

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Turismo



Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo



**Título: Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo
en las tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este**

Autor: Brian José Sánchez Teseiro

Tutor: Dr. C. Francisco David Ramírez Betancourt

Consultante: Dr. C. Bisleivys Jiménez Valero

Matanzas, 2020

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo; Brian José Sánchez Teseiro, declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: “Análisis de la satisfacción del cliente con el servicio brindado por las tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este” y autorizo a la “Universidad de Matanzas”, a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas y a la Sucursal Comercial Varadero, Este a que hagan uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Brian José Sánchez Teseiro

Nota de Aceptación

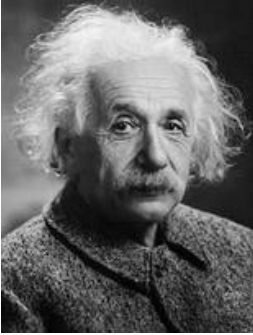
Presidente del Tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

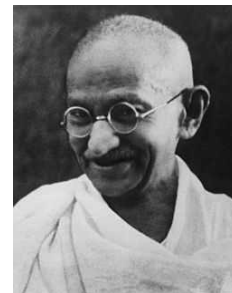
Dado en Matanzas, el día ____ del mes de _____ del año 2020

Pensamientos



“Siento una enorme gratitud por todos los que me dijeron NO; gracias a ellos, lo hice yo mismo”.

Albert Einstein



“Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir por siempre”.

Mahatma Gandhi

Dedicatoria

Dedico este Trabajo de Diploma

A mí abuelo Cheo

Donde estés, que sepas que me acuerdo mucho de tí y vive orgulloso porque ya tu nieto es Licenciado en Turismo

A mí madre

*Por ser una luchadora incansable, por educarme, por confiar en mí y haber logrado que hoy sea el hombre que soy; **TE QUIERO***

A mí querida hermana

Por simplemente ser ese complemento.

A mí familia

Por su apoyo y preocupación,

*A todos los que han contribuido
para hacer realidad este sueño
y a los que no; **¡TAMBIÉN!***

Agradecimientos

Agradezco a:

*Al amor de mi vida; mi madre, **Milagros Teseiro Domínguez**, en primer lugar, por haberme dado a luz y posteriormente por ser incondicional que desde la cuna ha sabido comprenderme y quererme con mis virtudes y defectos dándome siempre todo su cariño y amor. Por siempre estar ahí cuando la he necesitado, para ayudarme, siendo capaz de darme todo por mí, y nunca, nunca perder la fe en que este día llegaría.*

*A la adoptada como mi hermana menor; **Leydis Sánchez Teseiro**, la aplicada pero despreocupada, cariñosa pero arisca limpia pero desordenada. Por ser todo lo contrario a mí y por... PUTÓN; Te Quiero.*

*A **Pablo H. Herreras Pérez**, mi hermano, mi mejor amigo, mi confidente, por ser mi guardián, por ser estricto, tolerante y cariñoso al mismo tiempo, por ser considerado como un faro para mí; gracias por estar ahí en las buenas y malas.*

*A las habaneras **Zusely y Liliam**; por su amistad incondicional demostrando que la distancia solo provoca que se incrementen las ansias del reencuentro con alegría y que la distancia no impide jamás un sentimiento.*

*A **Daina Carriera Alcolea** por tu apoyo en los momentos difíciles, por ser como eres; buena, pura, sincera, por siempre tener una sonrisa transparente, cálida y verdadera a pesar de los problemas; a veces innumerables sí, pero nunca insuperables por tu perseverancia y fe en el mejoramiento humano, por tu gran corazón lleno de bondad y fortaleza y por con tus manos darle siempre solución a todo por difícil y complicado que parezca... Te Quiero.*

*A mis compañeros de aula, en especial a mis amigas **Adriana, María Laura, Leydis y Gabriela Galván** por su apoyo incondicional tanto en las buenas y malas.*

*A mi primo **Yasel Padrón Teseiro** por toda su ayuda...*

*A mis tutores **Panchito y Bisleivys** por haberse consagrado y haber puesto su rodilla en tierra junto a mí apoyados en su confianza supieron dar crédito a que sí sería posible incluso en tiempos de pandemia.*

*A **Laurita** por su apoyo en la etapa culminante.*

Resumen

Español

La presente investigación titulada “Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en las tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este” tiene como objetivo general: Analizar el comportamiento de la satisfacción del cliente en las tiendas de la Sucursal Caracol Varadero Este, para contribuir a la mejora de la calidad del servicio que brindan. Para el desarrollo de la investigación se adecuó el procedimiento “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” elaborado por Ramírez, F. (2011). Se utilizaron diversas herramientas como son la revisión de documentos, la entrevista, la tormenta de ideas, el Método de Kendall, el Diagrama Causa – Efecto, el software estadístico SPSS, Microsoft Excel y Microsoft Visio, y como métodos teóricos el Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico y la Inducción–Deducción.

Palabras Clave: calidad, cliente, gestión, satisfacción

Summary

The present research entitled "Analysis of the effectiveness of management with an external focus in the stores of the Caracol Varadero Este Commercial Branch" has the general objective of: Analyzing the behavior of customer satisfaction in the stores of the Caracol Varadero Este Branch, to contribute to improving the quality of the service they provide. For the development of the investigation, the procedure "Evaluation of the effectiveness of the quality of management" prepared by Ramírez, F. (2011) was adapted. Various tools were used such as document review, interview, brainstorming, the Kendall Method, the Cause - Effect Diagram, the statistical software SPSS, Microsoft Excel and Microsoft Visio, and as theoretical methods the Analysis and Synthesis, Historical-Logical and Induction-Deduction.

Key Words: quality, customer, management, satisfaction

Résumé

La présente recherche intitulée «Analyse de l'efficacité de la gestion avec un accent externe dans les magasins de la succursale commerciale de Caracol Varadero Este» a pour objectif général: d'analyser le comportement de la satisfaction des clients dans les magasins de la succursale de Caracol Varadero Este, à contribuer à l'amélioration de la qualité du service qu'ils fournissent. Pour le développement de l'enquête, la procédure «Évaluation de l'efficacité de la qualité de la gestion» préparée par Ramírez, F. (2011) a été adaptée. Divers outils ont été utilisés tels que la revue de documents, l'entretien, le brainstorming, la méthode Kendall, le diagramme cause-effet, le logiciel statistique SPSS, Microsoft Excel et Microsoft Visio, et comme méthodes théoriques l'analyse et la synthèse, Historique-logique et induction-déduction.

Mots clés: qualité, client, gestion, satisfaction

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco Teórico Referencial	6
1.1. Calidad	6
1.1.1. Generalidades	6
1.1.2. Evolución Histórica de la Calidad	9
1.1.3. Conceptos de Calidad	12
1.1.4. Calidad Total	18
1.2. Gestión de la Calidad.....	19
1.3. Calidad de la Gestión.....	23
1.4. Eficacia.....	25
1.4.1. Relación entre los términos eficacia, eficiencia y efectividad.....	27
1.5. Gestión de la Calidad Percibida.....	28
1.6. Calidad del Servicio	29
1.7. Cliente	32
1.7.1. Definición de Clientes.	32
1.7.2. Tipos de Clientes	34
1.8. Satisfacción del Cliente	36
1.8.1. Beneficios de la Satisfacción del Cliente	37
1.9. Modelos de Evaluación de la Calidad más Utilizados en Empresas de Servicios.....	38
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	40
2.1. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Varadero, Este...	40
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	48
2.3. Diseño metodológico.....	53
2.4. Herramientas a utilizar en la investigación.....	58
Capítulo III Implementación del procedimiento de evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo	63
3.1. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes.....	63
3.2. Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.....	64
3.3. Análisis causal de la satisfacción.....	67
Conclusiones.....	70

Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	72
Anexos	81

Introducción

Varadero es considerado el principal polo turístico de Cuba, según el anuario estadístico de Cuba (2016) es un lugar geográfico diseñado para exponer un gran conjunto de actividades coherentes, que sirven como atractivos turísticos, bellezas, infraestructura, equipamiento, servicios y organización, orientados a producir actividades en un ámbito turístico recreativo para lograr la satisfacción al cliente.

La calidad de los servicios turísticos se ha convertido en una necesidad para permanecer en el mercado y alcanzar el éxito, de ahí que la premisa fundamental en la isla sea lograr un turismo de calidad.

En los lineamientos aprobados por el Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba a partir de la política económica se refleja el papel importante del sector turístico en el encadenamiento productivo y en la captación de divisas frescas al país lo que nos hace ver la complejidad del contexto actual en el que estamos viviendo y la necesidad de alcanzar mayores índices enfocándonos en la preferencia de los clientes teniendo en cuenta la calidad de los productos ofertados.

La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes son temas muy debatidos en investigaciones de administración. Varios modelos han sido desarrollados empíricamente en diferentes industrias, incluyendo la turística. Se asume en general que en el turismo la calidad del servicio es alta, se generan satisfacciones que dan como resultado la repitencia de los clientes y la recomendación a nuevos clientes (Zabkaret *al.*, 2010).

Las investigaciones relacionadas con la satisfacción del cliente emergen a finales de los años '70 como un campo de investigación particular basado en el análisis del comportamiento del consumidor, desde entonces varios estudios han sido desarrollados en lo referente a la satisfacción de los clientes y la lealtad (Gummesson, 1991; Teas, 1993; Grönroos, 1994; Zabkar et al., 2010; Wangab&Hsuc, 2010; Nicoletta et al, 2012; Martínez Vivar, 2013) La

investigación puntera en calidad de servicio se concentra, fundamentalmente, en dos escuelas: la nórdica, aglutinada alrededor del Service Research Center de la Universidad de Karlstad, encabezada por Gummesson, 1991 y Gronroos, 1997, que enfoca el tema de la calidad de servicio desde el punto de vista del producto, y la norteamericana, lidera desde del *Interstate Center for Services Marketing* de la Universidad del Estado de Arizona por Parasuraman et al.1994, concentrada en el estudio desde la óptica de la percepción de los clientes o faceta "entrega".

La calidad del servicio al cliente es el elemento clave requerido para el éxito de los negocios. En este mercado conducido por los clientes, donde la competencia se torna cada vez más difícil y las líneas vedadas son frecuentes, no se puede pensar en el crecimiento del negocio sin ofrecer un servicio excepcional al consumidor. Numerosas organizaciones subestiman la importancia de la satisfacción del cliente, mientras sientan las bases de su negocio. Se enfocan en la calidad de los servicios, la infraestructura organizacional, pero a menudo pasan por alto el hecho de que son los clientes quienes pueden hacer o romper un negocio (Estepon, 2014).

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva cada vez más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio les proporciona considerables beneficios en cuanto a: cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, mejorarla y medirla a través de la satisfacción del cliente.

En este contexto las empresas turísticas cubanas están inmersas en lograr niveles de calidad suficiente para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos que impone la situación actual.

El Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A. (GECC) se especializa en la comercialización minorista de mercancías en una red de tiendas posicionada en los principales polos, zonas de interés turístico y de alta significación para el turismo. Elevar las ventas y la eficiencia del Grupo Empresarial Comercial Caracol es un objetivo primordial del grupo de programas priorizados por el Ministerio de Turismo en Cuba (Informe de Balance anual del GECC, 2011), puesto que sus ingresos en divisas deben constituir un soporte financiero para el desarrollo del resto de los programas del turismo, así como la motivación de la compra debe convertirse en el futuro en una de las razones del turista para visitar a Cuba. El GECC cuenta con 16 sucursales, una importadora y 15 comercializadoras minoristas con un total de más de 750 tiendas.

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, que es el lugar donde se desarrolla esta investigación, desde el año 2003 implantó un Programa de la Calidad, cuya tarea principal consistió en el establecimiento y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001, lo cual constituye uno de los objetivos del Ministerio de Turismo. La Sucursal se encuentra en Perfeccionamiento Empresarial desde el mes de abril del año 2004, en la cual se han ido implementando diferentes sistemas normalizados de gestión. Se estableció y certificó un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001:2008, ratificándose el mismo cada 3 años y sumándose posteriormente los Sistemas de Gestión Ambiental, de Seguridad y Salud en el Trabajo y el Sistema Integrado de Gestión; sistemas estos que están sustentados por las normas, NC-ISO 14001:2005, NC 18001:2005 y NC-PAS 99:2008 respectivamente.

La caducidad del servicio propicia que el cliente pueda evaluar simultáneamente, tanto el producto como el proceso por lo que se requiere de patrones que aseguren la satisfacción en cada momento de la verdad del ciclo del servicio, sin la posibilidad de un reproceso. La evaluación y análisis sistemático de este

aseguramiento interno, mediante un sistema de indicadores de proceso, es la garantía para alcanzar la satisfacción del cliente.

En la actualidad la Sucursal se encuentra certificada acorde a la NC-ISO 9001:2015; pero a pesar de esto dicha entidad no posee un instrumento confiable que permita medir la satisfacción de sus clientes externos con el servicio brindado, pues, a pesar de que INFOTUR, MINTUR y la propia empresa, realizan habitualmente encuestas a los clientes externos de la Sucursal, se aplica a una muestra no representativa de la población, lo que hace dudable la confiabilidad del estudio, además, las encuestas poseen ítems demasiado generales que no permiten identificar el problema específico afectando la toma de decisiones y los mismos se miden en una escala de Bien, Regular y Mal, lo que no garantiza la fiabilidad del instrumento. Esta situación condiciona el planteamiento del siguiente problema científico.

Problema científico:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la satisfacción del cliente en los servicios que brindan las tiendas de la Sucursal Caracol Varadero Este?

Objetivo general del proceso investigativo:

Analizar el comportamiento de la satisfacción del cliente en las tiendas de la Sucursal Caracol Varadero Este, para contribuir a la mejora de la calidad del servicio que brindan.

Con el fin de garantizar exitosamente su cumplimiento, resulta necesario asumir los siguientes **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial relacionado con el objeto de estudio.
2. Determinar el procedimiento a utilizar.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para el análisis sobre la satisfacción del cliente.
4. Proponer acciones de mejora

Métodos Aplicados:

Entre los Métodos Teóricos utilizados se encuentran el Inducción-deducción, Histórico-Lógico, Análisis y síntesis y como Métodos Empíricos las Encuestas, la Tormenta de Ideas, el SPSS, Método Kendall, Modelo Servqual modificado y el Diagrama Causa- Efecto.

Para el cumplimiento de estos objetivos se realiza una estructuración por capítulos donde la investigación se complementa mediante el desarrollo de los mismos. La tesis está estructurada en los tres capítulos siguientes:

Capítulo I: Marco Teórico Referencial

En este capítulo se realiza el análisis teórico y bibliográfico sobre los aspectos que sustentan la investigación.

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio. Metodología de la investigación

En el presente capítulo se realiza la caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Este; además se expone la metodología seguida para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III: Resultados de la investigación

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior en la empresa objeto de estudio.

Capítulo I. Marco Teórico Referencial

El objetivo del presente capítulo es analizar y valorar diferentes elementos teóricos, con el apoyo de una consulta bibliográfica que fundamentan la investigación.

