB pasa a ser Grupo de Trabajo.
11. En algunas instituciones no se revela información necesaria, debido a que es llamada “clasificada” por su Ministerio.

3.3.3 Diagrama Causa-Efecto

Seguidamente se realiza el diagrama causa–efecto el cual aparece en la Figura 3.1: Diagrama Causa-Efecto, donde se reflejan las principales causales que inciden negativamente en la eficacia de la calidad de la gestión en los procesos de los servicios de negocio y consultoría.

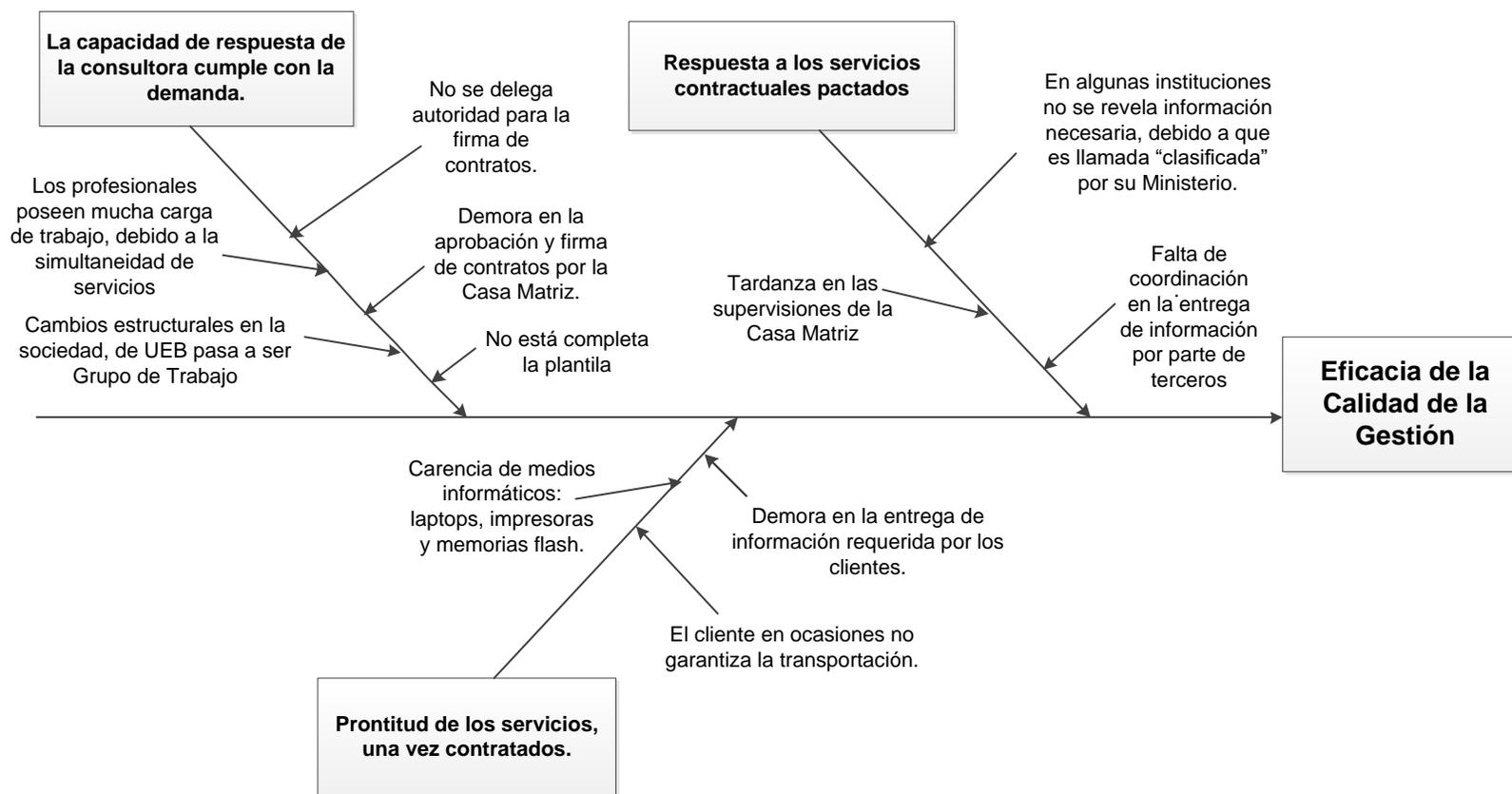


Figura 3.1: Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Otros resultados de interés arrojados en la encuesta.

