



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

CARRERA: LICENCIATURA EN ECONOMÍA

**Trabajo de diploma para optar por el título de licenciada
en economía**

Título: Evaluación de la efectividad de la gestión en la fábrica Panadería-Dulcería Gamby.

Autor: Mailenys Regla Garcia Guerra

Tutora: Dr. C. Olga Gómez Figueroa

Matanzas, 2019

Declaración de autoridad

Yo Mailenys Regla Garcia Guerra declaro que soy la única autora del presente Trabajo de diploma, en virtud de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estimen pertinente.

Mailenys Regla Garcia Guerra. Autora

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Dedicatoria

A mi madre, por iluminar cada segundo de mi existencia.

A mi esposo por haberse convertido en parte imprescindible de mi vida.

A mis tíos Mabel , Emilito y a Sonia por apoyarme en la vida y durante este trabajo.

A toda mi familia y amigos que me han brindado su ayuda y apoyo incondicional.

Agradecimientos

A mi tutora Dra. C. Olga Gómez Figueroa por su dedicación, paciencia y orientaciones acertadas.

A mi compañera de aula Yairelys, y mis compañeros de trabajo especialmente a Yanisleidys y Elizabet, por siempre ayudarme cuando realmente lo necesitaba.

A todos los profesores de la carrera por toda su enseñanza

A todos los trabajadores de Gamby por su participación durante la investigación.

A todos los que de una forma u otra ayudaron a la realización de este trabajo.

A todos ellos

¡Muchísimas Gracias!

PENSAMIENTO

“A partir del momento en que hemos sido capaces de identificar nuestros puntos débiles, buscando de referencia la satisfacción del cliente, es cuando hemos empezado a tomar las acciones de mejora adecuadas”

Albert Núñez, 1995

RESUMEN

El presente trabajo de diploma es el resultado de un estudio realizado en la Fábrica Panadería-Dulcería Gamby, perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas, con el objetivo de evaluar la efectividad de su gestión a partir de indicadores de la eficacia y eficiencia, con lo que se facilitaría el análisis de la posibilidad de mejoras.

Basado en la literatura consultada y trabajos investigativos precedentes en la propia entidad se elabora un procedimiento para el desarrollo del estudio.

Entre las técnicas que conforman el procedimiento propuesto, que sirvieron de soporte para lograr los resultados obtenidos y dar cumplimiento a los objetivos trazados fueron: Método Delphi, Método Kendall, la Matriz BCG, el Modelo Servqual Modificado, el Diagrama Causa Efecto, entrevistas, encuestas, revisión documental, y tormenta de idea, fundamentalmente. El análisis y procesamiento de la información se realiza mediante el EXCEL y el Software Caliserv.

Entre los principales resultados de la investigación se puede citar que se comprueba la factibilidad de la aplicación práctica del procedimiento elaborado, la efectividad de la gestión de la empresa mejora en el período evaluado, existe un 100 % de clientes satisfechos, la eficiencia mejora en el período analizado, se analizan las causas que provocan las deficiencias detectadas y se proponen recomendaciones en cada caso para orientar su estrategia de mejoras.

Summary

The following work is about the result of a study carried out in the Factory Bakery-Candy Gamby, it one approaches an important topic as its evaluation and analysis of the effectiveness and the administration. The principal objective of the investigation is to evaluate and to analyse the effectiveness and the efficiency, starting from indicators (result and process), it will make possible the administration of the effectiveness of the organization and the analysis of the possibility of improvements. According with precedent studies and the consult bibliography in this place, is proposed a procedure for the development of the thesis.

The techniques that served as support to achieve the obtained results and to give execution to the objectives layouts were: method Delphi, method Kendall, the matrix BCG, the pattern modified Servqual, the frontier models, the diagram causes effect, surveys, among the fundamental ones. The analysis and prosecution of the information is carried out by means of the statistic processor SPSS and the software Caliserv. Among the main results of the investigation it can make an appointment that proven the feability of the practical application of the elaborated procedure, the effectiveness of the administration of the company it improves in the evaluated period, 100% of satisfied clients, the efficiency exists it improves significantly in the period, the company occupies a good place in the competitive positioning with regard to its competitors; but it should guide their strategy of improvement in function of the effectiveness.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo I Fundamentación Teórica y Revisión Bibliográfica	6
1.1 Calidad	6
1.2 Satisfacción de Cliente	9
1.3 Eficiencia, eficacia y efectividad	13
1.4 Competitividad de las organizaciones	19
Conclusiones parciales capítulo I	22
Capítulo II Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	23
2.1 Descripción del objeto de estudio	23
2.3 Metodología de la investigación	30
2.3.1 Procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de la fábrica Panadería-Dulcería Gamby	30
Fase I. Preparatoria	30
Fase II: Selección de los indicadores y productos a evaluar	30
Fase III. Evaluación.	36
Conclusiones parciales capítulo II	40
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión en la fábrica panadería-dulcería Gamby.	41
3.1 Resultados obtenidos al aplicar el procedimiento	41
Conclusiones parciales capítulo III	56
Conclusiones	57
Recomendaciones	57
Bibliografía.	58
Anexos.	62

INTRODUCCIÓN

El propio desarrollo de la humanidad ha propiciado importantes cambios, dentro de ellos se pueden citar como los más significativos: la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías; el aumento del tamaño de las empresas, la competitividad entre las mismas y la utilización de nuevas herramientas de gestión.

La excelencia y competitividad, representan una meta obligada para cualquier organización que se desempeñe en el contexto actual, caracterizado por una elevada complejidad, dinamismo e inestabilidad en el mercado y por la ocurrencia de importantes transformaciones económicas a escala internacional.

La globalización, el desarrollo acelerado de la tecnología, la existencia de consumidores mucho más conocedores y exigentes, han provocado un cambio radical en el paradigma de la gestión de la calidad. Numerosas empresas han emprendido el camino hacia la excelencia sobre la base de obtener alguna ventaja competitiva distintiva. La calidad constituye un factor básico para alcanzar la competitividad, ofrecer un producto de calidad superior a un precio competitivo ha resultado una ventaja competitiva perdurable para las empresas líderes.

En el contexto actual, caracterizado por: la alta competitividad, las crecientes necesidades de los clientes, el acelerado desarrollo científico técnico es un imperativo para las organizaciones, gestionar la calidad, como vía segura para alcanzar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía; pero la calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de éste, la mejora de la calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma).

La *calidad* es el conjunto de características de un producto, que satisface las necesidades de los clientes y además consiste en no tener deficiencias. Estas características de calidad de los servicios son psicológicas (ambiente, confort,

reconocimiento), temporales (espera), éticas (honestidad, cortesía, confianza), contractuales (garantía de satisfacción) y tecnológicas (funcionamiento de los equipos). (Juran, 1993)

Existen cuatro categorías o factores de *calidad*: tiempo, integridad, predictibilidad, (incluye consistencia – uniformidad en la entrega sucesiva del servicio y persistencia-frecuencia de la demanda) y satisfacción de los clientes. (Juran, 1993). *Calidad* no significa el logro de la persecución, significa la producción eficiente que el mercado espera. (Derming, 1989)

Calidad es el resultante total de las características de un producto y servicios de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto en uso satisface las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor. (Feigenbaum, 1971)

Calidad es incluir cero defecto, mejora continua y enfoque de cliente. Cada persona define la calidad según sus necesidades. Calidad es un conjunto de característica de una entidad, actividad, proceso, persona y organización o cualquier combinación de ellas, que le confiere actitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de acuerdo con su uso o aplicación prevista. (Schroeder, 1992)

Parte importante de la implantación de la calidad en las empresas es el factor humano, que debe estar preparado ante los cambios de las necesidades de los mercados, de las tecnologías y dar en todo momento soporte a la misión de la misma. Esta preparación no sólo debe ser científica o tecnológica, sino también ética y con principios morales, lo que permite consolidar aún más la calidad. Se considera que el primer paso para iniciar el camino hacia la calidad es estar convencido de ella, y planear estratégicamente de manera integral y actuar de forma local.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de las organizaciones, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia

En la actualidad existen un conjunto de normas y directrices internacionales que sirven de base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad y mejora de la efectividad de la gestión en las organizaciones.

El MINAL como parte fundamental de la economía nacional, también está inmerso en la gestión de la calidad y entre sus objetivos principales se encuentra la evaluación y análisis de la satisfacción del cliente, así como la mejora continua de la calidad de la producción con el objetivo de consolidar la imagen de la empresa como garantía de competitividad.