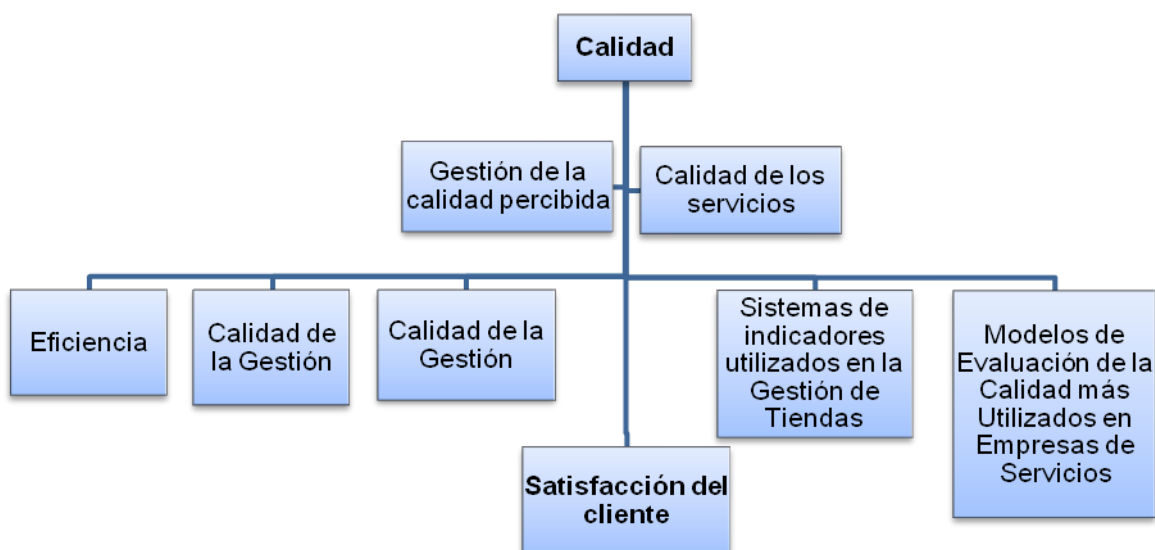


Figura 1.1. Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial

Fuente: Elaboración propia

1.1. Calidad

La calidad puede ser vista como un pensamiento que envuelve a la empresa; pero, este se refiere a los diferentes aspectos de la actividad en la organización turística ya sea el producto o el servicio, la producción, el proceso o sistema de prestación del servicio o del bien ofertado.

1.1.1. Generalidades

A continuación, se refleja el resultado de la revisión de la literatura en lo que al concepto de calidad se refiere planteados por diferentes y reconocidos autores.

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

“La calidad en el servicio turístico es uno de los aspectos más importantes en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes” (Revuelta, 2010)

En definitiva, podríamos definir calidad como: un constructo con características objetivas medibles según estándares, y subjetivas que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño. (Serrano Gómez, 2012)

La calidad del servicio es un concepto que ha acogido un gran esfuerzo de investigación en el sector educativo a nivel internacional y local (Ham, 2003; Martínez García, García Domingo y Quintanal Díaz, 2009; Pérez Juste, 2005; Vergara Schmalbach y Quesada Ibargüen, 2011; Zineldinet al., 2011), y ha sido empleado para mejorar el servicio desde un punto de vista objetivo y subjetivo como resultado de la interacción, o del encuentro, del cliente con el servicio.

La aplicación y el interés, en parte, tienen su origen debido a los elementos diferenciadores del servicio (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad) (Parasuraman, 1985). La calidad y las instalaciones del servicio pueden entenderse como elementos clave, diferenciadores, objetivos, tangibles, al alcance del alumno. Aunque la calidad es un constructo multidimensional, la estructura física juega un papel fundamental porque las instalaciones materiales tienen un impacto en la satisfacción de los clientes, en su intención para recomendar y para visitar, en su lealtad (Lee y Kim, 2014), de manera que los entornos cómodos y con diseños atractivos tienen una mayor probabilidad de

influir en la adquisición y en la retención del cliente (Taghizadeh, Taghipourian y Khazaei, 2013).

Trabajos preliminares del sector educativo ponen de manifiesto que el concepto de calidad en la educación superior resulta confuso hoy en día (Larrauri, Espinosa y Robles, 2015) y con acepciones diferentes (Barrenetxea, 2005), según se entienda como condición, consistencia, adecuación, entrega o transformación. Para este trabajo se seguirá la línea emprendida por Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996), quienes conciben la calidad como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes.

Respecto a anteriores propuestas sobre calidad y universidad, como la de Jiewanto et al. (2012), no se pudo constatar que la calidad del servicio influyera en la intención de recomendar la universidad.

Sin embargo, otros sectores, específicamente las instalaciones físicas, desarrollaron un papel significativo y positivo en la intención de recomendar el servicio (Taghizadeh et al., 2013).

De entre los estudios sobre calidad del servicio (Babakus y Boller, 1992; Cronin et al., 2000; Zeithaml et al., 1996), destacan aquellos que han indagado sobre la relación entre la calidad de éste y la satisfacción del cliente (Caruana, 2002; Cronin y Taylor, 1992; Oliver, 1980). En particular, el instrumento Servqual, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), ha sido empleado ampliamente en los estudios mencionados como herramienta estandarizada para medir la calidad. En este contexto, la literatura anterior constata que la calidad del servicio es un indicador importante de la satisfacción del cliente.

La calidad de las instalaciones ha sido objeto de hipótesis por diversos autores en cuanto a su importancia en la formación de la satisfacción del estudiante. Por ejemplo, Cuthbert (1996) sugiere que los factores tangibles no contribuyen significativamente a una evaluación positiva de la satisfacción por parte de los individuos, mientras que O'Neill y Palmer (2004), aunque comparten una idea similar, reconocen que el aspecto tangible sí contribuye significativamente pero no

es la principal dimensión a considerar. Calidad y satisfacción: el caso de la Universidad de Jaén. *Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén, 2016.*

Se concluye que la calidad es uno de los requisitos esenciales del producto, que en la actualidad constituye un factor estratégico clave para mantener su posición en el mercado, asegurar su supervivencia y ganar lugar en la competencia.

1.1.2. Evolución Histórica de la Calidad

La calidad, a lo largo de la historia ha tenido diferentes manifestaciones, los primeros indicios se remontan a la antigua Babilonia, sitio en el cual fue creado el código Hammurabi (1752 A.C.) En éste se puede leer “...si un arquitecto hizo una casa para otro, y no la hizo sólida, y si la casa que hizo se derrumbó y ha hecho morir al propietario de la casa, el arquitecto será muerto” (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007). Por otra parte, los fenicios tenían como práctica habitual cortar la mano de las personas que continuamente realizaban productos defectuosos. Estos dos ejemplos muestran la importancia del trabajo bien realizado desde las primeras civilizaciones. En el proceso evolutivo del concepto de calidad se distinguen diversas etapas y enfoques.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo, expuesto por los autores Tarí, Molina y Pereira (2017)

1° Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto. En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo

propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

2° Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época —la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla.

3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección

estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que este era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de esta, en toda la empresa. El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra.

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90

sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

1.1.3. Conceptos 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 *qualitas* que proviene del latín (DRAE, 1992) citado por (Carrandi. Y, 2013), 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. ("Disponible en: http://ernestokiszkurko.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 ("Disponible en: 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) ("Disponible en: 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 ("NC/9000 Fundamentos y vocabulario," 2015)	Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
La Real Academia de la Lengua Española (DRAE,2014)	Calidad es la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie".

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, el autor plantea dos puntos de vista mediante los cuales puede ser vista la calidad en el ámbito de la gestión:

- Calidad desde el punto de vista de aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen. En este caso el significado calidad se orienta hacia los ingresos. En este concepto de calidad el objetivo es proporcionar mayor satisfacción del cliente para incrementar los ingresos.
- Calidad como ausencia de deficiencias: se define la calidad como ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos en operación, insatisfacción del cliente, quejas del cliente. En este sentido, el significado de calidad se orienta al ahorro de costos.

La definición formal de calidad según la familia de normas ISO9001 es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” y por la *International Organization for Standardization* (ISO 2015), donde se entiende por calidad al “grado en el que un conjunto de características inherentes -a un producto- cumple con los requisitos” de diferentes actores. (Acosta, C. R., 2016)

La calidad en los servicios es un factor indispensable para el buen funcionamiento de cualquier entidad que los brinde y debe estar en constante mejora para alcanzar y superar las expectativas cada vez más altas de las personas que reciben estos servicios. El trabajo en equipo, la estandarización de los procesos, el sentido de pertenencia hacia la organización, la responsabilidad individual y colectiva, hacen una sumatoria necesaria de elementos que no pueden faltar para trabajar en el logro hacia la excelencia.

Calidad no es sinónimo de lujo o de complejidad, sino que, debe ser la misma en todos los niveles de atención a la población; es un proceso de mejoramiento continuo y es una cualidad objetivable y medible; no depende de un grupo de personas, sino que involucra a toda la organización. (Barrios, M. M., 2014)

"El grado de calidad es, por lo tanto, el punto en el cual se espera que la atención provista logre el balance más favorable de riesgos y beneficios". (Barrios, M. M., 2014)

"La calidad es hacer lo correcto de la manera correcta la primera vez, y hacerlo mejor la vez siguiente, con las limitaciones de los recursos existentes y con la satisfacción de la comunidad". (Barrios, M. M., 2014)

Implementar un sistema de gestión de la calidad no es tarea fácil y requiere del cambio cultural general de la organización.

La conceptualización de la *calidad* presenta una diversidad de percepciones que incluyen la orientación hacia el éxito o la excelencia, el desarrollo de productos atractivos y de bajo costo que satisfagan al cliente, el compromiso con la innovación y la mejora continua, el cumplimiento de normas, el valor de las capacidades, el compromiso del personal, la planeación y conformación de comités, el desarrollo de políticas, medidas de control, estructuras, filosofías, valores, creencias, el enfoque estratégico, las acciones correctivas, el desarrollo de sistemas a prueba de errores, la detección de fallas y su valoración en términos económicos. (Acosta, C. R., 2016)

La complementariedad entre los conceptos de *cultura organizacional* y *calidad* permiten proponer la cultura de la calidad como el conjunto de artefactos, patrones de comportamiento, creencias, valores y suposiciones fundamentales, que son aceptados, aprendidos y practicados por los miembros de una organización, quienes se encaminan a ofrecer productos cuyas ventajas competitivas satisfacen los requisitos y expectativas de sus clientes. (Acosta, C. R., 2016)

La evidencia muestra que, entre las principales causas del cierre de las micro, pequeñas y medianas empresas (*Mipymes*) están la falta de capacidad de gestión del empresario y de controles en los procesos de producción, la presencia de comportamientos no éticos y de anti valores, así como la carencia de cultura empresarial y de personal calificado, causas que se relacionan con la calidad y la cultura de las organizaciones. (Acosta, C. R., 2016)

La satisfacción de los clientes se basa en la identificación de sus expectativas y necesidades.

La calidad es percibida como el ejercicio de supervisión de productos terminados y por la *atención* al diseño de productos

La hotelería es una de las actividades principales en el turismo sostenible de un destino. La gestión de la calidad del servicio en estos establecimientos y para efectos de este proyecto, se aborda desde la filosofía del *Marketing* dado que las acciones se direccionan hacia la satisfacción del cliente y no hacia el cumplimiento de procesos debidamente estructurados como se enfocan los sistemas de gestión de la calidad. (Rueda, S. I., 2015)

Los hoteles buscan el incremento de turistas por medio de su satisfacción, ya que la situación óptima para conservar un turismo de masas, es que los viajeros tengan una percepción de un destino atractivo, sostenible y vinculado a la calidad de los servicios ofrecidos. (Rueda, S. I., 2015)

Las experiencias generadas en una visita, por ejemplo, de un turista, pueden llevar a la calidad del servicio y así a la satisfacción del cliente que se logra cuando las percepciones alcanzan o superan las expectativas del mismo.

La calidad del servicio en la hotelería contribuye al posicionamiento tanto del destino turístico como del establecimiento lo cual genera confiabilidad en los viajeros, promoviendo un grado de satisfacción que redundará en una buena imagen del sector y de la ciudad. (Rueda, S. I., 2015)

Los hoteles deben identificar los aspectos considerados por los usuarios como relevantes para recibir un servicio con calidad, pues de esta manera se realizan propuestas de mejora que permitirán implementar y sostener estrategias efectivas en la calidad de los servicios, de manera que contribuya al turismo sostenible de la ciudad, generando más ingresos y aumentando las expectativas de vida de los habitantes. (Rueda, S. I., 2015)

La evaluación de la satisfacción de los clientes debe ser un objetivo primordial en cualquier organización de servicio y el desarrollo de indicadores de la calidad es

una forma adecuada para diagnosticar el desempeño de un proceso. (González, P. G., 2014)

La creciente importancia de los procesos de servicios requiere de más y mejores metodologías para su mejora. Un punto básico para ellos es escuchar adecuadamente al cliente y traducir esto en acciones específicas. Un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes es mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas en un cuestionario. Sobre el particular, se debe garantizar que dicho cuestionario está bien diseñado, que tiende a generar respuestas consistentes, y cuyos resultados son analizados adecuadamente. (González, P. G., 2014)

En los últimos años existe una tendencia mundial, por parte de los clientes y consumidores, a respetar los requisitos respecto a la calidad. Al mismo tiempo, se ha producido una creciente toma de conciencia, por parte de las direcciones de las organizaciones, de que para obtener buenos resultados económicos es necesario mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios. La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. Todo este cambio en la forma de pensar de los directivos cubanos viene dado por la situación del mundo actual que nos obliga a ser cada vez más competitivos. (López-García, Z., & Michelena-Fernández, E., 2014)

Para Salas (2013), la acreditación de la calidad por parte de organismos externos no es solamente cumplir con indicadores, objetivos y metas; por el contrario, señala el autor que esta debe ser entendida como un conjunto de herramientas de gestión que permitan obtener información confiable que conduzca a la toma de decisiones que conlleven a mejorar la calidad educativa. (Iñiguez, J. E., 2017)

Lograr que las personas vivan con un nivel de calidad de vida alto es un reto en la actualidad y está relacionado con la cultura alimentaria, los buenos hábitos que propicien la ingestión de productos llenos de proteínas, vitaminas y todo lo necesario y en las cantidades adecuadas para prolongar la vida, es la mejora en búsqueda de la excelencia.

La calidad de vida (CV) es un concepto utilizado para hacer referencia al bienestar social general de los individuos y las sociedades, incluye elementos de riqueza y empleo, de ambiente, de salud física y mental, educación, recreación y pertenencia al grupo social. (Wanden - Berghe, C., 2015)

Si aceptamos que la felicidad es la relación entre las expectativas del individuo y el cumplimiento de las mismas, la CV podría ser un reflejo de la felicidad del individuo. (Wanden - Berghe, C., 2015)

La calidad ha transitado por diferentes etapas en su evolución donde la etapa correspondiente a la gestión de calidad se destaca al convertirse la calidad en una estrategia competitiva, producto del crecimiento abrupto de la oferta con relación a la demanda, todo lo cual llevó a la necesidad de gestionar la misma.

1.1.4. Calidad Total

La calidad total no es solo un concepto, es además una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios siempre enfocado al cliente. El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la calidad del producto, se identifica ahora como aplicable a toda la actividad empresarial y a todo tipo de organización.

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos, etc.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional; donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Según; (*Total Quality Management; 2012*) la Gestión de la Calidad Total es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas, a partir de las prácticas promovidas por el experto en

materia de control de calidad W. Edwards Deming, impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como círculos de Deming, y Joseph Juran. La Gestión de la Calidad Total está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura a la educación, el gobierno y las industrias de los servicios. Se le denomina calidad total porque concierne a la organización de la empresa globalmente considerada y a las personas que trabajan en ella.

El organismo internacional de normalización, ISO, ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad para satisfacer necesidades explícitas e implícitas. Complementando esta definición, diremos que las necesidades explícitas se definen mediante una relación contractual entre Clientes y Proveedores; mientras las necesidades implícitas se definen según las condiciones que imperan en el mercado.