La encuesta muestra que el 70% de los clientes conocen a la sociedad a través de otros clientes que recomiendan los servicios; demuestra así uno de los beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes que es que el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio y por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. Es de gran relevancia destacar que ninguno de los clientes encuestados conoce a la sociedad a través de las redes sociales o de la página web de la misma.

Otro de los resultados es que el 100% de los clientes encuestados argumentaron que escogen la sociedad debido a la profesionalidad del personal, siendo esta una clara fortaleza para la organización.

3.4 Propuesta de acciones de mejora dirigidas a la dirección de la sociedad.

A continuación, se presenta una propuesta de acciones dirigida a dirección de la sociedad con la finalidad de facilitar la elaboración del programa de mejoras:

1. Crear un plan para conocer la trazabilidad de la solicitud de información desde el grupo de trabajo hasta el OSDE que aporta la información, y viceversa.
2. Incorporar a los nuevos procedimientos de CONAS S.A, que actualmente se encuentran en revisión, el establecimiento de un tiempo explícito para la revisión de los informes finales entregados a cada UEB de servicio.
3. Definir un tiempo determinado, en los nuevos procedimientos de CONAS S.A, para la revisión y aprobación de los contratos por parte de los asesores jurídicos, subdirectores y directores de cada UEB, así como sus especialistas principales.
4. Desarrollar acciones de comunicación a través de los medios: la radio, televisión, periódicos, redes sociales y página web para la obtención de profesionales y para dar a conocer los servicios que ofertan.
5. Insertar a la consultora en la Portal del Gobierno.
6. Tener en cuenta en el plan de inversiones el mejoramiento y obtención de medios informáticos.

7. Establecer con claridad en la Ficha de Proceso el tiempo que posee el cliente para la entrega de información requerida según contrato firmado.
8. Declarar en las Agendas de Visita los atrasos en la solicitud de información pactada a los clientes.
9. Esclarecer con el cliente a la firma del contrato la necesidad de la transportación, requisito pactado en dicha contratación.
10. Establecer en la Agenda de Visita la próxima visita a realizar para que el cliente pueda garantizar la transportación.
11. Establecer en los contratos la no responsabilidad de la consultora al ser negada la información requerida.

A partir de estas acciones, se elabora un plan para garantizar su cumplimiento, como se puede apreciar en la tabla 3.11: Plan de acciones para el mejoramiento de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Tabla 3.11: Plan de acciones para el mejoramiento de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Ejecutor	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
Secretarías Ejecutivas	Crear un plan para conocer la trazabilidad de la solicitud de información desde el grupo de trabajo hasta el OSDE que aporta la información, y viceversa.	Directores de las UEB, del Grupo de Trabajo y Dirección General	Mensual
Directores de UEB de Negocio y Consultoría.	Incorporar a los nuevos procedimientos de CONAS S.A, que actualmente se encuentran en revisión, el establecimiento de un tiempo explícito para la revisión de los informes finales entregados a cada UEB de servicio.	Dirección General	Inmediato
Directores de UEB de Negocio y Consultoría.	Definir un tiempo determinado, en los nuevos procedimientos de CONAS S.A, para la revisión y aprobación de los contratos por parte de los asesores	Dirección General	Inmediato