Una de las grandes dificultades existentes en el sector empresarial del MINAL es la determinación del posicionamiento competitivo de las entidades que pertenecen al mismo organismo, utilizando indicadores que midan eficacia, eficiencia, efectividad y satisfacción del cliente, es decir, integrando indicadores económicos y de servicios. En este trabajo, por la necesidad e importancia que para este sector representan, se realiza un análisis acerca de estos términos ya que los mismos se emplean reiteradamente y en muchas ocasiones se usan de forma indistinta, predominando más una intención cualitativa que un verdadero fundamento conceptual.

Entre los propósitos de toda empresa debe estar la evaluación de la calidad mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la gestión de sus decisiones.

La fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas elabora croissant naturales de diferentes sabores como especialidad de la unidad, producidos con materias primas de reconocida calidad y un equipo de dulceros altamente calificados; también se producen Panes de Molde, Pan de Hamburguesas, Gasañigas, Pasteles de varios tipos (todo el producto es 100% cubano). Se cuenta con un servicio comercial de ventas de primera línea con atenciones de Post- Venta en la elaboración de los productos congelados.

La mayor importancia de la fábrica radica en su ubicación en el territorio, con una distribución las veinticuatro horas del día. De los 18 años que ha trabajado la unidad ha cumplido con todos los pedidos de los clientes y existe una excelente

comunicación entre ambos. La fábrica Gamby se encuentra ubicada en la vía rápida Km.2 ½. Siguapa, Varadero.

Esta fábrica como el resto de las empresas del MINAL presentan dificultades para lograr una gestión efectiva, esto se debe a varios factores entre los que se pueden citar:

1. Tendencias a priorizar la gestión de indicadores económicos y fundamentalmente de resultados.
2. Utilización de indicadores no útiles, carentes de significado que no se corresponden con los objetivos de su gestión y estrategia a seguir, lo que provoca incertidumbre para la toma de decisiones
3. Escasa proyección hacia las necesidades del cliente.
4. Dificultades en la implementación del enfoque de procesos y del control de indicadores a este nivel.
5. Problemas para realizar investigaciones de mercado que permitan conocer el posicionamiento de la empresa.
6. Decisiones ineficaces no basadas en el análisis de los datos y la información, lo que afecta la toma de dediciones.

Todas estas limitaciones afectan la gestión eficaz, eficiente y efectiva en la fábrica.

Teniendo en cuenta los antecedentes referidos, se plantea como problema general de la presente investigación:

¿Cómo contribuir a mejora de la efectividad de la gestión y competitividad en el mercado de la fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas?

En correspondencia con el problema de la investigación planteado, el **objetivo general** de la investigación consiste en:

Evaluar la efectividad de la gestión en la fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas, a partir de indicadores de la eficacia y eficiencia, con lo que se facilitaría el análisis de la posibilidad de mejoras.

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales acerca de indicadores utilizados en la gestión de las empresas para la evaluación de la eficacia y eficiencia y cuáles de ellos son básicos para gestionar la efectividad?
2. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos conceptuales acerca de indicadores utilizados en la gestión de las empresas para la evaluación de la eficacia y eficiencia y cuáles de ellos son básicos para gestionar la efectividad?
3. ¿Cuál es la efectividad de la gestión en La fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas?

Tareas investigativas:

1. Construcción del marco teórico referencial de la investigación derivado de la consulta de literatura nacional e internacional actualizada sobre indicadores utilizados en la gestión de las empresas para la evaluación de la eficacia y eficiencia y cuáles de ellos son básicos para gestionar la efectividad.
2. Selección de un procedimiento metodológico general y las técnicas adecuadas para evaluar y analizar la eficacia, la eficiencia y la efectividad en la gestión.
3. Aplicación del procedimiento propuesto a La fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la Empresa Molinera de Cárdenas

Para el desarrollo de la investigación se emplea como método rector el Dialéctico-materialista y se aplican las Técnicas o Métodos siguientes:

Métodos teóricos: Analítico- sintético, Inductivo- deductivo, Histórico- lógico

Métodos empíricos: Revisión documental, Encuesta, Tormenta de idea, Método Delphi, Método de los expertos (Kendall), Matriz BCG, Modelo SERVQUAL, Diagrama Causa-Efecto.

El trabajo se estructura en tres capítulos que son:

Capítulo I. Fundamentación teórica y revisión bibliográfica.

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

Capítulo III: Análisis de los resultados obtenidos por la implementación del procedimiento elaborado.

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y REVISION BIBLIOGRÁFICA.

En el siguiente capítulo se realizará el análisis bibliográfico sobre el tema de evaluación y análisis de la efectividad en la gestión, el cual se basará en la bibliografía referenciada y otros documentos disponibles en Internet. . En el mismo se abordarán definiciones referentes a la calidad, satisfacción del cliente y su relación con la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión en las organizaciones y en su competitividad, como se muestra en la fig. 1.1.

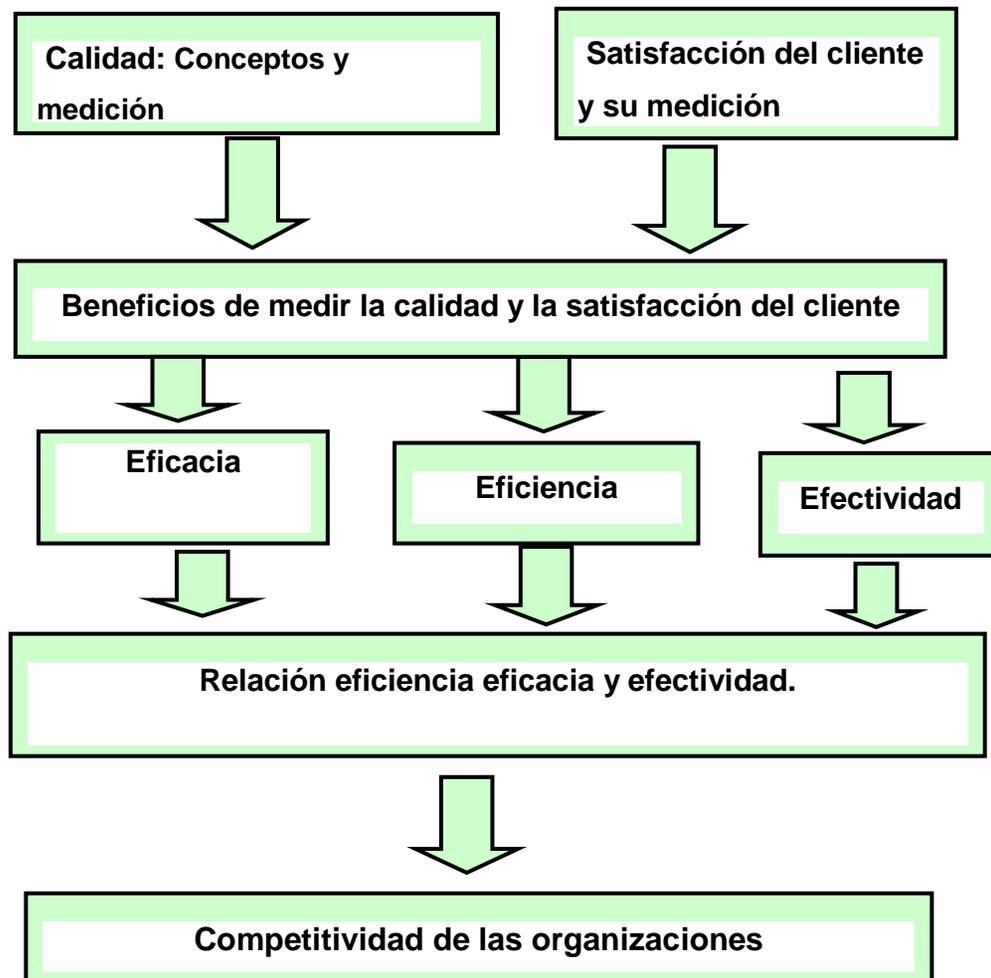


Figura 1,1 Hilo conductor, Fuente: Elaboración propia

1.1 Calidad

Las organizaciones en la actualidad deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos que influyen decisivamente en su gestión: la excelencia, el control de gastos, el aumento de beneficios, la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo

constante hacen necesario que las empresas adopten nuevos sistemas de gestión que garanticen la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

La calidad ha tomado diferentes significados a lo largo de los años. A principios de siglo fue sinónimo de inspección; en la década de los cuarenta tomó una connotación estadística; hacia los años sesenta se extendió fuera del área de producción para incluir todas las otras funciones, utilizando para ello el concepto de control total de la calidad, donde la organización entera se movilizó para ayudar a producir un producto de calidad; hoy en día el término calidad se está expandiendo para incluir cero defectos y la mejora continua con un enfoque al cliente.