Como se puede apreciar la calidad total implica la satisfacción de los clientes tanto externos como internos mediante la utilización eficiente de recursos a través de la mejora continua como método aplicable a todos los procesos y actividades, siempre con la participación de todo el personal de la empresa con el objetivo de estudio

1.2. Gestión de la Calidad

La gestión de calidad posibilita alcanzar un mejor desempeño empresarial, así como lograr una calidad más consistente y mayores beneficios económicos, pero para ello toda la organización ha de trabajar en función de los objetivos de calidad, para satisfacer a los clientes e incluso exceder sus expectativas para poderlos retener. Seguidamente se analizan algunos conceptos asociados a la gestión de la calidad:

- La gestión de la calidad no es más que las actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Además, gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes y posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones. (NC/ISO9001:2015)
- El proceso de gestionar la calidad de los servicios suministrados a los clientes de acuerdo con sus expectativas es conocido como gestión de la calidad de los servicios. Permite evaluar cuán bien se ha ofertado el servicio, lo que posibilita mejorar la calidad en el futuro, así como identificar problemas y solucionarlos para incrementar la satisfacción del cliente. (Richa, 2014)
- La gestión de la calidad 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. (Espí, 2010)

Según la NC/ISO9001:2015 la Gestión de la Calidad se lleva a cabo mediante cuatro procesos; planificación, aseguramiento, control y mejora.

- Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad
- Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
- Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de calidad.

- Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de la calidad.

Los principios de la Gestión de la calidad constituyen reglas básicas utilizadas para dirigir y operar una organización. Con la actual versión de la ISO 9001:2015, los tradicionales 8 principios de Gestión de la calidad pasaron a ser 7, los cuales son:

- Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.
- Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.
- Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la empresa para generar y proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la entidad.

- Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.
- Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. Es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.
- Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. Estas partes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una empresa gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

Se concluye que la gestión de la calidad es el proceso en el que toda la organización como un sistema, supervisada por la alta dirección, efectúa un conjunto de acciones orientadas a garantizar la plena satisfacción de los clientes.

Es un requisito indispensable para lograr mantener una cuota de participación en los mercados actuales.

1.3. Calidad de la Gestión

La gestión de la calidad en una organización se entiende hoy día, mucho mejor, como una responsabilidad compartida que afecta al conjunto no solo de actividades sino también de decisiones. Ha dejado de ser competencia exclusiva del departamento de Calidad o de los gestores de la calidad para convertirse en un asunto de todos los miembros de la organización.

Botero (2009), también plantea; la importancia de entender claramente la diferenciación entre calidad de la gestión y gestión de la calidad. 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. Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico, de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma. Considera, además, que hay diferentes formas y niveles de rigor en que puede hacerse esta gestión, como por ejemplo normas ISO de la serie 9000, sistemas seis sigmas, teoría de restricciones, tableros balanceados de control, etc. Lo anterior evidencia una relación entre calidad de la gestión y la gestión de la calidad total, (TQM), pero, por otro lado, hay necesidad de hacer gestión de los diferentes procesos, sistemas y/o funciones de la organización; por mencionar algunos, tenemos gestión comercial, gestión financiera, gestión de los recursos humanos y gestión de la tecnología.

Según Calderón, Alfaro (2009) en la actualidad no se puede hablar de “gestión de la calidad” sino, más bien, de “calidad de la gestión”, que se entiende como el conjunto de acciones que, en el seno de las organizaciones, se llevan a cabo para,

entre todos, alcanzar un cierto nivel de excelencia, lograr organizaciones donde se trabaje a gusto, donde se fideliza al cliente porque es tratado y considerado como el patrimonio más importante de la organización.

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

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

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

La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos (Bañeras, 2014)

Ramos Alfonso (2015) entiende la calidad de la gestión como *"la eficaz realización de las actividades inherentes a los diferentes procesos empresariales o*

institucionales que garanticen la satisfacción de sus clientes y grupos interesados de forma sostenida, lo que generará utilidades ahora y en el futuro. ”

Teniendo en cuenta los criterios anteriormente analizados, se concluye que orientar los esfuerzos de una organización para obtener mayor calidad en su gestión es en la actualidad una cuestión estratégica, ya que implica el logro de la satisfacción de los clientes, un mayor prestigio en el mercado y beneficio empresarial. Por tanto, representa la mejora sistemática de: la eficacia, la eficiencia y por ende de la efectividad.

A continuación, se aborda la conceptualización de uno de estos importantes términos antes mencionados que tiene una estrecha relación con la presente investigación: la eficacia.

1.4. Eficacia

La eficacia es la capacidad de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. El término proviene del vocablo latino *efficacia*, que puede traducirse como “que tiene el poder de producir el efecto buscado”. La eficacia, entonces, tiene que ver con hacer lo apropiado para conseguir un propósito planteado *a priori* o de antemano. A lo largo de la historia, y concretamente en el ámbito empresarial, muchos son los importantes personajes del mismo que han establecido sus propios criterios acerca de lo que significa la eficacia. En la tabla 1.2 se exponen algunas de estas definiciones.

Tabla 1.2. Definiciones de Eficacia

Autor	Definición
(S.A,2016)	La eficacia es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace.
(NC ISO 9001:2015)	Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
(Ramos, 2015)	La capacidad que tiene cualquier organización de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado, es decir, hacer las cosas bien, satisfacer al cliente. Si una empresa logra

	ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que lo haya alcanzado.
(Bolívar, 2015)	La eficacia busca encontrar el mejor qué para lograr el resultado deseado, pero sin preocuparse por cómo vamos a llevar a cabo ese qué y su impacto en los recursos. Esto puede llevarnos a un derroche extremo que convierta la consecución del resultado en algo difícilmente justificable.
(Alegre, 2009)	Es el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.
(Thompson, 2008)	Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos.
Robbins Stephen y Coulter Mary, P., 2005.	Plantean la eficacia como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
(Kilian Z D, 2004)	"La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y solo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados"
(Drucker, 1999)	Eficacia es <i>hacer las cosas correctas</i> , es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con qué cosas se hacen.

Fuente: Elaboración propia

La eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% del servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Entonces, se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que, al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia (Pérez Campaña, 2003).

Cuando una empresa es eficaz, significa que ha alcanzado sus objetivos, es decir, la eficacia es buscar la mejor manera de alcanzar las metas definidas por la empresa, pero sin considerar el impacto que supone el logro de estas metas para los recursos existentes.

Habitualmente los términos eficacia, eficiencia y efectividad son empleados por las personas y las organizaciones sin reparar en sus elementos diferenciadores, lo que puede conducir a la interpretación y utilización inadecuada de los mismos. A continuación, se establecen las diferencias y la relación que poseen estos tres conceptos.

1.4.1. Relación entre los términos eficacia, eficiencia y efectividad.

Aunque existe una aparente aproximación entre estos términos cada uno tiene un significado diferente, y conocerlos es vital para poder emplearlos oportunamente.

(Bolívar, 2015) Plantea que la eficiencia se centra únicamente en hacer algo lo mejor posible en cuanto al uso de recursos, es decir, busca perfeccionar el cómo hacer las cosas, pero sin cuestionarse qué cosas se hacen. Algunos expertos como Koontz y Weihrich aseguran que la eficiencia consiste en el logro de aquellas metas que se ha propuesto una empresa utilizando para ello la menor cantidad posible de recursos. Por su parte, Robbins y Coulter, expresan que es obtener resultados de una magnitud importante invirtiendo la mínima cantidad posible en ella.

Ramírez Betancourt (2011) Plantea que “la eficiencia es la utilización óptima de los recursos empleados en la gestión eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, teniendo incidencia en el enfoque interno”.

Drucker (1999) Propone que se debe encontrar un término medio con sentido, un punto de equilibrio ideal entre eficiencia y eficacia. La búsqueda de la efectividad impide que un exceso de foco en la eficiencia haga que no se llegue a alcanzar el

resultado deseado o que no se alcance a tiempo. También impide que un exceso de foco en la eficacia pueda dar al traste con la rentabilidad del resultado, haciendo que no compense. Cuando trabajamos de forma efectiva, mantenemos el foco en el punto óptimo entre lo más eficiente y lo más eficaz (Bolívar, 2015).

Valls Figueroa (2007) opina que *“para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización”*.

El autor considera que la efectividad es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos. Es decir, la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

1.5. Gestión de la Calidad Percibida

En general, cuando se habla de calidad percibida se hace referencia al juicio que realiza el consumidor sobre las prestaciones de un producto o servicio, siendo equivalente a una actitud, dado su carácter evaluativo. (Peralta Montecinos, 2006)

Su estructura en servicios de hostelería con clientelas cautivas se corresponde con un modelo de cuatro dimensiones: características de los productos, rapidez del servicio, confort de las instalaciones y atención al cliente.

Según Zeithaml (1988) la Calidad percibida no es más que la impresión que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un servicio para satisfacer sus expectativas, juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del servicio, pero en el año 2012, Serrano Gómez planteó que la calidad percibida se define como la evaluación de la diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido por el cliente.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma

es una actitud relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

1.6. Calidad del Servicio

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad. Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional; siendo este el caso de las empresas productoras de bienes y servicios.

Con la globalización las empresas de servicio se han visto afectadas las mismas, se está en la era de la diferenciación, por lo que hoy se gana cuando se logra marcar la diferencia en relación con la competencia, además de manejar y optimizar los recursos y el potencial humano de la mejor manera. La esencia es igualar o superar las expectativas de calidad de los servicios.

La Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Pero citemos a algunos de los autores reconocidos que han abordado el tema:

- El servicio “es un trabajo realizado para otros, y puede proporcionarse a un consumidor, a una institución, o incluso ambos.” Juran (1992) (Juran, Joshep. M, 1992)
- “Un servicio es toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, son esencialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está necesariamente ligada a un producto físico” (Kotler, Philip, 1992)
- El servicio se puede definir como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)” (Collier, D. A, 1987)

- “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” (Norman, 1984)
- Kotler (1980) Como criterio importante diferencia sistemas, basado en la presencia o no del cliente en el servicio. El cliente ha de estar presente durante una cirugía cerebral, no así cuando le lavan el automóvil. En el caso de que el cliente esté presente, el prestador de servicios ha de tener muy en cuenta las necesidades de este.

Lovelock, Cristopher (1997) añade algunos esquemas nuevos. Proponiendo como esquema fundamental de clasificación el siguiente:

- Sistemas que realizan acciones tangibles sobre personas (procesamiento de personas) en los cuales el cliente debe estar presente para obtener el servicio
- Sistemas que realizan acciones tangibles sobre posesiones (procesamiento de posesiones) donde el objeto debe estar presente pero el cliente no necesariamente tiene que estarlo
- Sistemas que realizan acciones intangibles sobre personas (procesamiento del estímulo mental) donde el cliente debe estar presente solo mentalmente.
- Sistemas que realizan acciones intangibles sobre posesiones (procesamiento de información) donde la presencia del cliente no es necesaria una vez que se ha iniciado la solicitud del servicio

Se puede resumir que los servicios tienen propiedades comunes en relación a la calidad de los mismos:

1. Intangibilidad: los servicios no pueden percibirse o tocarse, ni definirse, formularse o captarse mentalmente con facilidad. No se pueden poseer o conservar, y se evalúan según la subjetividad, experiencia y expectativas del

cliente, y con frecuencia resulta difícil identificar y medir las necesidades del cliente y los estándares de desempeño. De ahí que las empresas de servicios intenten ofrecer una imagen de profesionalidad, modernidad y autenticidad en todos los elementos complementarios de carácter tangible: apariencia impecable.

2. Simultaneidad: los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no se pueden inspeccionar antes de su entrega en todos sus aspectos, y es común que cliente participe en el proceso de servicio, que esté presente mientras éste se realiza; no hay ocasión de desechar la “producción defectuosa” antes de que llegue a “manos del cliente”; de modo que la interacción humana es un factor clave en los servicios que requieren contacto entre personas.
3. Heterogeneidad: los servicios se consideran heterogéneos debido a la imposibilidad de que todos los empleados de un servicio estandaricen la prestación del mismo durante un determinado período. Los contactos entre prestatarios y usuarios resultan esenciales en la prestación del servicio. Esto hace que los efectos del servicio se tomen, para bien o para mal según se acierte o se falle, como algo personal. Así la personalización es otra importante peculiaridad de los servicios ya que el personal debe adaptar sus servicios para satisfacer a cada uno de sus clientes.
4. Fluctuación de la demanda: en dependencia del tipo de servicio de que se trate, la demanda puede ser muy variable por temporadas, por días de la semana e incluso por horas del día.

Esta serie de propiedades comunes condicionan en gran medida las operaciones de aseguramiento de la calidad de los servicios.

Además de lo antes expuesto las principales determinantes de la Calidad del Servicio son:

- Fiabilidad: que el servicio se preste con consistencia y precisión.

- Receptividad: que sea visible una buena actitud a la hora de ayudar al cliente y cumplir el servicio con celeridad.
- Competencia: que los empleados sean amables, estén bien formados y transmitan confianza al cliente.
- Empatía: que se transmita interés y atención individualizada a los clientes.

Por otro lado, sería bueno acotar que la calidad, el servicio y la calidad en el servicio se han convertido en los últimos años en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, Vargas Quiñones (2014); es decir, que no hay una línea que los divida.

La intención de incorporar la calidad en el servicio dentro de la gestión diaria de la organización se aprecia cada vez más en el contexto empresarial; por lo que el autor considera que se puede enunciar que la calidad de los servicios, desde el punto de vista de la empresa, no es más que la atención a los pequeños detalles para alcanzar la excelencia; sin embargo, desde la perspectiva del cliente se puede entender como la medida en que éste califica si sus necesidades han sido satisfechas o no.

1.7. Cliente

1.7.1. Definición de Clientes.

Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto. Del latín “Cliens” nos encontramos en la historia a un cliente como aquel bajo la responsabilidad de otro, este otro ofrecía servicios de protección, transporte y resguardo en todo momento, las indicaciones se debían cumplir bajo regímenes específicos de orden para que pudieran ser ejecutadas tal cual al pie de la letra.

Un cliente desea que se le sea atendido a la medida de la exigencia por quien presta la colaboración. Hay varios tipos de clientes, todos de acuerdo al tipo de compra o servicio que solicitan.

Los clientes directos son los que simplemente pagan por adquirir algo o recibir un servicio inmediato, la relación entre el vendedor y el comprador es sencilla, rápida y concluida a la hora de que cada quien reciba lo que le corresponda. Los clientes fieles regresan por el mismo bien o servicio cada vez que lo desean, por lo general, estos reciben bonificaciones por concepto de un buen negocio o trato entre el vendedor y el comprador. Existen clientes que realizan compras al mayor a empresas y manufactureras las cuales producen productos en gran cantidad para ese tipo de clientes, las ventas al mayor, suponen descuentos y ahorro a productores a escala que distribuyen otro tipo de producto a sus propios clientes. El cliente de un abogado pone sus problemas en una mesa de discusión con este para lograr una manera de defender los propósitos y condiciones de su cliente, las herramientas de un abogado para hacer su trabajo y satisfacer al cliente son las leyes y estrategias de convencimiento para laborar.

Características de los Clientes

El cliente acostumbra a actuar de forma imprevisible e inesperada y para que la empresa logre tener clientes plenamente satisfechos debe de tener en cuenta que el cliente es un ser humano que es siempre el primero en el negocio y por tanto esto lo hace convertirse en la razón principal de la empresa. Puede describirse el perfil del cliente de la siguiente manera:

- Normalmente no expresa sus deseos salvo cuando no está satisfecho.
- El cliente no es fiel y se dirige siempre al mejor postor.
- El cliente no siempre sabe lo que quiere, pero adquiere lo que le gusta.
- El cliente es exigente y está dispuesto a cambiar al mínimo fallo.
- El cliente se considera único y quiere ser tratado diferente a los demás.
- Cuando no se siente satisfecho lo proclama y perjudica a la empresa disponer a la vez, de la tecnología y el capital necesario

Conocer las características de los clientes y saber cómo manejarlas en cada una de las circunstancias es un factor clave para lograr su satisfacción y por medio de ella su fidelización con el servicio ofrecido, obteniendo la empresa obtendrá aún más beneficios.