	jurídicos, subdirectores y directores de cada UEB, así como sus especialistas principales		
Todos los trabajadores directos del Grupo de Trabajo.	Desarrollar acciones de comunicación a través de los medios: la radio, televisión, periódicos, redes sociales, página web y portal del gobierno para la obtención de profesionales y para dar a conocer los servicios que ofertan.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo.	Semestralmente
Especialista Principal del Grupo de Trabajo.	Insertar a la consultora en la Portal del Gobierno.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo.	Inmediato
Inversionista de la Casa Matriz	Tener en cuenta en el plan de inversiones el mejoramiento y obtención de medios informáticos.	Dirección General	Anualmente
Consultor	Establecer con claridad en la Ficha de Proceso el tiempo que posee el cliente para la entrega de información requerida según contrato firmado.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo	Según los contratos firmados.
Consultor	Declarar en las Agendas de Visita los atrasos en la solicitud de información pactada a los clientes.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo	En cada visita realizada al cliente.
Consultor	Esclarecer con el cliente a la firma del contrato la necesidad de la transportación, requisito pactado en dicha contratación.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo	A la firma de cada contrato.
Consultor	Establecer en la Agenda de Visita la próxima visita a realizar para que el cliente pueda garantizar la transportación.	Especialista Principal del Grupo de Trabajo	En cada visita realizada al cliente.
Especialista	Establecer en los contratos la no	Asesor	A la firma de

Principal	responsabilidad de la consultora al ser negada la información requerida.	Jurídico	cada contrato.
-----------	--	----------	----------------

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones parciales del capítulo

1. De una población de 20 clientes se le realizó la encuesta al total de ellos, se procesó a través del software SPSS, donde se determinó que las mismas son fiables y válidas.
2. El cliente promedio se encuentra satisfecho, con una evaluación cuantitativa de 4.00; pero aún existen reservas de eficacia en el servicio y se realiza un análisis causal de la insatisfacción a los ítems por debajo de la media.
3. Se lleva a cabo un análisis cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión donde es evaluada de Buena con un valor de 1.52.
4. Con la obtención de los ítems por debajo de la media se le estableció el orden de prioridad mediante el método Kendall donde se obtuvo que los problemas con mayor incidencia son: respuesta a los servicios contractuales pactados, prontitud en la realización de los servicios y capacidad de respuesta de la consultora con respecto a la demanda.

Conclusiones

Después de desarrollar esta investigación, a través de los métodos y técnicas empleados, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Cuando se menciona el término calidad, por lo general se asocian con productos o servicios excelentes, que satisfacen expectativas y, más aún, las rebasan. La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una forma mucho más amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto o servicio adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.
2. El aumento de los servicios y la competencia existente, conlleva a la necesidad de que en Consultores Asociados Matanzas exista una adecuada calidad de la gestión, de ahí la importancia de disponer de herramientas que permitan su medición de forma cuantitativa y cualitativa con periodicidad para así conocer el grado de satisfacción de sus clientes puesto que estos representan su razón de ser, y de esta manera lograr una mejora continua.
3. Se desarrolló una encuesta para medir la satisfacción del cliente externo.
4. Se implementó el procedimiento elaborado por Ramírez Betancourt (2011) que permite analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sociedad Consultores Asociados Matanzas.
5. Como derivación del procedimiento realizado se tiene que, aunque el cliente se encuentra satisfecho, con una evaluación cuantitativa de 4.00 y cualitativa de Buena aún existen reservas de eficacia en el servicio.
6. Se realiza un análisis causal de la insatisfacción a los ítems por debajo de la media. Los problemas con mayor incidencia en la eficacia de la calidad de la gestión están dados por los aspectos siguientes: respuesta a los servicios contractuales pactados, prontitud en la realización de los servicios y capacidad de respuesta de la consultora con respecto a la demanda.
7. Se proponen acciones dirigidas a la dirección de la sociedad para el mejoramiento de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

Recomendaciones

Luego de la obtención de los resultados teóricos, metodológicos y prácticos de la investigación, se recomienda:

1. La empresa debe implantar el programa de mejora a partir del plan de acciones propuesto de los resultados obtenidos en la investigación.
2. Evaluar trimestralmente la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo como parte del Cuadro de Mando Integral que controla la entidad.
3. Proponer a la Casa Matriz la implementación de la encuesta diseñada en la investigación para futuras evaluaciones de la satisfacción del cliente externo, no solo en Matanzas sino en todos los grupos de trabajo del país.
4. Realizar más publicidad a través de la página web y las redes sociales; para contribuir al aumento en las exportaciones de servicios.