La calidad es utilizada para la determinación del mérito, valor y precio, se utiliza para la constancia de los datos, para significar variedad o diferencia de superioridad cuantitativa de algunas características de un producto o servicio en comparación con otros.

1.1.1 Valoración y criterios de algunos autores sobre “Calidad”

La *calidad* es el conjunto de características de un producto, que satisface las necesidades de los clientes y además consiste en no tener deficiencias. Estas características de calidad de los servicios son psicológicas (ambiente, confort, reconocimiento), temporales (espera), éticas (honestidad, cortesía, confianza), contractuales (garantía de satisfacción) y tecnológicas (funcionamiento de los equipos). (Juran, 1993)

Existen cuatro categorías o factores de *calidad*: tiempo, integridad, predictibilidad, (incluye consistencia – uniformidad en la entrega sucesiva del servicio y persistencia-frecuencia de la demanda) y satisfacción de los clientes. (Juran, 1993).

Por una parte Deming (1989) plantea que *calidad* no significa el logro de la perfección, significa la producción eficiente que el mercado espera; por lo que Crosby (1987) argumenta que la *calidad* es cumplir las especificaciones.

Calidad es el resultante total de las características de un producto y servicios de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto en uso satisface las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor. (Feigenbaum, 1971)

Calidad es incluir cero defecto, mejora continua y enfoque de cliente. Cada persona define la calidad según sus necesidades. Calidad es un conjunto de características de una entidad, actividad, proceso, persona y organización o cualquier combinación de ellas, que le confiere actitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de acuerdo con su uso o aplicación prevista, (Schroeder, 1992) y es alcanzar o exceder las expectativas del consumidor a un precio que pueda pagar. (Harrington, 1991)

En una época, la palabra calidad se definió como “conformidad con las especificaciones”, hasta que se comprendió que las especificaciones a veces no se ajustan exacta y explícitamente a las necesidades de los clientes y que aunque cierto artículo o servicio en realidad podría responder a sus datos específicos, todavía no daba como resultado la satisfacción del cliente. En esta forma, la definición operativa de calidad, llegó a ser “la satisfacción de las expectativas del cliente”. (Cronin y Taylor, 1994).

Al tratar la calidad como satisfacción del cliente la palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es el resultado de visiones “internas” siempre parciales y subjetivas. Este es un concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especificaciones, idoneidad práctica), el cual resuelve las dificultades que introduce el significado global para operativizar esta compleja categoría. El significado es privativo en la medida en que en la expresión está incluida la palabra “cliente” y el cliente es siempre un ser humano que como tal, no puede ser reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra.

Calidad percibida (establecidas o expresadas): Conjunto de características que los clientes demandan explícitamente. Se determina con la satisfacción del cliente. (Cronin y Taylor, 1994)

En la actualidad muchas empresas cubanas han emprendido o retomado el camino de la gestión de la Calidad, considerándola como una alternativa viable y necesaria para enfrentar la alta competitividad del mercado, las limitaciones económicas y aprovechar las potencialidades existentes. Las modalidades que se adoptan son varias: Normas ISO 9000, Programas de Calidad, e incluso el Perfeccionamiento

Empresarial; no obstante, se presentan dificultades en la implantación de cualquier sistema que se adopte, que no dependen de la complejidad o efectividad de la variante seleccionada, sino de lo inadecuado de las metodologías y procedimientos de trabajo seguidos por las organizaciones.

La medición de la calidad se ha hecho una necesidad para las organizaciones de hoy en día, pues brindar un servicio de calidad permite a las mismas diferenciarse de la competencia, fidelizar clientes para mantener y aumentar los beneficios; además, todo aquello que no se exprese en cifras no es susceptible de gestionarse y por tanto, de ser mejorado.

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta al igual que la gestión de la calidad ha evolucionado en el tiempo, se encuentra en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

En la actualidad existen dos criterios relacionadas con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, estos son: la escuela europea, liderada por (Grönroos, 1994), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen y la escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry. (1985), que 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.

Ambas escuelas han creado una serie de modelos para la evaluación de la calidad, donde los más aplicados son: Modelo SERVPERF (Cronin y Taylor, 1994), SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), HOTELQUAL (Becerra, 1999)

1.2 Satisfacción del Cliente

La satisfacción del cliente ha sido objeto de numerosas investigaciones en la literatura y se ha adoptado diferentes perspectivas en su conceptualización.

Anderson (1994) plantea que la satisfacción del cliente es “una evaluación global basada en la experiencia total de la compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo”

La investigadora Noda Hernández (2004), luego de revisar el criterio de diferentes autores define como satisfacción del cliente: al estado del cliente tras un juicio comparativo de los resultados de los atributos del producto o servicio (evaluación global) con sus expectativas.

Guzmán (2006) se refiere a satisfacción como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Para Miguel y Flórez (2008) la satisfacción es un juicio transitorio del encuentro específico de servicio y según Richard L. (2009) "Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente".

Bulnes (2008) define a la satisfacción como la apreciación cognitiva-afectiva que se origina de la comparación entre las expectativas iniciales del individuo y su percepción de la experiencia turística.

Para Kotler et al. (2000) el nivel de satisfacción del cliente es el resultado de comparar su perfección de los beneficios de un producto o servicio en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo.

Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas: qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios.

Para Thompson (2006) la satisfacción *del cliente* se define como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar, el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

La perspectiva tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el "paradigma de la disconformidad", en el que se considera la *satisfacción* como algo puntual y se define como la evaluación después del consumo de una transacción en específico (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985).

La *satisfacción* (o insatisfacción) de un cliente viene determinada por la impresión que éste experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad,

positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia. (Oliver, 1980).

La *satisfacción del cliente*, se basa en la satisfacción acumulada de todas las experiencias previas al consumo a lo largo del tiempo, representando el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones anteriores (López, 2006).

Elementos que conforman la Satisfacción del cliente:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

2. Las Expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen de conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles, si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia y si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

✚ **Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de estos tres niveles de satisfacción: ***insatisfacción, satisfacción y complacencia:***

Dependiendo del nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal pero, tan sólo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional)

1.2.1 Medición de la satisfacción del cliente.

Los métodos más usuales para medir la satisfacción del cliente son los siguientes (López, 2006):

- *Cliente ficticio.* Se encarga de visitar el local de ventas o hacer llamadas telefónicas, para descubrir la forma en que se comportan los empleados. Estos clientes ficticios, contratados especialmente para ello, se encargan de dar, a la dirección de la empresa, un completo reporte de la forma en que fueron recibidos por el personal encargado de atención o del servicio al cliente.
- *Llamadas de seguimiento.* Este método tiene como finalidad comprobar con el cliente si el servicio fue el adecuado a su percepción de "buen servicio". Se hace a algunos de los clientes tomados al azar.
- *Teléfono para reclamos.* Este sistema consiste en tener una línea dedicada a recibir las quejas del cliente. Para ello se colocan letreros muy grandes en los locales de venta, facturas, folletos y otro material promocional, un número telefónico con la leyenda correspondiente.
- *Tarjetas de comentarios.* Son formularios que debe completar el cliente. Por lo general, es un cuestionario que muy pocos se toman la molestia de responder, a menos que tenga una razón poderosa para ello, como puede ser, recibir un premio o descuento importante.

- *Tarjetas de agradecimiento.* Estas se envían por correo (o e-mail), luego de realizada la compra por el cliente, solicitando que completen un breve formulario. La respuesta a estas tarjetas siempre es muy baja.

En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

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

1.3 Eficiencia, eficacia y efectividad

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de las organizaciones, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, utilizan o se consideran sinónimos; debido a ello, se cree conveniente puntualizar estas definiciones.

Eficiencia.

Autores como Chiavenato (2004), Koontz y Wehrich (2004), Samuelson y Nordhaus (2002), Giral Barnés (2000), Alegre Mayo (2009), Noda Hernández (2004), ISO 9000: 2015, Ramírez (2011) y Ramos Alfonso (2016) sustentan que la eficiencia se establece a través de la relación existente entre los recursos utilizados y resultados

alcanzados, es una medida del aprovechamiento de los recursos. La misma, implícitamente evoca al concepto de eficacia, relacionada a hacer las cosas bien, cumplir los objetivos, satisfacer al cliente y partes interesadas, a favor de lo cual se añaden las definiciones de Alama Belamaric (2001), Oliveira (2002), Robbins Stephen y Coulter Mary (2005), Ramírez Betancourt y Ramos Alfonso (2014).

La *eficiencia* se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar y la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.

Por lo tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”. (Soler, 2001).