1.7.2. Tipos de Clientes

Según Juran (1990) existen tres clasificaciones de clientes los cuales se dividen posteriormente en dos grandes categorías de las cuales se subdividen dos clasificaciones:

- Clientes externos: Estos son impactados por el producto, pero no son miembros de la empresa (u otra institución) que produce el producto. Entre los clientes externos están incluidos quienes compran el producto, los organismos reguladores del gobierno y el público en general (que puede ser impactado a causa de un producto inseguro o por causa de daños al entorno), etc.
- Clientes internos: En toda empresa hay numerosas situaciones en las que departamentos y personas suministran productos a otros. A los que los reciben les llamaremos “clientes” a pesar del hecho de que ellos no son clientes en el sentido habitual, es decir, aunque no compren el producto.
- Usuarios: Son aquellos clientes que realizan operaciones positivas con el producto.

Como usuarios se incluyen a las empresas que compran un producto para utilizarlo como materia prima a introducir en su proceso, los comerciantes que revenden un producto, los consumidores que hacen el último uso del producto.

En primer lugar, los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de:

- 1) Su relación actual con la empresa u organización y
- 2) De la posible relación que puedan tener en el futuro con ella.

En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- Cientes 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.
- Cientes 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.

Según Mcalister (2015):

- Cliente externo: es alguien que es impactado por el producto o servicio de una organización, pero no forma parte de ella.
- Cliente Interno: es alguien que está conectado directamente al producto (transformación) o prestación de servicios de una organización.

De manera general los clientes se dividen en dos grandes categorías que dependen de: 1) su relación actual con la empresa u organización y 2) de la posible relación que puedan tener en el futuro con ella. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- Cientes 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.

- Cientes 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 futuros.

Según el autor el cliente es aquel que adquiere un producto o servicio que oferta una organización con el fin de satisfacer una necesidad moral o material. Pero también está de acuerdo con Ari Merma (2016) cuando expresa que, habrá diferencias entre el cliente y los nuevos clientes potenciales y será necesario satisfacer individualmente a cada uno. Si los queremos seguir manteniendo como clientes. El cliente demandará calidad de producto, precio, plazo de entrega, etc.; todo ello entra a formar parte del concepto “satisfacción”

1.8. Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente es un campo de estudio muy amplio que incluye distintos enfoques y disciplinas. Este concepto ha sido abordado por autores pertenecientes a campos científicos diversos y desde distintas perspectivas.

La calidad del servicio al cliente es el elemento clave requerido para el éxito de los negocios. En este mercado conducido por los clientes, donde la competencia se torna cada vez más difícil y las líneas vedadas son frecuentes, no se puede pensar en el crecimiento del negocio sin antes ofrecer un servicio excepcional al consumidor.

Numerosas organizaciones subestiman la importancia de la satisfacción del cliente, mientras sientan las bases de su negocio. Enfocándose en la calidad de los servicios y la infraestructura organizacional, pero a menudo pasan por alto el

hecho de que son los clientes quienes pueden hacer o romper un negocio (Estepon, 2014).

Por lo que se afirma que en una empresa solo hay un jefe; el cliente, y este puede despedir a todos.

Según señala la Real Academia Española el término satisfacción proviene del latín *satisfactio, ōnis*; acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. La satisfacción es el cumplimiento de un deseo o un gusto, de manera que proporcionar satisfacción a un cliente requiere conocer sus deseos y gustos.

Kotler (1991), por su parte plantea que el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores.

La satisfacción del cliente ha sido objeto de numerosas investigaciones en la literatura de marketing y se ha adoptado diferentes perspectivas en su conceptualización. Irfan (2014) expresa que hasta la década de los 90, la satisfacción era más discutida en el contexto de la Gestión de los Recursos Humanos; posteriormente, la investigación sobre la satisfacción del cliente se dirigió más a las actividades de pre-venta y su impacto en la satisfacción, pero inmediatamente surgió la necesidad de evaluar la satisfacción después del consumo de una transacción en específico, es decir, en las actividades de post-venta.

1.8.1. Beneficios de la Satisfacción del Cliente

Entre los beneficios de lograr la satisfacción del cliente está que cuando el cliente se ha marchado satisfecho; por lo general, vuelve a comprar. Por lo tanto, la empresa obtiene su lealtad y por ende la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. Además, el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio lo que garantiza una difusión gratuita que éste realiza a sus familiares, amigos y conocidos, dejando de lado a la

competencia, lo que le asegura a la empresa una determinada posición en el mercado (Thompson, 2012).

Según el autor las valoraciones de la satisfacción se realizan entre el servicio previsto y el servicio percibido; por los que la satisfacción del cliente puede ser vista como el nivel de complacencia que el cliente externo o interno experimenta al recibir un servicio o producto determinado, en el cuál interviene la calidad del servicio prestado y las expectativas que se haya formado acerca del mismo.

1.9. Modelos de Evaluación de la Calidad más Utilizados en Empresas de Servicios

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

- Modelo Servman: (Grönroos, 1987-1988, 1990, 1994; Gumerson, 1978) Utiliza las expectativas y las percepciones. Pose un enfoque de proceso y centra su atención en las personas.
- Modelo Servperf: (Cronin y Taylor, 1994) Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- Modelo Servqual: (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1998) Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas.

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

Conclusiones Parciales del Capitulo

- En la actualidad existen una gran competencia entre empresas, por ello es fundamental ampliar ventajas competitivas, siendo la calidad en el servicio una de esas ventajas que se pueden desarrollar fácilmente, siempre y cuando se sigan tal cual las políticas de atención al cliente establecidas.
- La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos clave para permanecer entre la preferencia de los consumidores, dicho que esta es la imagen que se proyecta en ellos; siendo a su vez un diferenciador ante la competencia, y es el punto decisivo en el cual dichos clientes se crean una opinión positiva o negativa sobre la organización.

Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

En el presente capítulo se tiene como objetivo caracterizar el objeto estudio a investigar y explicar la metodología a utilizar en el presente trabajo para analizar la satisfacción del cliente con el servicio brindado por las tiendas de la Sucursal de Caracol Varadero Este y de esta forma resolver el problema científico planteado.

2.1. Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Varadero, Este.

El presente epígrafe fue confeccionado a partir de datos e información brindados por los trabajadores del departamento de calidad de dicha instalación al autor.

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este se encuentra situada en Edificio Socio Administrativo, Santa Marta Varadero la cual realiza como actividad la venta minorista de mercancías y servicios de fotografía y video a través de una red de puntos de venta organizados en tres divisiones, Hicacos, Playazul y Hoteles.

La organización general, responsabilidades y autoridad se establecen en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. (Ver **Anexo 1**. Estructura de la Sucursal)

El Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial, acordó en fecha 2 de diciembre de 2015, mantener para la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, las funciones que corresponden a las empresas en perfeccionamiento y mantener para su directora las facultades que corresponden a los directores generales de empresas en perfeccionamiento tal como se establecen en el Decreto No. 281.

Constituye la Misión, Visión, Valores y Objetivos de esta estrategia los siguientes:

Misión

Comercializar productos y servicios para el turismo a través de una red de tiendas confortables, que satisfagan las expectativas de los clientes con una oferta de calidad y con profesionalidad, potenciando el producto cubano.

Visión¹

Posicionarnos como la Cadena de Tiendas para el turismo, especializada en la comercialización de productos y servicios en Cuba y en el exterior, preferida por los clientes por el alto confort de sus instalaciones y profesionalidad de sus trabajadores, con una variada oferta de calidad y prestigio internacional.

Valores

- Cubanía
- Profesionalidad
- Sentido de pertenencia
- Honestidad

Objeto social

1. Operar y desarrollar redes de tiendas en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta minorista de mercancías incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
2. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta, en pesos convertibles.
3. Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementaria a la actividad en tiendas especializadas, en pesos convertibles.
4. Llevar a cabo la elaboración de tabacos a mano para su promoción y comercialización minorista, en pesos convertibles.
5. Prestar servicios de peluquería, complementaria a la actividad comercial en tiendas especializadas, en pesos convertibles.

¹Según la NC ISO 9000:2015 visión...<organización>aspiración de aquello que una organización (3.2.1) querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección

6. Ofrecer servicios de aplicación de productos cosméticos, de tratamientos faciales y del cabello que se comercializan en la entidad, en pesos convertibles.
7. Ofrecer servicios de atelier a clientes que lo requieran en las tiendas de confecciones de ropa, en pesos convertibles.
8. Brindar servicios de navegación por INTERNET a solicitud de los clientes, a través de la infraestructura que disponen los suministradores públicos autorizados, en pesos convertibles.
9. Ofrecer servicios complementarios de impresión de Suvenir con figuras alegóricas, en pesos convertibles.
10. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el sistema de turismo, mercancías importadas, adquiridas y en consignación, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por los Ministerios del Comercio Interior y Exterior, según corresponda.
11. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
12. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales, en pesos cubanos y pesos convertibles.
13. Brindar servicios de comedor obrero para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos, en pesos cubanos y en aquellos casos que se autoricen a entidades y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones el cobro se efectúa en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Prestar servicios de fotografía y video en general en pesos convertibles a través de las unidades de PHOTOCUB, así como efectuar la venta

minorista en pesos convertibles de aparatos de fotografía y video, sus accesorios e insumos de estos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior

15. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, brindar servicios de floristería en taller, así como efectuar actividades comerciales de licorera y bombonera a través de las unidades FLORIARTE, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
16. Comercializar de forma mayorista ropa y calzado, tanto de uniformes como módulos de presencia a las entidades de la economía nacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.

Para la elaboración del Plan de Desarrollo de Sucursal Comercial Caracol Varadero Este 2017-2030, se ha tenido cuenta la proyección de crecimiento que tiene el Ministerio de Turismo en este momento, y el desarrollo extensivo de otras entidades del organismo y de la propia OSDE CUBASOL.

Especial atención se prestó al crecimiento extensivo proyectado por el sector del turismo a:

- Introducir en el mercado nuevos productos distintivos de Caracol donde prevalezca la imagen Cuba y la calidad, así como productos importados de alto crédito y reconocidos fundamentalmente por los principales mercados emisores de turistas a Cuba.
- Hacer del producto tabaco, ron y café un elemento distintivo de la oferta en las tiendas de la Sucursal como contribución primaria al objetivo de convertir las compras de esos productos en un motivo complementario de viaje al destino.

- Instauración de nuevas tiendas en función de las nuevas instalaciones proyectadas por el Ministerio de Turismo.
- Creación de Centro, Plazas y Galerías que complementen el valor de atracción del destino y del corredor turístico.
- Reordenamiento o rediseño de tiendas con vistas a brindar un producto con mayor calidad y menos gastos, aplicando creativamente las tendencias innovadoras en el comercio minorista en destinos turísticos.
- Incrementar y mejorar la presencia de las tiendas Caracol en el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, en el futuro Puerto de Cruceros de la ciudad de Matanzas y en las Marinas de la Marlin.
- Introducir en las tiendas la modalidad de comercio electrónico a través de CITMATEL.
- Insertarnos en los campos de Golf en desarrollo en la Zona de Carbonera, así como prever la inserción en los desarrollos extra –hoteleros previstos tanto del Grupo Empresarial CUBASOL, como de otras del MINTUR.
- Incluir los productos Caracol: Casa del Ron, Casa del Habano de la Calle 63 y Centro Comercial Plaza América como parte de los paquetes en las excursiones y en los recorridos de ciudad, (incluye cruceros, marinas), a través de las Agencias de Viajes y Turoperadores.
- Incluir los productos Caracol: Casa del Ron, Casa del Habano de la Calle 63 y Centro Comercial Plaza América como parte de los paquetes de turismo de evento del Centro de Convenciones Palmares Plaza América.
- Perfeccionamiento de la infraestructura logística (almacenes, transporte, informática, recursos humanos, etc.) que garantice el crecimiento intensivo y extensivo. proyectado por la Sucursal.
- Desarrollar una estrategia de posicionamiento basada en el Marketing 2.0 y combinarla con la promoción de eventos, servicios, señalización de las tiendas, personalización de las bolsas e imágenes de Caracol.

La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este abre el año 2019 con un total de 159 tiendas, Las misma se encuentran distribuidas en 3 Divisiones: División Playazul con 59 tiendas (**Anexo 6**), División Hicacos con 41 tiendas (**Anexo 4**) y División Hoteles con 59 tiendas (**Anexo 5**), que geográficamente van desde la provincia de Matanzas, Camarioca, Santa Marta y la península de Hicacos siendo en esta última donde se concentran la mayor cantidad de instalaciones.

La Sucursal tiene establecido, implementado, mantenido y mejora continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos establecidos en la NC-ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.

El Sistema de Gestión de la Calidad gestiona de forma integrada siguiendo lo establecido en el Sistema Integrado de Gestión de la Sucursal, la política, la organización, la revisión por la dirección, el control único de la documentación y los registros, mediante un procedimiento común el control de las no conformidades y toma de acciones correctivas y preventivas, la ejecución de las auditorías internas, y la evaluación y desarrollo de las competencias del personal.

La Política de la Calidad de la Sucursal tiene como objetivos:

- Satisfacción de las expectativas de sus clientes mediante una red de tiendas confortables, una oferta de calidad y profesionalidad en el servicio.
- Un Sistema de Gestión de la Calidad como vía para sustentar la política, con el compromiso del cumplimiento sistemático de sus requisitos y la mejora continua de su eficacia.
- Motivación y formación de los trabajadores prioritariamente, así como el reconocimiento del trabajo destacado en función de la calidad y su mejoramiento.

La Sucursal dispone de Requisitos para la Calidad para los puntos de ventas.

Asegurará el cumplimiento de los objetivos de la calidad aprobados dirigidos a alcanzar altos niveles de satisfacción del cliente. Mantendrá su Sistema de Gestión de la Calidad certificado.

La Sucursal determina en el momento que actualiza su Planeación Estratégica las cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, que afectan su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad, realizando el seguimiento y la revisión de las mismas.

Desarrollo Innovación, Ciencia e Infraestructura Tecnológica

La Sucursal cuenta con un Sistema de Gestión de la Innovación Tecnológica donde desde su Política y Objetivos está definida la Proyección de la Sucursal para el desarrollo de la ciencia, la técnica y la innovación. En esa dirección la Política de Innovación Tecnológica de la Sucursal tiene como objetivo dar toda la importancia que tienen las innovaciones tecnológicas, aprovechando al máximo la creatividad de los trabajadores, los innovadores y racionalizadores, las brigadas técnicas juveniles y las posibilidades que brinda el movimiento del Fórum de Ciencia y Técnica.

El Sistema de Innovación Tecnológica constituye la vía para sustentar esta Política con el compromiso del cumplimiento sistemático de sus requisitos y la legislación vigente aplicable, así como la mejora continua de su eficacia.

La motivación y formación continua de sus trabajadores resultará prioritaria reconociéndose el trabajo destacado y su mejoramiento.

Caracterización de las tiendas de la Sucursal:

- Por el nivel de calidad y confort: nivel alto
- Por su ubicación: extra hoteleras o intra-hoteleras.
- Según Merchandising: propias o negociadas.
- Por su organización estructural: Centro Comercial, Galería Comercial, Plaza Comercial, Tienda por departamentos, Tienda individual.

- Por su especialidad: Turísticas, Mercados, Confecciones, Peleterías, Perfumerías, Juguetes, Adornos, Tabacos, Fotografía, Licoreras, Niños, Deportivas
- Según la estrategia de venta: Autoservicio, Venta asistida, Venta directa.
- Horario de las tiendas: Horario 8:30 am a 5:00 pm, 9:00 am a 9:00 pm, 9:00 am a 7:00 pm, 9:00 am a 5:00 pm.