Bibliografía

1. Albrecht, K. (1990). *La Revolución de los Servicios*.
2. Albrecht, K. (2006). *La revolución de servicio (Segunda Edición)*.
3. Anda Valdes, M., & Calderón Gama, H. R. (2012). *Eficiencia y Eficacia*.
4. Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Vol. Tercera Edición).
5. Baró Alfonso, D. (2013). *Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque interno en el proceso de la croqueta criolla*. (Trabajo de Diploma para optar por el Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas,
6. Bentancourt, F. D. V., W. (2009). *Eficiencia de la Calidad de la Gestión y Guía de la mejora*.
7. Calviño, M. (1999). *Psicología y Marketing. Contribuciones al posicionamiento de la Psicología; La Habana*.
8. Carresco Fernández, S. (2013). *La cultura de la Calidad en las empresas y/o entidades de hotelería y turismo*.
9. Cuatrecasa, L. (2010). *Gestión integral de la calidad. Implementación, control y certificación*. España: Inmoviliaria, S.L.
10. Definición de eficiencia. Disponible en <http://www.gbmarketingcr.net/>.
11. Diéguez Matellán, E. L. P. V., Ana M. ; Quintana Tápanes, Lázaro. (2004). *Folleto Técnicas de Ing. Ind I*.
12. Disponible en: <http://definicion.de/servicio/>.
13. Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*
14. Espí, N. (2010). *Acreditación y planificación para la mejora*.
15. Frías, R., et al. . (2007). *Gestión de la Calidad*. In.
16. Gestor bibliográfico EndNote; Biblioteca de la Universidad de Burgos; Disponible en: <https://www.ubu.es/aprendizaje-e-investigacion/recursos-aprendizaje-investigacion/gestores-bibliograficos/gestor-endnote>.
17. GÓMEZ, M. J. L. M. Y. P. P. (1994). Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos. *ESIC Market, No. 85*.
18. Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. In.
19. Gutiérrez Pulido, H. (2003). *Calidad Total y Productividad*. (M. Hill Ed.).
20. Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.
21. Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*.
22. <http://ernestokiszkurko.blogspot.com/2012/05/10-definiciones-de-calidad.html>.
23. <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>.
24. ISO9000. (2015). NC/9000 Fundamentos y vocabulario. In.
25. ISO9001. (2015). 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. In.
26. Juran, J. M. (1993). *Manual de Control de la Calidad (4ta)*. In.
27. Juran, J. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*
28. Juran, J. M. F. G. (1990). *Manual de control de la calidad*. In M. G. Hill (Ed.).
29. Kotler, P. (1988). *Marketing Management. 6ta. Edición*.
30. La efectividad punto de equilibrio entre eficacia y eficiencia. Disponible en <http://www.degerencia.com/>. (2009).
31. Lehtinen, J. (1983). *Compañía de servicios orientados al cliente*. In F. Espoo (Ed.).
32. Matriz DAFO. Disponible en: (<http://www.matrizfoda.com/dafo/>).
33. Matriz DAFO; Disponible en: (https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO).
34. Método Kendall. Disponible en Ecured: ([https://www.ecured.cu/Coeficiente de Kendall](https://www.ecured.cu/Coeficiente_de_Kendall)).