Eficiencia según González (2007) Es:

- Virtud y facultad para obtener un efecto determinado.
- Acción con que se logra este efecto.
- Aptitud, competencia, eficacia en el cargo que se ocupa o trabajo que se desempeña.
- Asociar recursos y resultados.
- Producir más y mejor con menos recursos.
- Buscar la optimización del proceso productivo y/o de los servicios.
- Capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.
- Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

La *eficiencia* se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtiene más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado la eficiencia. Así mismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrá incrementado la

eficiencia. En otras palabras eficiencia: consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. (Fernández, 2007)

Eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado y eficiente es el “competente, que rinde en su actividad”

Principio de eficiencia: "El actor estratégico hará un uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro."(Filian, 2004)

La eficiencia económica tiene dos componentes básicos: la eficiencia técnica y la eficiencia asignativa. La primera se refiere a la capacidad de emplear el menor *input* posible para lograr un determinado *output* o a la de conseguir el mayor *output* posible con un nivel dado de *inputs*. La segunda analiza la combinación de forma óptima de sus *inputs* y *output* teniendo en cuenta los precios de ambos bajo el supuesto de maximización o minimización de alguna variable de carácter económico, como el beneficio o los costos respectivamente.

Eficacia:

La *eficacia* se define como la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad, las metas y objetivos establecidos. (Beas, 2007)

La *eficacia* es valorar el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el 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. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Es decir, 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. La eficacia es el “Qué”. (Soler, 2001).

Según González (2007) *eficacia* es:

- Virtud para obrar.
- Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.
- Que tiene la virtud de producir el efecto deseado.
- Análisis de la correspondencia entre resultados y objetivos.
- Vigor, virtud, firmeza y validez.

Eficacia se define como “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” sin que se priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia.

Principio de eficacia: "La obtención de los resultados deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y sólo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados" (Kilian ,2004)

La eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (NC ISO 9000-2005)

Efectividad.

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.

La *efectividad* es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.

Según González, (2007) la Efectividad se define como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” y también como “realidad, validez”. El balance entre los efectos positivos y los efectos negativos de los resultados, deberá ser favorable para un actor y desfavorable para el otro. Es decir, dado que cada actor

obtiene resultados con efectos positivos, pero también negativos, cada actor orientará su estrategia para que los efectos negativos de el otro sean mayores que los efectos negativos de él." (Kilian ,2004)

En resumen, la eficiencia tiene una clara dimensión económica por cuanto implica búsqueda de insumos adecuados con el menor costo, la selección idónea y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como producir con el menor costo posible, lo que implica incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso productivo y/o de servicio. Eficacia y efectividad implican dirección, movilización y conciencia de los directivos y trabajadores.

En materia de evaluación y mejora de la eficiencia se aprecian diversas tenencias y herramientas tales como las relativas a la gestión por procesos y el uso de índices integrales (Medina León ,2013); la gestión de los costos de calidad (Ramírez Betancourt, 2014 y Ramos Alfonso; 2015); la gestión de la tecnología e innovación (Jiménez Valero, 2013 y Poveda Morales, 2017), entre otras.

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

1.3.1 Relación entre los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad.

El término eficiente y eficaz son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y de reflexión en muchos países.

En términos generales, la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrás incrementado en tu eficiencia. Así mismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia. En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace. Eficacia y efectividad implican dirección, movilización y conciencia de los directivos y trabajadores. (Fernández, 2007) Sin embargo, en las organizaciones "NO-BASTA" con ser únicamente eficientes, las

organizaciones modernas buscan algo más que eso y eso es la eficacia. Cuando un comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz. Entonces la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para lograr una efectividad adecuada se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debes asegurarte de que lo que hagas, valga la pena y conduzca a un fin. (Fernández, 2007)

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea ésta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. (Fernández, 2007)

La eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias pírricas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno, que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso; es en estas contingencias, donde la eficacia se impone. Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. (González, 2007):

Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño. La conjugación adecuada de estas magnitudes permite avanzar hacia

escalones superiores, asociados no sólo a la cantidad y calidad de los servicios, sino a un medio sano que se desarrolle y conserve sus valores.

La eficiencia tiene una clara dimensión económica por cuanto implica búsqueda de insumos adecuados con el menor costo, la selección idónea y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como producir con el menor costo posible, lo que implica incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso productivo y/o de servicio.

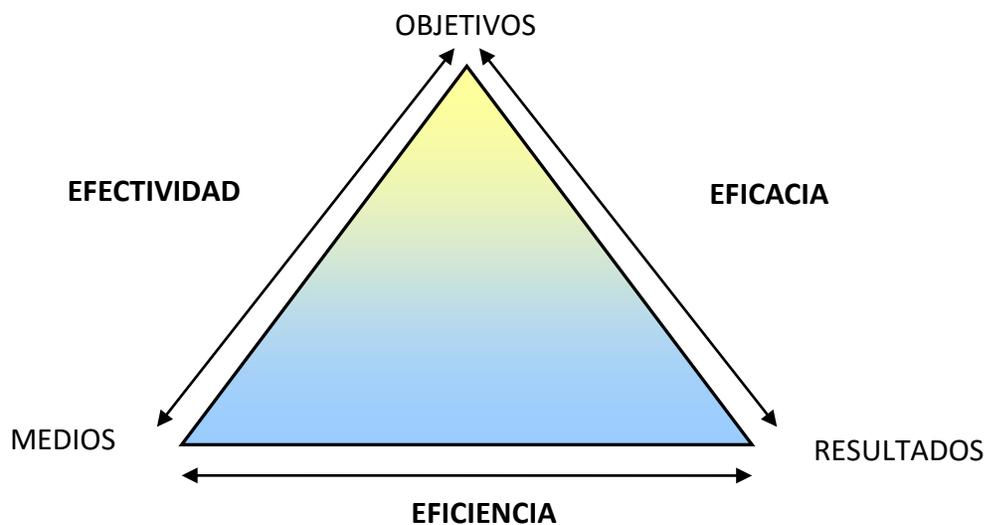


Figura # 2.2. Relación existente entre eficiencia, eficacia y efectividad.

Fuente: Soler Olalla, M.C. (2001).

1.4 Competitividad de las organizaciones.

Los numerosos retos que deben enfrentar las organizaciones en la actualidad (competitividad, preocupaciones medioambientales, seguridad laboral, inocuidad de los alimentos) unido a las restricciones de orden estatal e internacional que deben cumplir, exigen de las mismas una gestión efectiva, o sea, alcanzar la eficacia y la eficiencia de sus procesos.

La gestión de la calidad presupone que las organizaciones deben desarrollar tres enfoques fundamentales en su gestión:

El enfoque externo. El cual se orienta a alcanzar la eficacia en la gestión de los elementos fundamentales que se encuentran en el entorno empresarial, tales como: clientes, proveedores, competidores y organismos reguladores. Esto debe lograrse,

primeramente y debe partir de gestionar con eficacia los procesos de la organización que se relacionan e impactan a estos elementos externos.

Enfoque interno, creando un eficiente sistema que abarque elementos internos como: clientes internos, procesos, tecnología, recursos, capital intelectual, etc. Estos dos enfoques tienen que articularse, o sea la organización debe diseñar y rediseñar su enfoque interno en función del cambiante enfoque externo. Esta mutabilidad de los elementos que conforman el entorno empresarial es lo que origina el enfoque dinámico.

Deming (1989) plantea que en el mundo actual los productos no sólo compiten, sino que en ellos se manifiesta la competencia de los sistemas productivos, tecnológicos y educacionales. La competitividad aparece como una mezcla de: una visión del mundo contemporáneo, inmerso en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado.

El cambio ocurrido se concentra en los factores de competitividad; así, éste es un concepto que se integra a la nueva cultura productiva. No hace mucho tiempo, la competitividad de una industria se determinaba por variables como la tecnología, la productividad y el precio; desde esa concepción, las economías de escala se obtenían a través de la masificación de la producción, es decir, hacer más con menos.

La nueva cultura productiva de nuestros días, incorpora a las cualidades competitivas de la industria, nuevas variables como: calidad total, diferenciación de producto, derivada de un proceso de innovación tecnológica constante, incorporación de los consumidores y sus necesidades en la toma de decisiones estratégicas, información especializada, cuidado ambiental, capacidad de respuesta a situaciones de mercado cambiantes, producción flexible, inteligencia financiera y vinculación con mercados externos.

Esta nueva cultura productiva, asume el lado humano de la tecnología, es decir: a través del hombre, la tecnología encuentra un sustento al nivel productivo; gradualmente comienza a desaparecer el carácter dirigido del modelo productivo y tecnológico, así como también su marcada dependencia de lo público, aparecen

nuevos estilos de relaciones con agentes productivos y tecnológicos del exterior, nuevas formas de alianza estratégica entre nuevos grupos domésticos y firmas en torno al manejo de las telecomunicaciones, la energía y los transportes.