Principales tipos de tiendas:

1. Casas del Habano y Tiendas Especializadas en tabaco: Ofrecemos el mejor tabaco del mundo en todas sus vitolas y marcas: Cohiba, Partagás, Romeo y Julieta, Montecristo y una amplia variedad de objetos auténticos relacionados con el universo del Habano.
2. Tiendas de Confecciones Imagen Cuba, souvenir y artesanía: Una diversa gama de productos que permiten al turista llevarse de Cuba una imagen imperecedera.
3. Tiendas Especializadas en Ron y Café: Un amplio catálogo de rones cubanos de las mejores marcas, junto a un gran surtido de vinos, cremas, licores, brandies, whiskies de alta calidad pueden ser encontrados en nuestras tiendas. De igual forma, son puestas a su disposición las más reconocidas marcas nacionales de café, bebida que es parte de la identidad cubana.
4. Tienda de Exclusividades (Boutique): Caracterizadas por su distinción y dirigidas a la venta de confecciones, calzado, perfumería y cosméticos, joyería y relojería de marcas de reconocido prestigio internacional.
5. Fotografía y Video (Photoclub): Brindamos servicios de fotografía, así como la comercialización de productos fotográficos.
6. Tiendas Especializadas Deportivas: Son establecimientos especializados con una amplia oferta de productos exclusivos de calidad media-alta y alta. Extra hoteleras y ubicadas en zonas de alto tráfico de clientes, pueden ser

intra-hoteleras cuando formen parte de una galería comercial.

7. Tiendas Mixtas Mercados: Los Mercados son establecimientos con una amplia oferta de productos alimenticios y no alimenticios. Extra hoteleros y ubicados en zonas de alto tráfico de clientes.

2.2. Antecedentes de la Investigación

En la búsqueda bibliográfica encontramos información acerca de artículos y trabajos investigativos, muchos de ellos se han realizado en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, donde cada autor utiliza metodologías reconocidas y en algunos casos le hacen su aporte. Para el presente trabajo se consultó algunos de ellos para estudiar las novedades o aportes que soportan la base de esta investigación.

1. En 2010 Lorena Carrete Lucero y José A. Rosas Ferrer realizaron la investigación: "Propuesta Preliminar de una Escala de Satisfacción para Clientes Mexicanos de Supermercado", la misma tuvo como objetivo rehacer el estudio, pero esta vez para ser aplicado al consumidor mexicano en distintos puntos del país y comenzar a validar las variables observables y las dimensiones de satisfacción que correspondan a las particularidades del consumidor de México.
2. Roxisa Mederos Elizundia (2011) propone: "Procedimiento para el mejoramiento de la Calidad en Sucursal Comercial Caracol Varadero Este", en la cual se tomaron diferentes aspectos de los modelos planteados por: Juran (2000), Michelena (2005), Giselle (2007), con vistas a la definición del procedimiento para la mejora del proceso Ventas en Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, seleccionándose aquellas etapas o actividades que podían adaptarse a las condiciones específicas de la organización. Mederos concluye que los resultados obtenidos permiten probar la hipótesis y comprobar los objetivos de la investigación; además, elaboró el procedimiento para el mejoramiento de la calidad y realiza la propuesta de

- mejoras. No obstante, propone prestar especial atención al seguimiento de la satisfacción del cliente y eficacia del proceso y extender la aplicación del procedimiento a los restantes procesos de la organización.
3. Por su parte la revista Le Bret en su No: 5. del 2013 Publicó un artículo de Uribe Macías, M.E. el cuál planteó un "Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies" el cual tenía como objetivo general la formulación de un modelo de gestión para la calidad en el servicio al cliente orientado a las grandes superficies. En general, se concluye que el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios que reciben en las grandes superficies es bueno, pero existen aspectos a mejorar principalmente en relación al personal que tiene contacto con los clientes, los servicios adicionales y los servicios de asesorías, garantías y postventa, durante los cuales se debe dar un mejor manejo a la información.
 4. En la tesis de Kenia Cabrera Cartas en el 2014 Titulada "Evaluación de la gestión comercial en la tienda Caracol D' Cuba Cuatro Palmas" en la cual la autora utilizó una metodología adaptado de (CUÉTARA SANCHEZ, LEONARDO 2009) El objetivo general de la investigación consistió en: Evaluar la gestión comercial en la tienda Caracol D' Cuba Cuatro Palmas. Como resultado final de la investigación es oportuno señalar que se corresponde con la aplicación de un procedimiento de carácter cuantitativo para la evaluación de la gestión comercial de unidades comerciales en la actividad turística, muy diferente a los que tradicionalmente se realizan en este tipo de institución objeto de estudio, pues se fundamenta en la aplicación de métodos de trabajo con especialistas y técnicas multicriterio integrados en una propuesta de esquema conceptual de fácil aplicación, a partir de las diferentes actividades y procesos que se manifiestan en el servicio de ventas en tiendas especializadas turísticas.

5. Por otro lado, Lis Martínez Báez (2015) propuso "Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este" en la que fue utilizando como metodología de la investigación el procedimiento de Ramírez. F (2007). Su objetivo general: Analizar la eficacia de la calidad gestión con enfoque externo en la Sucursal Comercial Caracol Este mediante un procedimiento confiable. Para el desarrollo de la investigación se emplean herramientas como: entrevistas, observación directa, tormenta de ideas, muestreo, encuestas, Método Delphi, Método Kendall, diagrama causa-efecto, diagrama Pareto y se utilizan los softwares SPSS y Statgraphics. Con esta investigación la autora recomienda: seleccionar la encuesta diseñada como instrumento para la evaluación y análisis del nivel de satisfacción de los clientes externos en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, aplicar este procedimiento de forma periódica y desarrollar la metodología utilizada en todas las sucursales de la propia cadena de tiendas Caracol.
6. Además en el 2016 fue publicado el artículo: "Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera" (Customer perceived quality analysis in the hotel business) por Mahé González Arias, Roberto Argelio Frías-Jiménez y Olga Gómez-Figueroa los cuales siguieron el procedimiento metodológico VALPER, creado por Frías, R. (2008) Este artículo tiene por objetivo describir un instrumento científico capaz de evaluar la relación de los niveles de calidad percibida del servicio desde la perspectiva de satisfacción del cliente externo. Entre las técnicas y herramientas utilizadas se encuentran: cuestionario SERVPERF, Procedimiento Valper y Matriz de decisión W-X. En el procesamiento y análisis de los datos se emplearon Software estadísticos. Los principales resultados obtenidos fueron el diseño del procedimiento que hizo operativo el proceso de medición y análisis de los niveles de la Calidad Percibida del Servicio en la entidad, a partir del cálculo del Valor Percibido, obteniéndose

valores por encima del valor neutro y relativamente próximos al valor máximo de la escala de medición aplicada.

7. En este mismo año, Rachel Besú Díaz (2016) propone "Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Meliá Las Américas" con el objetivo de "Analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Hotel Meliá Las Américas". Para el desarrollo de la investigación se adecuó el procedimiento de "Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión" elaborado por Ramírez, F. (2011). con la cual obtuvo como resultado una evaluación cuantitativa y cualitativa de la calidad de la gestión, además se determinó el por ciento de clientes insatisfechos, siendo el mercado alemán el de mayor insatisfacción. Las insatisfacciones son causadas por insuficiencias en la recepción, problemas de confort de las habitaciones y la falta de calidad y variedad de las comidas en los restaurantes. Se elaboró una propuesta de acciones dirigida a los grupos de mejora del hotel.
8. En 2017, Glenda Carballo Vega realizó una investigación titulada "Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería El Bolazo". Tiene como objetivo: Aplicar un procedimiento que permita determinar los problemas y las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión en la heladería El Bolazo. Para lo cual se decidió utilizar el procedimiento creado por Ramírez (2011) que permite obtener una evaluación de la eficacia como satisfacción de los clientes en la entidad en general, el cual fue adecuado a las condiciones del presente trabajo. Se emplearon un conjunto de métodos y técnicas como son: la tormenta de ideas, el método Delphi, el método Kendall y el diagrama causa- efecto, además de usar el paquete SPSS para el procesamiento de las encuestas. Los principales resultados alcanzados concluyeron que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho, aunque existen reservas de mejoras. Los problemas que más inciden en la eficacia de la calidad de la gestión de los servicios de

la heladería son los siguientes: el tiempo empleado en la prestación del servicio, el tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local y por último la relación calidad-precio y por último se propusieron acciones de mejora para minimizar o erradicar las reservas detectadas.

9. Idelín Alvarez González por su parte, en el 2018 propuso "Análisis comparativo de la eficacia de la Calidad de la Gestión con enfoque externo con respecto al año 2017 en la heladería Súper Bola". Teniendo como objetivo general, aplicar un procedimiento establecido para el análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo. En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes técnicas y herramientas para la solución de los diversos problemas encontrados como fueron: encuesta, estadística descriptiva, tormenta de Ideas, método Kendall, diagrama Causa- Efecto y los Softwares Excel y SPSS. Se decidió utilizar el procedimiento utilizado en la investigación del 2017 creado por Ramírez (2011), con la finalidad de determinar si ha existido una mejora, si se mantiene o si ha existido un retroceso de la eficacia como satisfacción de los clientes en la entidad en general. Los principales resultados: que se obtuvo un valor medio de satisfacción del cliente externo de 3.52 siendo evaluado cualitativamente de buena, los problemas de mayor incidencia están dados por: el comportamiento de los empleados, el tiempo empleado en la prestación de servicio, el tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local y la relación calidad-precio. Los Ítems que más afectan la satisfacción del cliente interno son: salario y toma de decisiones.
10. Otra de las investigaciones precedentes es la propuesta por Romaní.B, Espinisa.J, Pérez.L y Calás.D (2019), "Satisfacción del Cliente con los Servicios de Alimentos y Bebidas en Hoteles del Destino Cuba" (Customer Satisfaction with Food and Beverage Services in Hotels of Destination Cuba), con el objetivo de evaluar el comportamiento de la satisfacción del cliente con los servicios de alimentos y bebidas en hoteles del destino Cuba

a partir de la aplicación de una encuesta especializada. El instrumento utilizado fue validado en un trabajo precedente (Calás & Romaní, 2014) Se evidenció que la satisfacción general con respecto a los servicios de alimentos y bebidas en los hoteles estudiados es valorada de buena, siendo los atributos mejor percibidos por los clientes. La relación calidad/precio resultó ser el más devaluado. Se comprobó la presencia de tres dimensiones en el cuestionario, que incluyen indicadores con altas saturaciones, ellas son “Producto”, “Personal” e “Instalaciones”; demostrándose además una alta confiabilidad de los resultados.

2.3. Diseño metodológico

Procedimiento para evaluar cuantitativamente y cualitativamente la eficacia de la calidad de la gestión de los procesos con enfoque externo.

Para ello el autor tomó como base el procedimiento para la “**Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión**” que aparece en el “**Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos**” elaborado por **Ramírez, F. (2011)**, el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación tal como se expone a continuación con el desarrollo de sus 3 etapas: 1) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo, 2) Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia, 3) Análisis Causal de la satisfacción y Propuesta de acciones de mejora.

2.3.1. Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo

Para llevar a cabo este proceso se utilizarán los resultados de las encuestas aplicadas en la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, para el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

2.3.1.1. Etapa I. Diseño del muestreo

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

Paso 2. Determinar la cantidad de clientes que fueron encuestados en el periodo.

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

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

Donde:
n – Tamaño de muestra.
N – Tamaño del lote.
K – Nivel de confianza.
e – Error de muestreo.
P – Por ciento de satisfacción.
Q – Por ciento de insatisfacción.

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

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

Paso 5. Validación de la encuesta

- Comprobar la fiabilidad (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde, en estudios exploratorios se exige que este alcance un valor de 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.7 y 0.9. por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para considerar fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.

- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente esta mide lo que el investigador pretende, De ahí que exista la validez de contenido, como la propia palabra indica, en ella se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio.
- Validez de constructo, esta medida se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir existiendo dos enfoques; uno es la validez convergente que es cuando existe alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; siendo una regresión múltiple , donde se toman como variables independientes los ítems de la encuesta y como dependiente la pregunta de control, donde $R^2 \geq 0.7$, el análisis de varianza mediante la prueba F permite comprobar que el coeficiente de determinación de la regresión múltiple es diferente de cero, podemos afirmar que la encuestas tiene validez de constructo de tipo convergente, es decir mide calidad. El otro enfoque está dado por la validez discriminante, la cual se analiza cuando no existe correlación con otros constructos que, que cabe esperar no estén relacionados con este, para comprobar esta validez se utiliza la prueba t Student, demostrando si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

2.3.1.2. Etapa II. Evaluación de la satisfacción

Paso 1. Evaluación Cuantitativa de la Eficacia

Adecuar los resultados a una escala de 1 a 5, para llevar a cabo la evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión a partir del procedimiento seleccionado de Ramírez, F. (2011).

Tabular los resultados de las encuestas en con la escala de 1 a 5 y calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada área, ítem en particular, así como el % de clientes insatisfechos utilizando los softwares EXCEL y SPSS.

Paso 2. Evaluación cualitativa de la Eficacia

La evaluación cualitativa reviste una gran importancia, ya que cuando se refiere a un valor cuantitativo meramente, no se llega en todos los casos a lo que las personas desean oír sobre la calidad de una determinada producción o servicio y en el caso sobre la calidad de la gestión; por ejemplo resultaría muy complicado de entender a veces cuando se dice la calidad de algo es 2,5; 3.9; 4,7; a diferencia, si se dice es mala, regular, buena o muy buena se entiende mejor, no sin pensar que la evaluación cuantitativa no es necesaria, por el contrario esta permite en el caso arribar a la cualitativa. En la investigación se obtendrá la valuación cualitativa a través del Índice cualitativo Qk.

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

$$Q_k = \frac{E_{fi} - 3}{0,66}$$

Donde:

Qk - Índice cualitativo

Efi - Valor cuantitativo de eficacia

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

Tabla2.1 Evaluación cualitativa Qk

Índice cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
- 3.03 a - 1.51(Muy mala

- 1.51 a 0.00(Mala
0.00 a 0.75(Regular
0.75 a 2.27(Bueno
2.27 a 3.03	Muy buena

Fuente: Dr. C. Francisco David Ramírez Betancourt.

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

2.3.1.3. Etapa III. Análisis causal de la satisfacción.

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

Paso 1: Seleccionar los ítems por debajo de la media a partir del criterio de los clientes reflejado en las encuestas.

Paso 2: Determinar los ítems que deben ser priorizados para la gran expansión, recomendándose el método de Kendall.

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

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

Paso 5: Evaluación del cliente interno: para lo cual se aplicará la encuesta del GAP 6 del Servqual Modificado de Valls, F (2002), a los clientes

internos de contacto directo de las tiendas, se utilizara un muestreo no probabilístico por conveniencia teniendo en cuenta los ingresos de las tiendas.

Paso 6: Hacer un análisis del procedimiento actual de evaluación de la satisfacción del cliente externo empleado en la Sucursal Caracol.

Paso 7: Proponer un grupo de acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.

2.4. Herramientas a utilizar en la investigación

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

2.4.1. Software SPSS

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

Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de significación. Además, realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas. Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros.

El software es de gran flexibilidad y compatibilidad con tabuladores electrónicos para el intercambio de información. Posee un ambiente visual de fácil operación

que permite al usuario concentrarse plenamente en la gestión estadística del modelo que es trabajado.

2.4.2. Tormenta de ideas

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

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

- a) Rueda libre: Es el más usado, los participantes intervienen libremente, espontáneamente, esta es su fundamental ventaja, además de ser creativo facilita la contribución de otros expertos con sus ideas. Desventaja: individuos fuertes pueden predominar, sobreviene la confusión, pueden perderse ideas si hablan todos a la vez.
- b) Round Robín: La participación es ordenada, por turnos, los participantes dan su opinión cuando les toca el turno en cada vuelta hasta que concluyan las ideas nuevas. Desventajas: Se hace difícil aguardar por su turno, hay ciertas pérdidas de energía, resistencia a dar una opinión.
- c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. Ventaja: El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. Desventaja: Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.

2.4.3. 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:

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.