35. Montoya, C. y. B., Martín (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica "Visión de futuro", Volumen 17*(Argentina), 130-151.
36. Nogueira Rivera, D. (2014). *Introducción a la Ingeniería Industrial". En: Técnicas para la recopilación y análisis de la información.*
37. Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, vol. XVII, 460-469.
38. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.*
39. Parasuraman, A. Z., V.A. y Berry, L.L. (1994). Reassessment of expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing Research*, Vol. 58, 111-124.
40. Programa SPSS. Disponible en Wikipedia: (<https://es.wikipedia.org/wiki/SPSS>).
41. *¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa.* (1989). In.
42. Ramírez Betancourt, F. D. (2007). *Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios.*
43. Ramírez Betancourt, F. D. (2011). *Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios.*
44. Schroeder, R. G. (1992). *Administración de Operaciones. 3ra. Edición.*
45. Schroeder, R. G. (2011). *Administración de Operaciones (5ta).*
46. 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 Master en Administración de Empresas), UMCC,
47. Soler, O. G. (2001). *El Turismo en Cuba* (Vol. Tomo II).
48. VALLS FIGUEROA, W. (2006). *Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa.* (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Matanzas), INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ A. ECHEVERRÍA. "CUJAE",
49. Vega, Y. J. (2017). *Aplicación de un procedimiento para diagnosticar la organización del trabajo en la Empresa de Conformación de Matanzas "Noel Fernández" (CONFORMAT)* (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial), Universidad de Matanzas,
50. ZEITHAME, V. A. A. P. A. L. B. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing Research*, Vol. 49 (2), 33-46.
51. ZEITHAME, V. A. L. B. A. A. P. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 52 (2), 35-48.

Anexos



CONAS MATANZAS

Ave.General Betancourt #21616 esq. doblada Playa
Matanzas Cuba
Correo: david@conas.cu

Estimado Cliente:

Para nuestra empresa Consultores Asociados S.A resulta de gran importancia conocer su opinión sobre los servicios que le brindamos, permitiéndonos evaluar y ofrecerle una mejor calidad en los mismos. Con este fin, nos sería de mucha ayuda que nos dedique unos minutos de su tiempo en responder la presente encuesta. La información obtenida será anónima y sólo se utilizará con fines investigativos. Muchas gracias. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Información Personal (opcional):

Nombre de la entidad encuestada:

Correo:

No. Teléfono:

Organismo al que pertenece:

¿Cómo conoció nuestros servicios? (Especifique en caso de ser otra forma):

Portal del gobierno____ Redes Sociales____ Otros clientes____
Suelos, brochures____ De otra forma ____

¿Por qué escogió a la entidad para el servicio que solicitó? (Puede seleccionar más de una de las opciones, argumente en caso de ser otra causa):

Único centro que realiza el servicio____ Mayor profesionalidad____
Ubicación geográfica____ Flexibilidad de servicio____
Otra causa____ Precio exequible____

Marque con una X acorde a su criterio en la casilla a la derecha de cada pregunta:

No.	Ítems	Mucho peor de lo esperado	Peor de lo esperado	Igual a lo esperado	Mejor de lo esperado	Mucho mejor de lo esperado
1	Al entrar en contacto con nuestra instalación recibe el confort adecuado.					
2	La capacidad de respuesta de la sociedad consultora cumple con su demanda.					
	Una vez contratados nuestros servicios:					
3	Se realizan con prontitud.					
4	Se da respuesta a los servicios contractuales pactados.					
5	Los horarios satisfacen sus necesidades.					
6	Existe flexibilidad para anexar nuevos servicios al contrato firmado.					
7	Muestra interés nuestra entidad en solucionar otros intereses del cliente.					
8	Como cliente se siente seguro en sus transacciones.					
	En relación con nuestros profesionales:					
9	Poseen los conocimientos suficientes para realizar el servicio contratado.					
10	Su comportamiento le transmite confianza.					
11	Su presencia y educación es adecuada.					

12	Siempre se muestran amables y corteses.					
13	Siente que se le ofrece una atención personalizada.					
14	Los informes entregados cumplen con sus expectativas.					
15	¿Se siente satisfecho con nuestros servicios en general?					

¿Recomendaría usted nuestros servicios?:

Sí___ No___

Aceptamos cualquier sugerencia que quiera expresar para la mejora de la Calidad del servicio que le ofrecemos.

Gracias por su colaboración