Según Juran (1993), las formas de competencias en calidad se definen de la siguiente manera: Creación de nuevas empresas, mejora de los productos y Nuevos productos.

En los tiempos actuales es muy difícil ser competitivo, para lograrlo, las empresas tienen dos formas: Fidelizar a los clientes y ganar nuevos clientes. Esto sólo es posible asegurando una calidad que satisfaga al cliente, ya que está demostrado empíricamente que la calidad es un antecedente de la satisfacción. (Cronin y Taylor, 1992); (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1996); (De Ruyter et al, 1997) (Vigil, Vallès, 2000).

La imagen es una variable más del management moderno por la revalorización que han sufrido los activos intangibles, y porque se trata de una política transversal, la cual no sólo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la empresa. (Pereira, 2007)

La gestión de la imagen es una función del management, ya que es una variable de la competitividad; puede representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa puesto que es una política transversal. Por último resaltar el hecho de que imagen no es necesariamente igual a la comunicación.

La imagen debe diferenciar la función de imagen de otras que aun siendo comunicativas no sean globales; además, debe adaptar el mensaje a los cambios estratégicos para no crear una realidad ficticia. La imagen expresa atractivamente la identidad corporativa. Debe ser una síntesis armónica de las políticas funcionales y formales de la empresa, entendiendo la gestión de ambas de un modo unitario y evaluándolo todo en términos de imagen. La alta dirección también debe implicarse en la política de imagen.

Según (Masarrasa, 1994), posicionamiento es la situación de la imagen real de un producto, de una marca, una institución en relación a la imagen ideal que el mercado atribuye al ente ideal.

Posicionamiento es la manera que los consumidores definen el producto en cuanto a sus características importantes; esto es, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. (Kotler, 1997). Por tanto, la esencia del posicionamiento de un producto en el mercado no es más que ocupar un lugar en la mente del público objetivo, es construir una imagen real de la marca de un producto en la mente de los clientes, es fijar los atributos más importantes del producto en el primer plano de la mente de los consumidores, es buscar el momento oportuno para atribuirle mayor valor a un producto o servicio de tal forma que se aprecie diferencia competitiva de una marca o empresa sobre otra. (Villa, 2007)

Un proyecto de posicionamiento competitivo consiste en identificar la idea diferenciadora que hará que la empresa y sus “productos” sean percibidos por los clientes como “lo mejor” en su categoría, por esa razón diferenciadora que se ubica en la mente.

Conclusiones parciales

Sintetizando los aspectos teóricos abordados en el presente capítulo se arriba a las conclusiones siguientes:

- Se pudo observar, las numerosas acepciones de la categoría calidad y de la amplitud de la misma, explicada y operativizada mediante su significado (global, operativo, como calidad positiva y negativa), lo cual indica la forma de medir y gestionar, en la actualidad, esta categoría.
- En el contexto actual, caracterizado por: la alta competitividad, las crecientes necesidades de los clientes, el acelerado desarrollo científico técnico es un imperativo para las organizaciones, gestionar la calidad, como vía segura para alcanzar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión.
- Las empresas deben orientar su gestión hacia la efectividad de forma tal de alcanzar la eficacia en la gestión del enfoque externo con la mayor eficiencia de su enfoque interno, de forma dinámica, lo cual garantizará su competitividad en el mercado.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Descripción del objeto de estudio

La Fabrica Gamby fue fundada en el año 1999; ésta surge con el objetivo de satisfacer la demanda por parte de los clientes (hoteles y empresas) de dulces y panes, creándose la dulcería – panadería. A mediados del año 2002 la institución cambia de empresa y pasa a formar parte de la Empresa Molinera Ramón Martell Medina, ubicada en Cárdenas (actual UEB Molinera confitera Cárdenas), esta última es la encargada suministrar algunas materias primas necesarias para la producción. La Panadería- Dulcería Gamby está ubicada en la Vía Rápida Km. 3, Carretera Cárdenas, Siguapa, Varadero, Matanzas. Su estructura organizativa se muestra en el anexo No. 1 (Organigrama de la Unidad).

La misión de la UEB es: Producir harina de trigo y sus derivados, así como cereales para desayunos, sorbetos, panes, reposterías varias de alta calidad y con eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes.

La unidad Gamby que integra esta UEB cuenta con una plantilla de 40 trabajadores distribuidos como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Plantilla por categoría ocupacional.

Categoría ocupacional	Número de trabajadores
Dirigentes	2
Técnicos	6
Administrativos	3
Servicio	2
Obreros	27
Total	40

2.1.1 Descripción de los productos elaborados en la Fábrica Panadería-Dulcería Gamby.

Como producción especial y priorizada en la empresa se tiene la elaboración del Croissant. Este producto puede ser natural o rellenos: congelados u horneados. El

volumen de producción de este producto es planificado en función de la demanda del cliente

1) Croissant (48 g y24g).

- Marca Comercial: Gamby
- Ingredientes en %
 - Harina de trigo -----36.2
 - Margarina -----20.5
 - Huevos Frescos ----- 14.3
 - Agua (variable) -----10.2
 - Azúcar Refino ----- 8.2
 - Mejorador -----0.22
 - Grasa vegetal hidrogenada -----4.0
 - Levadura -----1.0
 - Sal -----0.6

Se le agrega una de estas materias primas: guayaba, chocolate, jamón, queso, pasas o mermeladas hasta completar el 100 % del peso de la masa.

- Breve descripción del proceso tecnológico

Se pesan los ingredientes y se activa la levadura, en una porción de agua y azúcar. Se prepara el pie de la masa, colocando una parte de la harina y la levadura activada en una mezcladora vertical con agitación lenta, por 15 minutos, se extrae esta masa y se deja reposar por 10 minutos. Se colocan en la mezcladora el resto de los ingredientes y se adiciona el pie de la masa aplicando agitación lenta por un tiempo de 15 ó 20 minutos. Esta masa se proporciona y se coloca en bandejas enharinadas que pasan a una nevera de conservación con temperatura entre 0 y -2 ° C por un tiempo de reposo de 24 horas. Posteriormente esta masa se lamina en una laminadora automática donde se le incorpora la margarina de hojaldre (margarina a base de aceites y grasas animales y vegetales; utilizada en la elaboración de productos de pastelería) y se coloca nuevamente en reposo por 1 hora en nevera de conservación. Se lamina nuevamente para pasar a la máquina recortadora. Luego se moldean los dulces pudiendo rellenarse con mermeladas,

queso o jamón. Todo el producto pasa a una cámara de congelación con temperaturas entre -18 a -20 °C por un tiempo de 24 horas, hasta su posterior envase, en caso de distribución congelado. Si la distribución es horneada el producto pasa a la cámara de dilatación por un tiempo de 2 ó 3 horas y luego se hornea a una temperatura de 190 a 200 °C por un tiempo de 15 a 18 minutos, se refresca y se envasa.

- Tipos de envase que se propone utilizar

Congelado: Cajas de cartón con papel celofán en el interior

Horneado: Cajas de cartón o plásticas.

- Etiqueta (adjuntar prototipo o diseño)

Se indica la información para el congelado, nombre del producto, marca comercial, contenido, ingredientes, condiciones de almacenamiento, procedimiento para la cocción, fechas de producción y vencimiento, nombre y dirección de la empresa productora e identificación de la fábrica productora.

- Fecha de vencimiento y tiempo de garantía

Congelado: 2 meses

Horneado: 24 horas

- Número de embalaje de altura por estiba

Congelado: 8 cajas máximo

Horneado: 10 cajas máximo

- Condiciones de almacenamiento y conservación: En una nevera de congelación y lugares limpios libres de olores que puedan contaminarlos sensorialmente, sobre parle, separados 1 metro del piso, las paredes y el suelo.

- Grupo poblacional al que está dirigido: Turismo internacional con mayor consumo en el polo turístico de Varadero.

2) Gaseñiga (1.4 kg).

- Marca Comercial: Gamby

- Ingredientes en %

- Harina de trigo -----29.28

- Grasa vegetal hidrogenada ----- 9.76
- Azúcar ----- 26.02
- Huevos Frescos ----- 10.35
- Polvo de hornear -----1.31
- Leche en polvo -----1.31
- Pasas secas -----4.06
- Sal -----1.31
- Sabor -----0.18
- Color ----- 0.16
- Agua ----- 16.26

- Breve descripción del proceso tecnológico

En una batidora se mezclan el azúcar, sal y la grasa a la primera velocidad por espacio de 4 minutos. A continuación se añade la harina con el polvo de hornear y la leche en polvo así como el huevo, se le da 1 minuto y se agrega las pasas en la mitad del agua del batido, se añade el color, el sabor y se deja en la primera velocidad, se termina de añadir el agua, después se pasa a la segunda velocidad durante 1 minuto, se apaga el equipo, se baja el batido, con los moldes preparados previamente, se comienza a añadir con una jarra aforada a modo de obtener el peso deseado. Se hornea durante 45 minutos a una temperatura entre 140 y 150 grados.