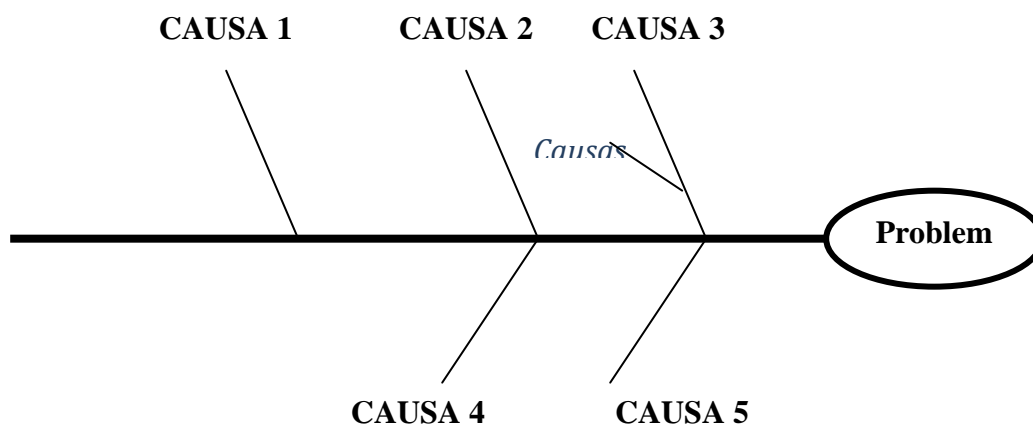
2.4.4. Diagrama Causa – Efecto

Un diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico; su naturaleza gráfica permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. El mismo no ofrece una respuesta a una pregunta, como lo hacen otras herramientas, por otra parte, bien preparado es un vehículo para ayudar a los equipos a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido. Lo pasos generales son:

- 1º.paso** Decidir la característica del proceso que se desea mejorar y controlar.
- 2º.paso** Escribir la característica de calidad a la derecha. Trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha.
- 3º.paso** Indicar los factores más importantes que inciden en la característica a mejorar. Trazar flechas secundarias en dirección a la principal. Se recomienda reunir los posibles factores causales de dispersión más generales en grupos. Cada grupo forma una rama.
- 4º.paso** Incorporar en cada una de estas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas. Estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados con trazos

cada vez más pequeños. Este planteamiento permitirá identificar las causas del problema.

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



Capítulo III Implementación del procedimiento de evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo

En este capítulo se expondrán los principales resultados alcanzados en el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la Sucursal Comercial Caracol Varadero, Este.

3.1. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes

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

Paso 1. En el caso de la investigación se seleccionó un período de 8 meses comprendido a partir de junio del 2019 hasta enero del 2020.

Paso 2. Se determinó la cantidad de turistas que fueron encuestados en el periodo, lo que arrojó una cifra de 3815 encuestados en el período.

Paso 3. Se tomó como población las 3815 encuestas que fueron realizadas en el período objeto de estudio.

Paso 4. Se determinó el tamaño de muestra a partir de la fórmula propuesta en el diseño metodológico.

$$n = \frac{3815 * 2^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(3815 - 1) + 2^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 362 encuestas

Paso 5. Comprobación de la fiabilidad y validez de la encuesta mediante El alfa de Cronbrach y el coeficiente de correlación R cuadrado respectivamente, donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.063 y un R cuadrado de 0.749, por lo que las encuestas no son fiables ni válidas, lo que no implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos siendo sus resultados no confiables. En las tablas que siguen se muestran los resultados obtenidos mediante el Software SPSS.

Tabla 3.1 Cálculo de la fiabilidad de las encuestas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,063	,138	6

Como puede apreciarse la encuesta no es fiable ya que el Alfa arrojó un valor de 0,063.

Tabla 3.2 Cálculo de la validez de las encuestas

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	,865 ^a	,749	,744	,25473	,749	168,762	6	340	,000

a. Predictors: (Constant), IT6, IT5, IT1, IT4, IT2, IT3.

A partir de los resultados obtenidos se puede afirmar que los resultados de la encuesta son válidos, además R^2 diferente de cero, ya que F es menor que 0,005.

3.2. Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.

Evaluación cuantitativa

Las encuestas fueron tabuladas y se calcularon los estadígrafos del promedio general de satisfacción con la Sucursal, de cada área e ítem en particular, así

como el % de clientes insatisfechos utilizándose el software SPSS y EXCEL. Obteniéndose los resultados siguientes:

Tabla 3.3 Evaluación cuantitativa del nivel de satisfacción de los clientes (promedio general)

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Items	4,844	4,202	4,994	,792	1,189	,099	6

Como puede apreciarse la Tabla 3.3 el cliente da una evaluación cuantitativa promedio de la calidad del servicio de la Sucursal de 4,84 en la escala utilizada de 1 a 5, apreciándose que aún hay reservas de eficacia en las áreas de los diferentes procesos, además existen valores mínimos promedio de 4,2 y máximos de 4,99.

Tabla 3.4 Valores promedio de satisfacción

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IT1	4,9885	,10690	347
IT2	4,2019	,87244	347
IT3	4,9781	,17629	347
IT4	4,9385	,32969	347
IT5	4,9942	,07581	347
IT6	4,9654	,21223	347

En la Tabla 3.4 se muestran los valores promedio de cada área y de los 6 ítems que componen las mismas y que fueron evaluados en la encuesta por los clientes, donde se señala el ítem 2 con un valor inferior al promedio estando dado por:
No obtienen los productos que buscan

Determinación del % de clientes insatisfechos.

Tabla 3.5 Si recomienda el servicio (% de satisfacción)

SAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	340	98,0	98,0	98,0
2,00	7	2,0	2,0	100,0
Total	347	100,0	100,0	

En la tabla 3.5 se muestran los resultados del % de clientes insatisfechos a partir de la aplicación del software SPSS donde se puede observar que existe un 2,0% de clientes que no recomiendan el servicio y que por tanto pudieran no regresar al hotel, además de generar una imagen negativa del producto, lo que implicaría dejar de ingresar por concepto de cliente perdido.

Evaluación cualitativa

Paso 1. 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, para aplicar la fórmula que sigue.

$$Q_k = \frac{4.84 - 3,0}{0,66}$$

$Q_k \geq Q_e \cdot 8$

Paso 2: Se obtiene el valor cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión mediante la **Tabla 2.1 Evaluación cualitativa Qk**, donde se puede apreciar que el valor está en el rango de **(2.27 a 3.03)** siendo por tanto evaluada de **Muy buena**

3.3. Análisis causal de la satisfacción

A continuación aparecen los resultados del análisis causal.

Como puede apreciarse la evaluación de la satisfacción es de muy bueno sin embargo debemos señalar que todos los ítems aparecen con los mismos valores, los cuales son considerablemente altos. Otro aspecto a tener en cuenta es que las encuestas no se procesan en la Sucursal, pero además solo se realizan cuando en las encuestas de frontera aparece algún problema o por alguna queja de los clientes de las cuales no se pudieron comprobar por no tenerlas.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera necesario aplicar una encuesta que facilite la gestión de los problemas con un determinado nivel de confianza, ya que la utilizada no permite medirle la fiabilidad y validez, por lo que fue necesario adecuar la encuesta a una escala de 1 a 5, para poder procesarlas.

Además los ítems de la encuesta son muy pocos para medir realmente el nivel de satisfacción de los clientes, si a esto agregamos que los datos que posee la empresa sobre las no conformidades no tienen relación con los resultados de la encuesta porque son problemas de aire acondicionado, iluminación y mobiliario, los cuales responden al ítem 6, el cual aparece evaluado con un valor de 4,965 en la escala de 1 a 5.

Para llevar a cabo la evaluación del cliente interno se utilizó la encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo SERVQUAL modificado (**Ver anexo 8**).

- Para la aplicación de dicha encuesta se seleccionó una muestra de 7 tiendas, las cuales presentan un ingreso por encima de 1 millón y se realizó un muestreo no probabilístico a conveniencia seleccionándose 27

trabajadores a encuestar los cuales están en contacto directo con el cliente externo.

Tabla 3.6 Resultado del análisis de la satisfacción del cliente interno

ATRIBUTOS	DIFERENCIA
Trabajo	3.4
Condiciones Laborales	4.1
Salario	1.8
Trato y Relaciones	4.5
Toma de Decisiones	3.2
Comunicación	4.4
Liderazgo	3.9
Total	3.68

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3.6 se observa que el análisis de la satisfacción del cliente interno arrojó un nivel promedio de satisfacción de 3.68 en una escala de 1 a 5, aspecto que tiene una determinada incidencia en la satisfacción del cliente externo.

Los atributos que están por debajo del valor esperado son:

Su Trabajo (3.4):

Plantean que aunque están preparados para hacer su trabajo, este no los obliga a superarse.

Salario (1.8):

Exponen que con respecto a otros sectores de la economía ellos poseen tasas salariales muy bajas.

Participación en la Toma de Decisiones (3.2):

Consideran que sus criterios son tomados en cuenta en muy pocas ocasiones.

Paso 6: A continuación se presenta una propuesta de acciones dirigida a la con la finalidad de facilitar la elaboración del programa de mejoras:

- Valorar los problemas que afectan la satisfacción del cliente externo

- Realizar un levantamiento de la situación de los equipos electrónicos y aires acondicionados que presentan problemas, identificando cuáles necesitan reposición o mantenimiento.
- Realizar un levantamiento del mobiliario obsoleto o con problemas de mantenimiento.
- Mejorar la supervisión y control en las diferentes tiendas.
- Utilizar el método Delphi para el diseño de los ítems, de forma que se pueda conformar la encuesta con las características reales que influyen en la satisfacción del cliente con los servicios, así como valorar con el organismo nacional la aplicación del procedimiento para el procesamiento de las encuestas para la toma de decisiones.
- Las encuestas deben ser aplicadas por la dirección de la Sucursal directamente.

Conclusiones

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación al efectuarse el análisis del comportamiento de la satisfacción del cliente con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad del servicio que brindan.
2. Con ayuda de diversos medios bibliográficos se obtuvo un marco teórico referencial; el cual, se encuentra implementado con los principales conceptos enfocados al tema abordado.
3. Se adecuaron los resultados de la encuesta a una escala de 1 a 5 para el procesamiento de estos.
4. Una vez aplicado el procedimiento seleccionado se pudo apreciar que los resultados tomados de las encuestas aplicadas por la sucursal, no son confiables.
5. Se realiza una propuesta de acciones para contribuir a la mejora de la eficacia con enfoque externo en las tiendas.

Recomendaciones

1. La Sucursal Comercial Caracol Varadero Este debe llevar a cabo las propuestas de acciones expuestas a partir del resultado de la investigación.
2. Los directivos deben priorizar las acciones de capacitación y supervisión en los diferentes servicios.
3. Analizar con el organismo nacional la mejora del diseño de la encuesta.
4. Valorar la aplicación del procedimiento propuesto en este trabajo y aplicarlo.

Bibliografía

1. Acosta, C. R. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. Acta univ México.SciELO, vol.26 no.2.
2. Alonso Dos Santos, M. (2016) Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén.
3. Alegre, M, (2009) Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Contribuciones a la economía.
4. Anierte, N. (2013). Servicios de Calidad. Disponible en: http://www.aniorte-nic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.htm
5. Ari Merma, C. A. Calidad Total (2016).[en línea] [consulta: 12-2-2020] Disponible en: <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>.
6. Babakus, Emin y Boller, Gregory W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. Journal of Business Research, 24(3), 253–268.
7. Bañeras Gómez-Tejedor, Jorge, (2014) La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial, [en línea], [consulta: 16-2-2020]Disponible en: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
8. Barrenetxea, A. M. (2005). Modelos de calidad y evaluación de la educación superior en la Unión Europea. Bilbao: Tesis Doctoral leída en la Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea.
9. Barrios, M. M. (2014). Calidad en los servicios de salud: un reto ineludible. Rev Cubana Hematol Inmunol Hemoter Ciudad de la Habana.SciELO, vol.30 no.2 .
10. Botero, L. E. (2010,). Calidad de la gestión y gestión de la calidad, [en línea], [consulta: 13-2-2020]: Disponible en: www.fundibeq.org
11. Bolívar, José Miguel. Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad, 2015.<http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-ectividad.html>

12. Calderón, A. Gabriel, G. (2009) Administración para la Calidad Total. Apuntes.
13. Caruana, A. (2002). Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. European Journal of Marketing.
14. Collier, D. A., . (1987). The Service Industries Journal. The Customer Service and Quality Challenge.
15. Cronin, J. Joseph, Brady, Michael K., Hult, G. y Tomas, M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. Journal of Retailing.
16. Cronin, J. J. y Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. Journal of Marketing.
17. Cronin, J and Taylor, S. A., (1994) SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality, Journal of Marketing, January, pp 125.
18. Crosby, Philip B. (1996), Hablemos de Calidad.
19. Cuthbert, Peter F. (1996). Managing service quality in HE: Is SERVQUAL The Answer? Part 1. Managing Service Quality.
20. Deming, E. W. (1989), Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, Madrid, España: Díaz de Santos.
21. Drucker, P. F, (1999) Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI, Colombia, Editorial Norma S.A.
22. Díaz Fernández, M. (2011). Diagnóstico y propuesta de medidas alternativas para elevar la calidad del servicio de la Tienda Bazar Varadero. Matanzas.
23. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. (2014,). (DRAE), Espasa-Calpe.
24. Kilian Z. D. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública.
25. Espí, N, (2010) Acreditación y planificación para la mejora, La Habana, Editorial Universitaria, ISBN: 978-959-16-1172-7

26. Estepon (2014) Tue, Meredith, Top 10 Benefits of Quality Customer Service, [en línea] Disponible en: www.unitiv.com/intelligent-help.../Top-10-Benefits-of-Quality-Customer-Service
27. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. Gestión de la Calidad. Centro de estudios de turismo. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Editorial Universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. 190 p.
28. González, P. G. (2014). Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio. Revista chilena de ingeniería, vol. 22 N° 1. SciELO, pp. 62-73.
29. Grönroos, C, (1994) Strategic Management and Marketing in the Service Sector, Cambridge, Marketing Science Institute,.
30. Gronroos, C. (1987). Developing the Service Offering: A Source of Competitive Advantage, Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration.
31. Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Quality, Review of Business, vol. 9, No.3.
32. Gronroos, C. (1990). Service Management and Marketing, Massachusetts: Lexington Books.
33. Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. Management Decision..
34. Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: The Cricial Role of the Part Time European Journal of Marketing.
35. Ham, Carrie Leugenia (2003). Service quality, customer satisfaction, and customer behavioral intentions in higher education (D.B.A.). Ann Arbor, United States [Consultado 15-3- 2020] Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/305236151/abstract/140EF58ECBD5AB9659A/2?accountid=14542>.

36. Harrington, H. J, (1997) Administración Total del Mejoramiento Continuo. La Nueva Generación, Santafé de Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill, ISBN: 9586005623, Pág. 506.
37. Iñiguez, J. E. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. Innov. educ. (Méx. DF) vol.17 no.73 México.SciELO.
38. Irfan, A. (2014) Satisfaction- A behavioral perspective on consumer: Review, criticism and contribution», [en línea], Vol.#3, Number1, [consulta: ISSN: 2243-7789], Disponible en: <http://faculty.ksu.edu.sa/73944/DocLib/Customer%20satisfaction.PDF>
39. Ishikawa, K. (1988), ¿Qué es el control total de la calidad? La Modalidad Japonesa, Ciudad de La Habana, Cuba.
40. Tarí J. J. Molina J. F. Pereira J. (2017) Gestión de la calidad en el turismo
41. Jiewanto, A. Laurens, C. y Nelloh L. (2012). Influence of service quality, university image, and student satisfaction toward WOM intention: A case study on Universitas Pelita Harapan Surabaya. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
42. Juran, Joshep. M., (1992) Juran on Quality by Design,.
43. Juran J.M, F. G. (1990). Manual de control de la calidad.(Vol. I): Mc Graw Hill.
44. Kotler, P. (1992.). Dirección de Marketing,., Madrid,,: 7º,.
45. Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. C., et al. (1997). Mercadotecnia para hotelería y Turismo. Prentice-Hall Hispanoamericana.
46. Larrauri, J., Espinosa O., Marum E. y Robles, M. I. P. (2015). La diversidad semántica y el carácter político de las nociones de calidad en la Educación Superior de México. Revista de La Educación Superior.
47. Lee, So Young y Kim, Jun Ha. (2014). Effects of service-scape on perceived service quality, satisfaction and behavioral outcomes in public service facilities. Journal of Asian Architecture and Building Engineering.