- Tipo de envase: Cajas de cartón o plásticas.
- Fecha de vencimiento y tiempo de garantía: 72 horas
- Condiciones de almacenamiento y conservación: A temperatura ambiente, libres de olores que pueden contaminarlo sensorialmente
- Grupo poblacional al que está dirigido: Turismo internacional con mayor consumo en el polo turístico de Varadero.

3. Pan (80 g)

- Marca Comercial: Gamby
- Ingredientes en %
- Harina de trigo -----59.66

- Aceite----- 5.68
- Azúcar -----5.68
- Sal -----1.14
- Levadura -----0.85
- Agua -----26.14
- Mejorador -----0.85

- Breve descripción del proceso tecnológico

Se adiciona en el bolo la tercera parte de la harina y se mezcla con la levadura, el azúcar, la manteca, la sal, el mejorador y parte del agua en la primera velocidad por espacio de 2 minutos, de forma que se mezclen bien los ingredientes, se pasa a segunda velocidad durante 5 minutos. Después se agrega el resto de la harina y el agua y se continúa mezclando en la segunda velocidad para que elimine el aire y alcance la consistencia deseada. Se extrae la masa del bolo y se porciona el tamaño deseado, se bolea, se colocan en la bandeja engrasada. Se pone a dilatar entre 15 y 20 minutos. Se hornea a 140 ° C por 45-50 minutos. Se deja enfriar y se envasa.

- Tipos de envase que se propone utilizar

Cajas de cartón o plásticas.

- Fecha de vencimiento y tiempo de garantía

72 horas

- Condiciones de almacenamiento y conservación

A temperatura ambiente, libres de olores que pueden contaminarlo sensorialmente

- Grupo poblacional al que está dirigido

Turismo internacional, entidades que ofertan servicios en divisa.

4. Pan de Molde (1.25 k g)

a. Marca Comercial: Gamby

b. Ingredientes en %

- Harina de trigo -----58.14
- Grasa vegetal hidrogenada -----4.65
- Azúcar -----2.33

- Sal -----1.16
- Levadura -----1.16
- Agua -----32.56

- Breve descripción del proceso tecnológico

Se adiciona en el bolo la tercera parte de la harina y se mezcla con la levadura, el azúcar, la manteca, la sal, el mejorador y parte del agua en la primera velocidad por espacio de 2 minutos, de forma que se mezclen bien los ingredientes, se pasa a segunda velocidad durante 5 minutos. Después se agrega el resto de la harina y el agua y se continúa mezclando en la segunda velocidad para que elimine el aire y alcance la consistencia deseada. Se extrae la masa del bolo y se proporciona el tamaño deseado, se deja reposar hasta que esté suave, se extrae y se amasa ligeramente se moldea en forma alargada, luego se deposita en moldes previamente engrasados, se pone a destilar entre 15-20 minutos. Se hornea a 140 ° C por 45-50 minutos. Se deja enfriar y se envasa.

- Tipo de envase que se propone utilizar

Cajas de cartón o plásticas.

- Etiqueta (adjuntar prototipo o diseño.)

Nombre del producto, marca comercial, contenido, ingredientes, condiciones de almacenamiento, fecha de producción y vencimiento, nombre e identificación de la empresa productora, identificación de la fábrica productora.

- Fecha de vencimiento y tiempo de garantía 5 días.

- Condiciones de almacenamiento y conservación.

- A temperatura ambiente, libres de olores que pueden contaminarlo sensorialmente.

- Grupo poblacional al que está dirigido: Turismo internacional con mayor consumo en el polo turístico de Varadero.

2.1.2 Principales clientes

La empresa le suministra servicios a 29 hoteles y 2 empresas que pagan en CUC. Además de Comercio y gastronomía Cárdenas en CUP, entre los que se encuentran, los mostrados en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Principales clientes

HOTELES			EMPRESAS
Playa Alameda	Kawama	Meliá las Antillas	Comercio y gastronomía Cárdenas
Blau	Los Cactus	Princesa del Mar	PESCAMAT
Taíno	Playa Caleta	Tuxpan	Unidad Administrativa centro (UAC)
Playa de Oro	Tryp	Fiesta Americana	
Arenas Doradas	Paradisus	Sun Beach	
Brisas del Caribe	Iberostar Varadero	Cuatro Palmas	
Labranda	Sandals Royal Icacos	Mar del Sur	
Riu la Morlas	Sol y Mar	Meliá las Américas	
Villa Cuba	Barceló Marina Palace	Palmeras	
Arenas Blancas	Meliá Varadero		

2.1.3 Principales proveedores de la unidad Gamby

- Empresa Cubana Molinería: Encargada de suministrar la harina de maíz, azúcar, sal, manteca, aceite y mejorador.
- El CAN: Encargada de suministrar los huevos

2.1.4 Principales competidores de la unidad.

Los competidores de la empresa pertenecen a firmas españolas, las cuales radican en Miramar, La Habana, éstas distribuyen sus productos mediante intermediarios nacionales como ITH y AT Comercial de Caibarien, etc. Presentan una amplia gama de productos, en su mayoría de forma precocida y congelada, entre los que más golpean en cuanto a la competencia son el croissant y los panes de molde y suave.

Entre las empresas competidoras que más se destacan se tiene: Fripan, Vima y Francuba

2.3 Metodología de la investigación.

Tomando como referencia estudios y trabajos precedentes en esta fábrica y otros que proponen modelos y procedimientos para evaluación de calidad y satisfacción del servicio, así como indicadores de eficacia y eficiencia, entre los que se destacan los elaborados por Galán (2014), Gaytán (2015), Sánchez (2015), García (2016), Ramírez (2011) y Ramos (2007), se propone el procedimiento que se muestra en la (fig. 2.1) para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de la fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la UEB Molinera confitera de Cárdenas, en aproximación al propuesto por Arias (2007) para empresas del MINAL.

El procedimiento propuesto consta de 3 fases y 8 pasos, los cuales se explican a continuación.

2.3.1 Procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de la fábrica Panadería-Dulcería Gamby

Fase I. Preparatoria.

En esta fase se creará el equipo de trabajo que debe estar formado por un consultor externo, el director y otros directivos y de la entidad, posteriormente se capacita el equipo y se planifica el trabajo a desarrollar.

Fase II: Selección de los indicadores y productos a evaluar.

En esta fase se desarrollan los pasos 3 y 4 que se explican a continuación:

Paso No 3. Analizar los indicadores utilizados por la UEB para evaluar la gestión de la fábrica y clasificar los mismos, de la siguiente manera:

- Listar los indicadores.
- Clasificar los indicadores atendiendo a: eficacia, eficiencia y efectividad, según su naturaleza. Así se determina la orientación de la gestión de la organización.
- Clasificar los mismos en indicadores de resultado o de proceso. La proporción de los indicadores determina si la gestión de la empresa es reactiva o proactiva.

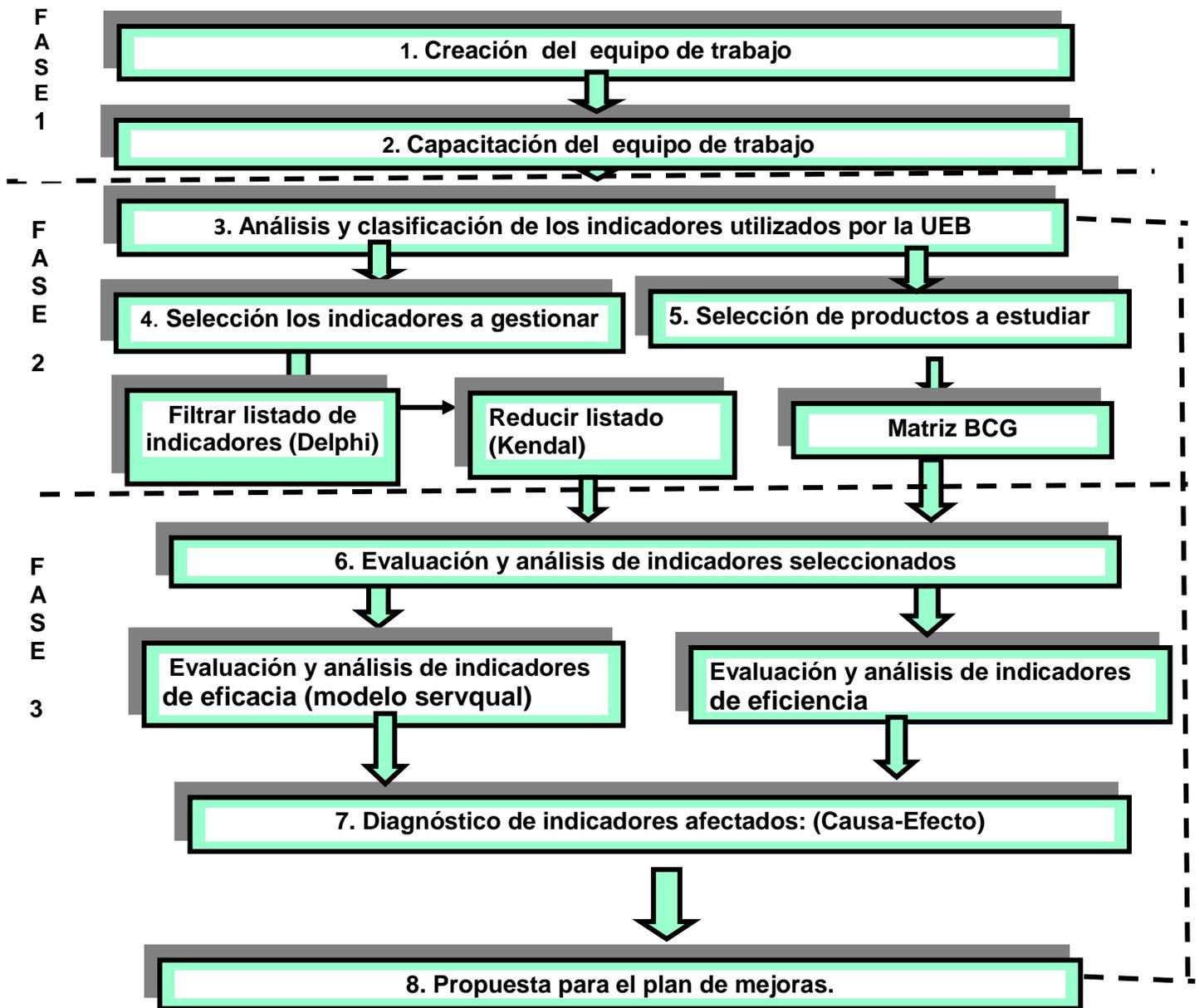


Figura 2.1 Procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de la fábrica Panadería-Dulcería Gamby perteneciente a la UEB Molinera confitera de Cárdenas en aproximación a Arias (2007)

Paso No 4 Seleccionar los indicadores básicos a gestionar. Se realizará atendiendo a su importancia y relación con la efectividad de la gestión, para ello se debe:

Realizar primeramente un filtrado del total de los indicadores establecidos por la UEB (si estos son más de doce) utilizando el método Delphi y seleccionando los mismos a través del coeficiente de concordancia Delphi.

- Seleccionar de 9 a 15 expertos en la gestión, los mismos deben poseer al menos 10 años de experiencia y haber obtenido resultados satisfactorios en su trabajo o poseer conocimientos en lo referente a la gestión de empresas.
- Se somete el listado de todos los indicadores que controla la empresa al criterio de los expertos para que valoren los mismos o incluyan un nuevo indicador.
- Se concilia por el grupo de análisis el listado de posibles y se resume en una tabla que se somete nuevamente al criterio de los expertos, para que los mismos voten a favor o en contra de cada indicador.
- Por último, se calcula el coeficiente de concordancia Delphi y se compara con el indicador prefijado (se recomienda utilizar 0,85). El coeficiente se calcula utilizando la siguiente expresión:

$$Ccd = Vn / Vt$$

donde:

Ccd: Coeficiente de concordancia Delphi

Vn: Votos negativos de cada indicador.

Vt: Votos totales o número de votos

Una vez filtrado los indicadores o reducidos a una cantidad inferior a diez, se definirá su orden de importancia o ponderación, mediante el método de los expertos utilizando el coeficiente Kendall.

Método de los expertos (Kendall).

Este método es un parametral con basamento estadístico y probabilístico que consiste en solicitar a un grupo de expertos previamente seleccionados, atendiendo a su experiencia y conocimiento del problema que se está analizando y no a su nivel cultural ni a su rango, su criterio acerca del ordenamiento, en grado de importancia,

de cada una de las características; generalmente participan de siete a quince expertos. Para lograr aplicar el Coeficiente de Kendall se necesita obtener una serie de términos, los cuales se presentan a continuación.

Se conforma una tabla donde aparecen los A_{ij} , denotando como A_{ij} el criterio sobre la variable o característica i , dado por el experto j , considerando que:

i : 1, 2, 3, ... , L .

j : 1, 2, 3, ... , M .

L : Cantidad de características a evaluar.

M : Cantidad de expertos que emiten criterios.

Para un mejor procesamiento, es necesario obtener la suma de los criterios de los expertos sobre las características i , que se obtienen de la forma siguiente:

$$\sum_{i=1}^L A_{ij}$$

se refleja la información y el procesamiento de los criterios de los expertos sobre las variables del proceso, utilizando el método del coeficiente de Kendall, el cual se calcula por la expresión siguiente:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)}$$

Donde:

Δ : Desviación del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad, dado, por los expertos, del total de las variables.

Δ^2 : Desviación cuadrática del criterio del conjunto de expertos sobre la variable i y el valor medio del orden de prioridad dado por los expertos, del total de las variables.

Δ se calcula por la expresión siguiente:

$$\Delta = \sum_{i=1}^L (A_{ij} - T) \quad T: \text{Factor de comparación} \quad T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L}$$

Si $0.5 \leq W < 1$ hay concordancia entre los expertos, si no se cumple esta condición se deberán cambiar los mismos y repetir el método.

Paso No 5. Definir los productos y procesos que serán evaluados, analizados y diagnosticados. Los indicadores de resultados se relacionan directamente a productos y procesos de la organización, por lo tanto, se debe determinar los procesos y productos fundamentales en la gestión de la organización.

Para esto se debe realizar la matriz BCG y analizar la cartera de productos, en función de sus resultados y de la estrategia productiva trazada por la entidad, a mediano y largo plazo se deben definir los productos y procesos a analizar.

El índice de popularidad (**IP**): Indica el nivel de aceptación de cada producto dentro de la cadena de productos y se obtiene de la relación del Índice de Venta (IV) y el Índice de Presentación (I_{Pr}).

$$I_p = \frac{I_v}{I_{Pr}}$$

Índice de Venta: Indica la proporción que le corresponde a un producto dentro del total.

Índice de presentación: Indica la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto, durante un período de tiempo.

Cuando: $I_p \geq 1 \Rightarrow$ Popularidad Excelente. $0.7 \leq I_p < 1 \Rightarrow$ Popularidad Aceptable.

$I_p < 0.7 \Rightarrow$ Mala Popularidad.

Margen Bruto de Ganancias (MBG)= Ventas Totales – Costo Total



Las decisiones a tomar en cada caso de la matriz BCG se muestran en la tabla 2.3

Tabla 2.3 Decisiones a tomar en cada caso.

Tipo de Producto	Acciones a Emprender
Estrella	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener normas rígidas de calidad. 2. Mantener la publicidad atractiva. 3. Poner a prueba elasticidad, precios, si la demanda casi no decrece. 4. Se puede incrementar el precio del 5-10%
Vaca	<ol style="list-style-type: none"> 5. Poner a prueba elasticidad, precio, si el producto es muy sensitivo a variaciones de precio, proponer precios que facilite las ventas y llevar un buen control de los costos. 6. No incrementar esfuerzos en publicidad y promoción. 7. Intentar bajar costos para incrementar el MBG. 8. Posibilidad de reducir oferta sin necesidad de reducir precios y sin provocar influencias importantes en la demanda.
Interrogante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar el producto, sobre todo si su IP es muy bajo. Requiere mucho trabajo y no contribuye a la imagen de la oferta en general. 2. Efectuar mayor publicidad y promoción. 3. Cambiar el nombre del producto. 4. Bajar el precio de venta si el MBG es muy alto (elasticidad de demanda)
Perro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eliminar el producto. 2. Aumentar precio de venta para llevarlo aunque sea a incógnita.

Fase III. Evaluación.

Paso No 6. Evaluación y análisis de indicadores:

- Evaluación y análisis de indicadores de eficacia: satisfacción de clientes (externos e internos, ausentismo y otros seleccionados)

La satisfacción de los clientes mediante encuestas en los anexos No. 2 y 3. Se debe probar la fiabilidad y validez de los instrumentos utilizados. Para el análisis de la eficacia se realizará a partir de los Gap del modelo servqual modificado y el RCP o niveles de calidad de los procesos.