48. López-García, Z., & Michelena-Fernández, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. Ing. Ind. vol.35 no.1 La Habana.SciELO.
49. Lovelock, Christopher. (1997). Mercadotecnia de los servicios,. México,.
50. Luna Herrera, K. L. 2016. Análisis de la calidad de los servicios del área de restauración en el paradero turístico del Cantón Montalvo, provincia de los Ríos. Caso: Restaurante Alexandra. [Tesis de Diploma], en opción al Título de Licenciado en Turismo y Hotelería. FACULTAD: Comunicación Social CARRERA: Turismo y Hotelería Universidad de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador.
51. Martínez García, M. M., García Domingo, B. y Quintanal Díaz, J. (2009). El perfil del profesor universitario de calidad desde la perspectiva del alumnado. Educación XXI.
52. Martínez Vivar, R. (2013). Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. Caso de estudio de un territorio del destino turístico holguinero. Revista Estudios y perspectivas del turismo.
53. Mcalister, Candace, (2015) External and Internal Customers, [en línea], [consulta: 13-2-2020]. Disponible en: <https://www.slideshare.net/candecemcalister/ext-in-t-g>
54. Miranda, J., Chamorro, A., y Rubio, S. (2007). Introducción a la Gestión de la Calidad. Madrid, Delta, Publicaciones Universitarias.
55. NC ISO TS 9002-2017 SGC. Directrices aplicación Norma NC ISO 9001-2015
56. Norma A3-1987 ASQC (American Society of Quality Control). Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/1/lorca.pdf>
57. Norman, R, Service Management Strategy and Leadership Service Businesses, New York, Wiley, 1984.
58. Nicoletta, R., Servidio., R. (2012).Tourists' opinions and their selection of tourism destination images: An affective and motivational evaluation. Tourism Management Perspectives.

59. Oliver, Richard L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. JMR, Journal of Marketing Research.
60. Omt. (2015) Panorama OMT del turismo internacional. [en línea] Madrid, España. [Consulta: 10-1-2020] Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>.
61. O'Neill, Martin A. y Palmer, A. (2004). Importance-performance analysis: A useful tool for directing continuous quality improvement in higher education. Quality Assurance in Education.
62. Onei. (2015). Anuario Estadístico Cuba. Turismo. La Habana, Cuba. 2015. ONEI. [en línea], [consulta: 10-1-2020] Disponible en: <http://www.one.cu/aec2014/15%20Turismo.pdf>. 14 p.
63. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, (1985) A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing.
64. Parasuraman, A., V.A. Zeithaml, and L.L. Berry, (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality» Journal of Retailing.
65. Paucar Sánchez, W. F. (2010) Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz", [Tesis en opción a grado académico de Doctor en Educación], Lima, Perú Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Facultad de Educación.
66. Peralta Montecinos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. Revista de Filosofía y Psicología. 1 Universidad de Tarapacá Arica-Chile.
67. Pérez Campaña, M. (2003) El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño, Gestio Polis,. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>.
68. Pérez Juste, R. (2005). Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración. Educación XXI, 8, 11–33.
69. Pierre Avoce, S, (2013) Evaluación de la Calidad de la Gestión Empresarial.

70. Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio. [Consulta: 11-3-2020] Disponible en : <http://comoservirconexcelencia>
71. Ramos Alfonso, Y., (2015) Modelo de gestión de reservas de eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador, [Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad Ciencias Económicas e Informáticas. Departamento de Ingeniería Industrial.
72. Ramírez Betancourt, F. (2011) Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora, [en línea], Vol. #13, N°2, ISSN: 1029 -3450. [Consulta: 23-1-2020] Disponible en: <http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275>
73. Ramírez Betancourt, F. (2011) Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios
74. Ramírez Betancourt , F. (2011,). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión en Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos, Universidad de Matanzas.
75. Ramírez Betancourt , F. (2014). ¿Eficiente administración sanitaria? Caso clínica estomatológica. Rev. Med. Electrón. vol.36 no.2 Matanzas.SciELO.
76. Revuelta, J. (2010). La calidad en el servicio turístico. [en línea], [consulta: 10-1-2020] Disponible en: <http://valderrediblesostenible.squarespace.com/blog/2010/6/9/la-calidad-en-elservicio-turistico.html>.
77. Richa, (2014) Service Quality Management: How to Measure and Manage It, [en línea], [consulta: 11-03-2020]. Disponible en: <https://www.udemy.com/introduction-to-quality-management>
78. Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Rev. esc.adm.neg no.78 Bogotá.SciELO.
79. S.A. Diferencia entre eficacia y eficiencia, 2016. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>

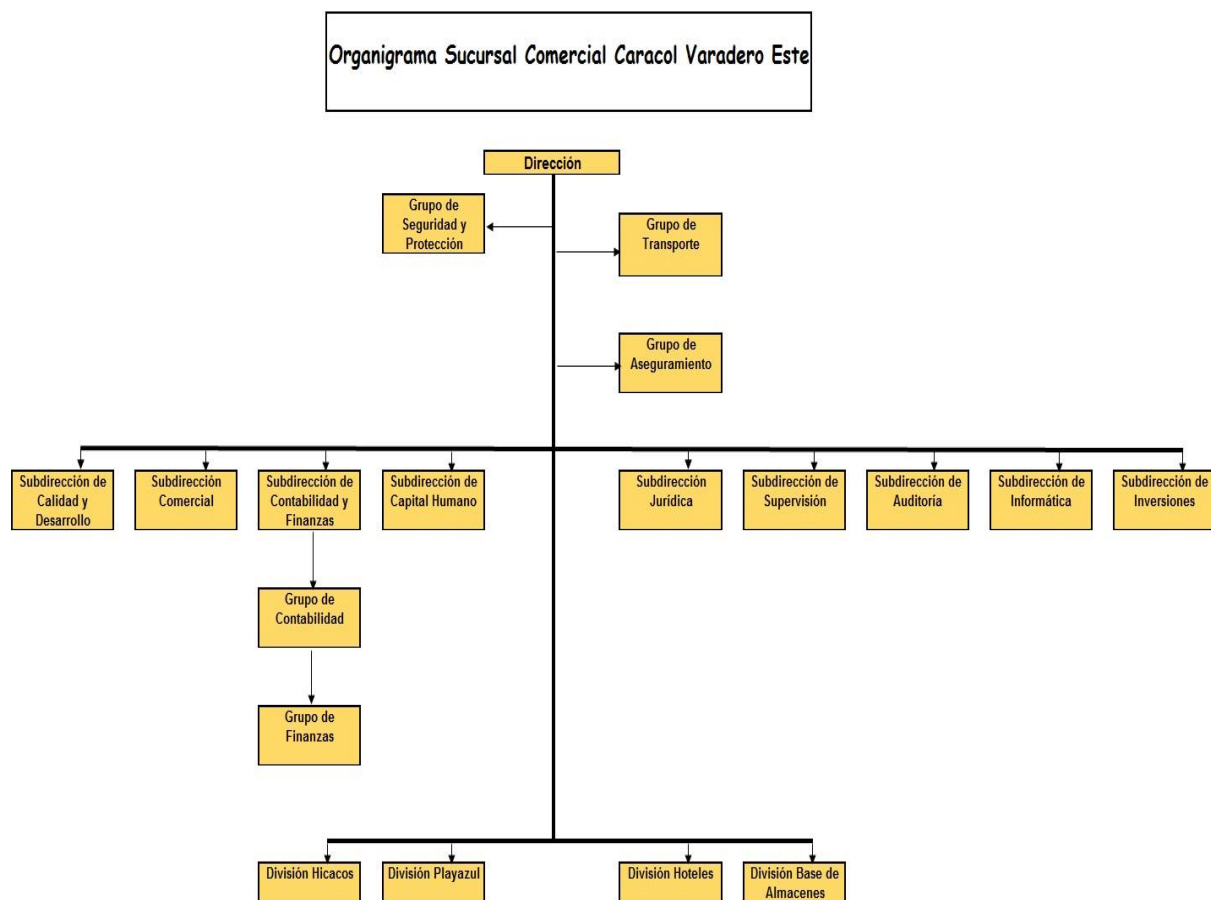
80. Schroeder, Roger G, et.al, (2011) Administración de Operaciones, 5ta Mc. Graw-Hill. ISBN:978-607-15-0600-9.
81. Serrano Gómez, V. (2012). Diseño y elaboración de una herramienta de gestión para evaluar la calidad percibida de los usuarios en clubes de golf. [Tesis de doctorado], en opción al grado de Doctor en Ciencias del Deporte. Departamento de Educación Física y Deportiva. Universidad de Coruña.
82. Taghizadeh, H., Taghipourian, M. J. y Khazaei, A. (2013). The effect of customer satisfaction on word of mouth communication. Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology.
83. Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. The Journal of Marketing.
84. Thompson, I. (2008). Definición de eficacia. [en línea], [consulta: Disponible en: <http://www.promonegocios.net/>]
85. Thompson, I. (2012) La Satisfacción del Cliente, [en línea], [consulta: Disponible en: <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>]
86. Torres Saumeth, K. M., Ruiz Afanador, T. S., Solís Ospino, L., Martínez Barraza, F. (2012) Calidad y su evolución. Dimens. empres. - Vol. 10 No. 2, Julio - Diciembre de 2012, págs. 100-107.
87. Valls Figueroa, W. (2004). Metodología para la Evaluación de la Calidad del servicio. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/serposcalhot.htm>
88. 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, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial.
89. Valls Figueroa, W. (2007) Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa», [Tesis en opción a grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Matanzas, Instituto

Politécnico Superior José Antonio Echeverría Departamento de Ingeniería Industrial.

90. Vargas Quiñones, M. E. and Aldana de Vega, L. (2014) *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas* Bogotá: Universidad de la Sabana, Ecoe Ediciones.
91. Vergara Schmalbach, J. C. y Quesada Ibargüen, V. M. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*.
92. Wanden-Berghe, C. (2015). *Calidad de vida y sus factores determinantes en universitarios españoles de ciencias de la salud*. *Nutrición Hospitalaria*. Scielo.
93. Wangab, C & Hsuc, M. (2010). The Relationships of Destination Image, Satisfaction, and Behavioral Intentions: An Integrated Model, *Journal of Travel & Tourism Marketing*.
94. Yanta Carrandi, J. L. (2013). *Análisis y Evaluación de la Gestión de la Calidad en el Buffet del Hotel Meliá Varadero*". [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
95. Zabkar, V., Brencic, M. M. & Dmitrovic, T. (2010). Modelling perceived quality, visitor satisfaction and behavioural intentions at the destination level. *Tourism Management*.
96. Zeithaml, V. A. Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996) The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*.
97. Zineldin, M., Akdag, H. C. y Vasicheva, V. (2011). Assessing quality in higher education: new criteria for evaluating students' satisfaction. *Quality in Higher Education*.

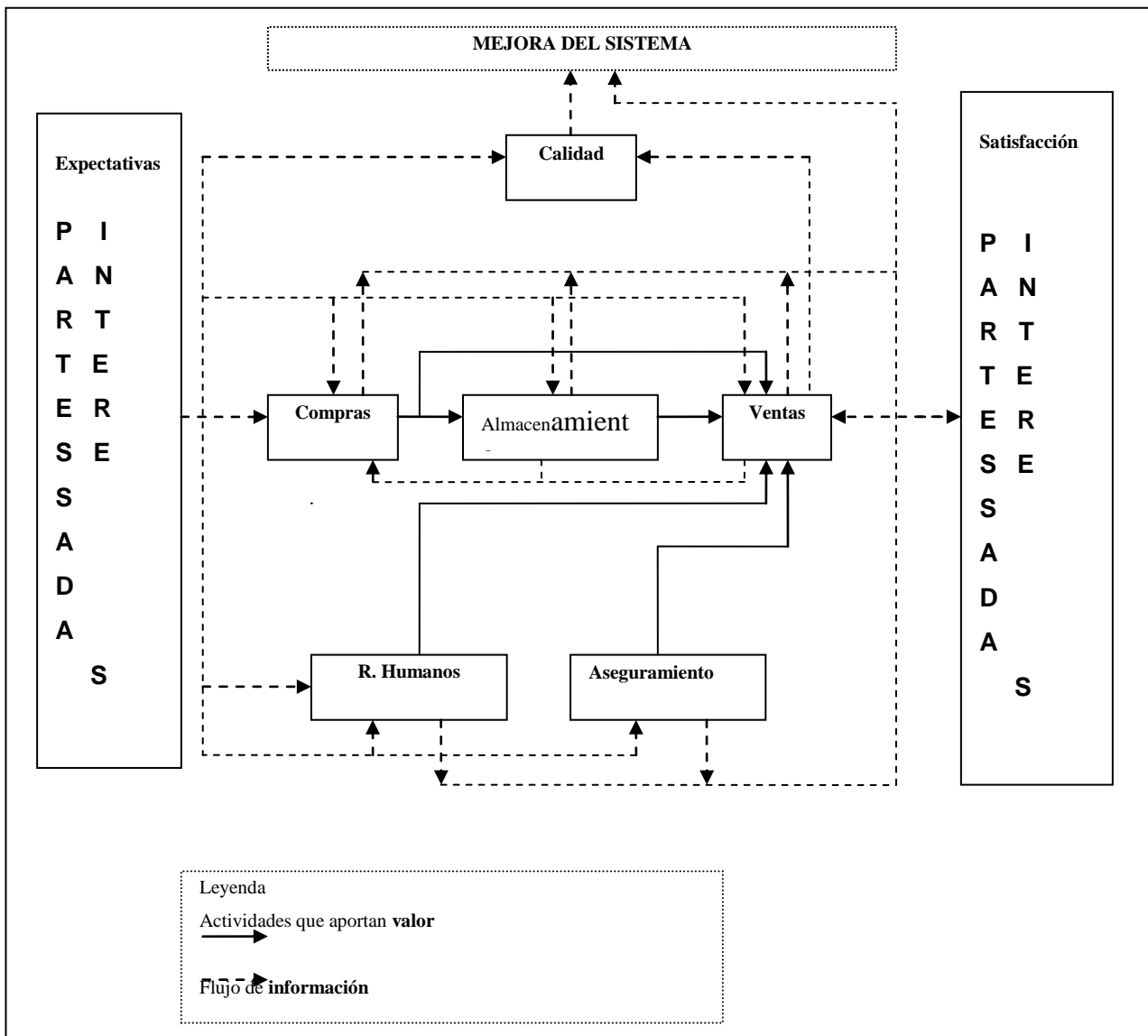
Anexos

Anexo 1. Estructura de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.



Anexo 2

**REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA SUCURSAL COMERCIAL
CARACOL VARADERO ESTE.**



PROCESO	RESPONSABLE
CALIDAD	SUBDIRECTOR CALIDAD Y DESARROLLO
COMPRAS	SUBDIRECTOR COMERCIAL
ALMACENAMIENTO	SUBDIRECTOR DIVISION BASE DE ALMACENES
VENTAS	DIRECTOR SUCURSAL
RECURSOS HUMANOS	SUBDIRECTOR CAPITAL HUMANO
ASEGURAMIENTO	SUBDIRECTOR INVERSIONES

Anexo 3. Formulario del Cuestionario de la Encuesta de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este.

ENCUESTA A CLIENTES / CUSTOMER SURVEY

Las opiniones que usted exprese serán tomadas en cuenta para mejorar nuestros servicios.

Your opinions will be taken into account to improve our services.

Favor evaluar su satisfacción usando la escala siguiente:

Please evaluate your satisfaction using the scale below:

	MUY BUENO VERY GOOD	BUENO GOOD	MALO BAD	MUY MALO VERY BAD
Recibe la atención que usted merece You receive the attention you deserve	—	—	—	—
Obtienes los productos que buscas You get the products you are looking for	—	—	—	—
Localiza fácilmente los productos You find the product easily	—	—	—	—
Los precios se corresponden con la calidad Prices relative to quality	—	—	—	—
Considera que la limpieza es buena You consider that the shop is clean	—	—	—	—
El confort de la tienda es el esperado You find the level of comfort you expected	—	—	—	—
Como evaluaría nuestro servicio de forma general? Please evaluate in general rate	—	—	—	—

Sugerencias / Suggestions:

Anexo 4

CARACTERIZACION DE LA DIVISION HICACOS

La División Hicacos surge con esta denominación como tal el 1 de enero de 2015. Consta estructuralmente con la Dirección de la División, 7 Complejos de tiendas y 40 tiendas, ubicadas en el territorio de Varadero.

De las 40 tiendas en operaciones, 13 son intrahoteleras (32.5%) y se encuentran ubicadas en 9 Hoteles de las cadenas Islazul y Gran Caribe. El resto que son 27 tiendas (67.5%) son extra hoteleras. Cuenta con un Centro Comercial que cuenta con 2 complejos de tiendas, el complejo Mercado y Complejo Fotoclub.

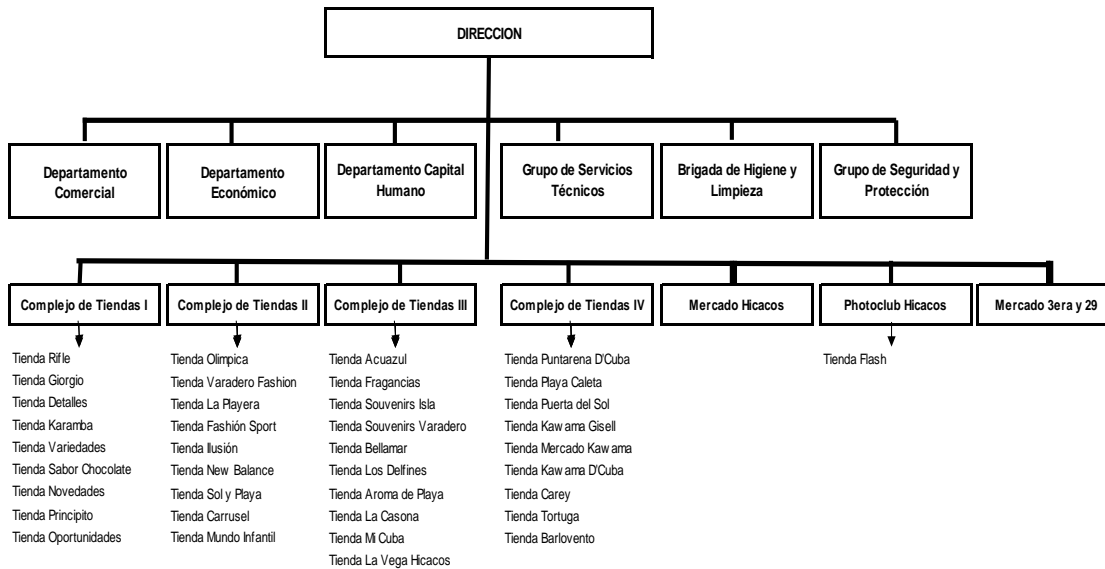
Actualmente en la División existen 10 tiendas negociadas, que son con los proveedores Actiwear Valerio, Italsav, RikoFinance, Unipro, HHG, Atlantic Sport, GilbershoeDupé, Shoes Exportadora.

Las tiendas se clasifican en 2 Mercados, 1 Carnicería, 15 Turísticas Mixtas Intra y Extra hoteleras, 22 Tiendas Especializadas (3 Deportivas, 2 Perfumerías, 5 de Confecciones, 1 de Adornos, 1 Casa del Habano, 1 tienda especializada en ron, tabaco y café, 1 de Niños, 2 Peletería, 1 especializada en la venta de chancletas, 1 especializada de chocolate, 2 jugueterías, 1 tienda de liquidación, 1 especializada en servicio y venta de productos fotográficos).

La plantilla de la División es de 278 trabajadores, de ellos 9 son Cuadros y 26 jefes de Brigadas de tiendas, 1 jefe de brigada del área de limpieza y Mtto. y 215 trabajadores de servicio. Además, existen 11 Secciones Sindicales, 6 Núcleos del PCC y 73 militantes del PCC.

ORGANIGRAMA SUCURSAL COMERCIAL CADACOL VARADERO ESTE

DIVISION HICACOS



Anexo 5

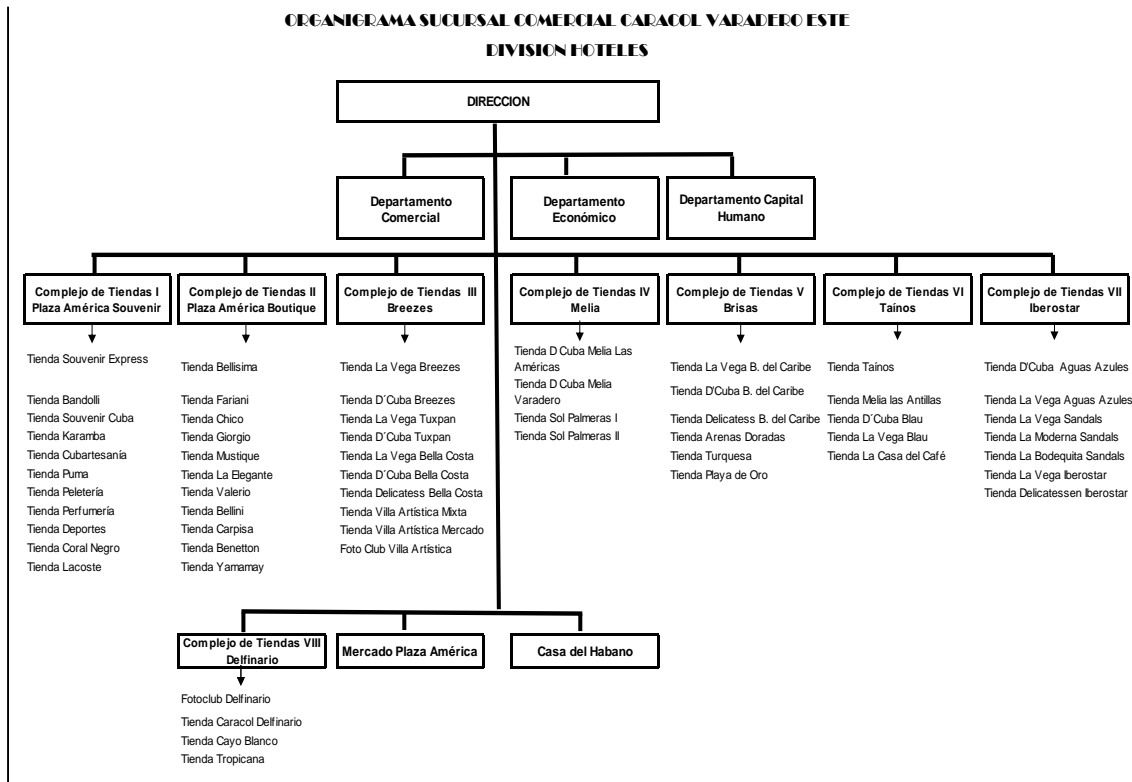
CARACTERIZACION DE LA DIVISION HOTELES

La División HOTELES con la estructura actual surge el 1 de enero de 2015, se compone de la Dirección de la División, 10 Complejos y 60 tiendas, ubicadas en los territorios de Varadero y Santa Marta.

De las 60 tiendas en operaciones, 24 se encuentran en el Centro Comercial Plaza América y 28 se encuentran ubicadas en Hoteles. El resto que son 8 son extra hoteleras. Actualmente en la División existen 18 tiendas negociadas (30 %) todas enclavadas en el Centro comercial Plaza América, el resto de las tiendas de la División son Propias. Siete de las tiendas están especializadas en Tabacos, 1 Casa del Habano, 1 especializada en Perfumería, 1 Casa del Café, 1 Especializada en Calzado Deportivo, 1 Peletería, 2 Mercados y el resto de las tiendas son Mixtas.

Cuenta con una plantilla de 318 trabajadores, de ellos 14 son Cuadros y 26 jefes

de Brigadas de tiendas, 1 jefe de brigada del área de limpieza y Mtto. y 262 trabajadores de servicio. Además, existen 11 Secciones Sindicales, 6 Núcleos del PCC y 86 militantes del PCC.



Anexo 6

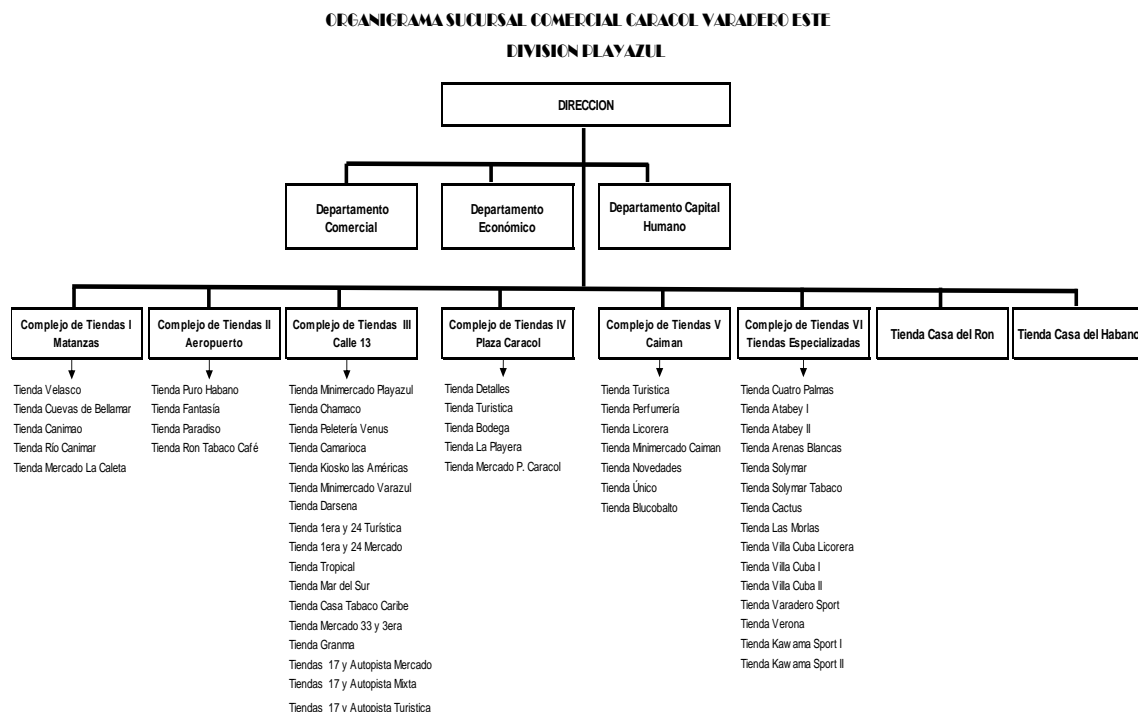
CARACTERIZACION DE LA DIVISION PLAYAZUL

La División Playazul surge con esta denominación el 1 de enero de 2015. Actualmente Playazul consta estructuralmente con la Dirección de la División, 8 Complejos y 56 tiendas, 16 hoteleras y 40 extra hoteleras ubicadas en los territorios de Matanzas, Varadero y Santa Marta. Las tiendas se clasifican en 8 Mercados, 28 Turísticas Mixtas, 16 Tiendas Especializadas (4 Deportivas, 2 Perfumerías, 3 de Confecciones, 2 Licoreras, 1 Casa del Habano, 1 Casa del Ron, Casa del Tabaco, 1 de Niños, 1 Peletería), 1 Bodeguita y 1 Kiosco Mixto.

De las 56 tiendas en operaciones, 16 son intrahoteleras (28.5%) y se encuentran ubicadas en 10 Hoteles de las cadenas Islazul y Gran Caribe. El resto, 40 tiendas (71.4%), son extra hoteleras. Cuenta con 3 Plazas Comerciales con 13 Tiendas, que son: Plaza Caimán, Plaza Caracol y Plaza 1era y 24, el resto todas son tiendas individuales.

Actualmente en la División existen 6 tiendas negociadas, que son con las marcas Adidas, Reebok, Puma, Ocean Pacific, Un1co y Blucobalto, el resto son tiendas propias.

Nuestra División tiene una plantilla total de 310 trabajadores, de ellos 15 son Cuadros, 29 jefes de Brigadas y 266 trabajadores de servicio. Además, existen 6 Secciones Sindicales, 5 Núcleos del PCC con 96 militantes



Anexo 7

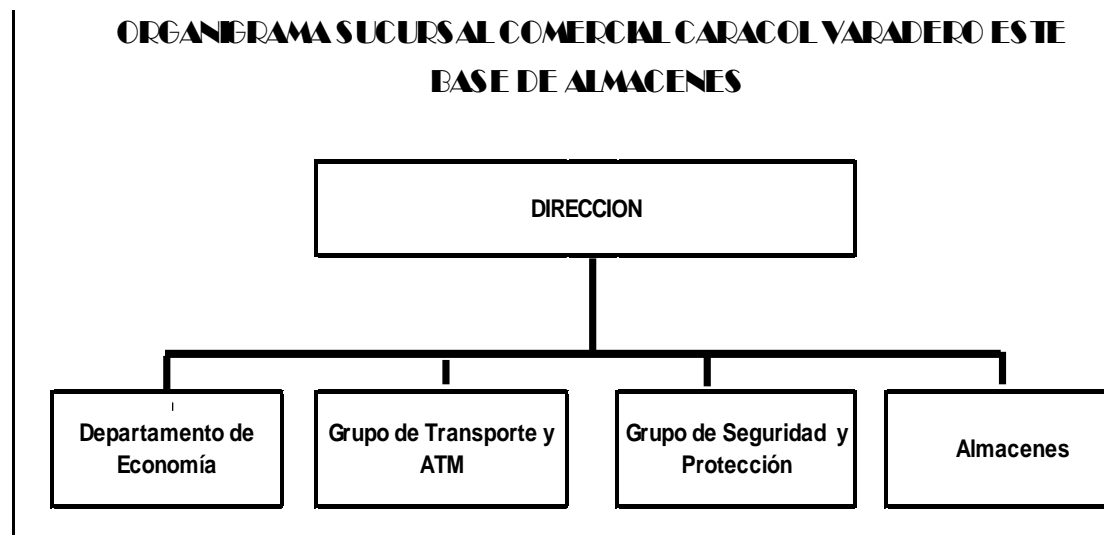
CARACTERIZACION BASE DE ALMACENES

La División Logística y Almacenes, perteneciente a la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este, surge con esta denominación como tal el 1 de enero de 2015. En su estructura cuenta con la Dirección, 1 Departamento de Economía, 1 Grupo de ATM-Transporte, 1 Grupo de Seguridad Interna, y 1 Almacén de Alimentos y Bebidas, 1 Almacén Mixto (Peletería, Confecciones, Juguetería, otros) y 1 Almacén de Insumos.

La Base de Almacenes garantiza la recepción, manipulación, distribución y transportación de los productos y mercancías hacia las Tiendas de la Sucursal.

La plantilla es de 50 trabajadores, de ellos 2 son Cuadros, 2 Funcionarios y 35 trabajadores de servicio.

Además, existe una Sección Sindical y un Núcleo del PCC.



Anexo 8 Encuesta aplicada a clientes internos.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligará a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
6. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
8. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
9. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
10. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
11. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
12. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
13. Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					

PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
14. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
15. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
16. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN					
18. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
19. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20. Su jefe pide información regularmente.					
21. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
22. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
23. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
24. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
25. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Fuente: GAP 6 del Servqual Modificado de Valls, F (2002).

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.