Modelo Servqual modificado.

El modelo SERVQUAL se basa en encuestas, las primeras encuestas que permiten evaluar la calidad del servicio se les realiza a los clientes externos de la entidad, es la denominada diferencia 5.

Diferencia 5: Diferencia entre servicio esperado y servicio percibido.

Estudia las percepciones y expectativas del cliente y ofrece el nivel de calidad del servicio. Esto se analiza de la siguiente manera: positiva o cero. La primera demuestra que el cliente expresa mayores expectativas que percepciones, por lo tanto el nivel de calidad sería malo, en la segunda opción, el cliente percibe el servicio mejor de lo que él espera, por consiguiente, el nivel de calidad será adecuado, en el tercer caso se igualarían las percepciones y las expectativas, el cliente se encontraría indiferente, por lo que se cataloga el nivel de calidad como medio, o el usuario determina hacia donde tiende el nivel, ya que conoce mejor la situación. Este cuestionario cuenta con 5 atributos o dimensiones, que de manera general, definen la Calidad de cualquier proceso. Estos atributos son:

- Elementos tangibles: aquí se refiere a los aspectos visuales del servicio, a la apariencia de la persona que proporciona el servicio, a los equipos utilizados para realizar el proceso, al lugar, o cualquier otro elemento que pueda apreciar y valorar el cliente en su contacto de nuestro servicio.

- **Fiabilidad:** esta dimensión quiere decir que se cumple lo prometido de forma exacta y además de manera confiable. Este atributo tiene alguna relación con “el cero defecto” aunque conceptualmente no significan lo mismo, marchan en el mismo sentido. Es decir, si yo, como empresa de servicios, realizo una promesa a un cliente, la tengo que cumplir. Eso es fiabilidad.
- **Capacidad de Respuesta:** es la velocidad a la que se presta el servicio, acompañada de un deseo de ayudar al cliente; que los empleados quieran ayudar, que reaccionen ante las necesidades del cliente.
- **Seguridad:** son las habilidades, conocimiento del suministrador del servicio, la educación, corrección, respeto al cliente. Tiene que ver con el grado en que las empresas convencen a sus clientes de que son organizaciones serias, merecedoras de confianza. Este atributo tiene relación con la eliminación de la duda, del riesgo, la amenaza que el cliente puede sentir al tener contacto con nuestra organización.
- **Empatía:** significa que puede establecerse contacto entre la empleomanía y el cliente, que se explique al cliente en un idioma comprensible, sin jerga. Denota la capacidad que tiene el empleado de ponerse en el lugar del cliente, de tomar el tiempo necesario para averiguar qué quiere y luego hacer que el servicio encaje perfectamente con su deseo.

Luego se realiza otro juego de encuestas a los dirigentes y trabajadores de primera línea, aquí se identificarán las cuatro diferencias restantes y las causas que provocan estas deficiencias.

Diferencia 1: es la diferencia entre lo que esperan los clientes y lo que los directivos creen que esperan los clientes. La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No 3

Diferencia 2: tiene que ver con las especificaciones, las normas. Es la discrepancia entre lo que entiende la dirección sobre la expectativa del cliente y las especificaciones. La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No. 4

Diferencia 3: es la relacionada con la prestación del servicio. Con esto se quiere decir que no basta con especificaciones, hay que tener infraestructura. Son necesarios

recursos dentro de la organización para poder satisfacer esas especificaciones. La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No. 5

Diferencia 4: es la deficiencia en la comunicación con el cliente externo. Es la distancia entre lo que se dice al cliente y el servicio que se presta en realidad. La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No. 6

Se pueden percatar que el modelo SERVQUAL toca los aspectos fundamentales del triángulo de los servicios externo e interno. Sólo el SERVQUAL no tiene en cuenta lo concerniente al clima organizacional, problema solucionado con el incremento de dos diferencias elaboradas por Quiza, Valls y Vigil (2002). Estas diferencias se aplican para determinar la satisfacción del cliente interno.

Diferencia 6: esta mide la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia entre sus percepciones y sus expectativas. Consta de 7 atributos (Trabajo, Salario, Condiciones de Trabajo, Trato y relaciones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipos) y 27 ítems. Se sustenta en la necesidad de lograr la satisfacción del cliente interno como base del logro de la satisfacción del consumidor.- La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No. 7

Diferencia 7: es la generalización de la diferencia 1 al cliente interno. Aquí se comparan las percepciones que tienen los directivos de las necesidades de sus subordinados con las verdaderas expectativas de los trabajadores.. La encuesta que representa esta diferencia se muestra en el anexo No. 8

❖ **Evaluación y análisis de indicadores de eficiencia.** El análisis de la eficiencia se realizará mediante la dinámica de los indicadores seleccionados. Utilizando como método de investigación la revisión documental y la entrevista a directivos.

Paso No 7. Diagnóstico de los indicadores afectados. Se determinarán las causas que provocaron las desviaciones en cada período. Aplicar diagrama Causa Efecto para el análisis causal.

Diagrama Causa-- 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 y situaciones,

y para desarrollar un plan de recolección de datos, 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, aumentando la posibilidad de identificar las causas principales.

Pasos para su utilización:

- 1) Identificar el problema.
- 2) Determinación de la primera gran expansión en la cual se sitúan de 4 a 6 eventos causales, seleccionados a partir del método de los expertos.
- 3) Determinación de la primera pequeña expansión para buscar las causas de los eventos causales, mediante una tormenta de ideas.
- 4) Determinación de la segunda pequeña expansión que son las subcausas de las causas de los eventos causales, mediante la utilización del diagrama de afinidad.

Paso No 8. Proponer medidas para el plan de mejora de los indicadores afectados.

En este paso se propone el plan de acciones para la mejora de los indicadores afectados, donde debe participar el equipo de trabajo y el resto de los directivos y trabajadores implicados.

Conclusiones parciales

Resumiendo los aspectos más importantes desarrollados en este capítulo se puede plantear que:

- La no aplicación de procedimientos de evaluación y análisis de los indicadores de eficacia, eficiencia y de efectividad, afecta la satisfacción de los clientes, la toma de decisiones y la implementación de programas de mejora en la Fabrica Panadería-dulcería Gamby.
- Se propone un procedimiento que consta de 3 fases y 8 pasos, donde se realiza la preparación del estudio, se seleccionan los indicadores a estudiar y se evalúan los mismos.
- El procedimiento propuesto facilita evaluar y analizar la eficacia y la eficiencia, lo que aportaría la gestión de la efectividad de la organización, el control de sus objetivos estratégicos y el análisis de la posibilidad de mejoras.

CAPITULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD EN LA GESTIÓN EN LA FÁBRICA PANADERÍA-DULCERÍA GAMBY.

En el presente capítulo se ofrecen los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento propuesto donde se muestra los pasos a seguir, las herramientas utilizadas y los análisis realizados con los indicadores de la organización.

3.1 Resultados obtenidos al aplicar la metodología de la investigación.

Fase I. Preparatoria:

Se forma el equipo de trabajo que queda integrado como se muestra a continuación:

- Belarmino Arias PérezDirector de la entidad.
- Mailenys Regla Garcia Guerra.....Investigadora y facilitadora.
- Miladis Díaz Díaz.....Especialista económica.

La capacitación principal consistió en el estudio del procedimiento por parte de los directivos de la entidad y estudio del proceso de trabajo por parte de la investigadora.

Fase II. Selección indicadores y productos a evaluar

Paso No: 3 Se identifican y se clasifican los indicadores utilizados en la gestión de la organización.

Tabla 3.1. Clasificación de los indicadores que gestiona la empresa

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	Procesos	Resultados
Ventas totales		X			X
Total de Ingreso		X			X
Total de gasto		X			X
Aumento de la cuota de mercado			X		X
Gasto de material directo a la producción		X			X
Rentabilidad económica		X			X
Productividad		X			X

Solvencia y liquidez		X			X
Fluctuación de la (F. T)	X				X
Margen Comercial		X			X
Imagen			X		X
Satisfacción del cliente interno	X				X
Satisfacción del cliente Externo	X				X
Rotación adecuada		X			X
Cuentas por cobrar		X			X
Rendimiento de los activos		X			X
Fondo de salario Total		X			X
Fondo de salario propio		X			X
Promedio de trabajadores totales		X			X
Promedio de trabajadores(calculo VAB)		X			X
Gasto de material		X			X
Servicios comprado	X			X	
Gastos de estimulación		X			X
Valor agregado			X		X
Periodo de cobro		X			X
Completamiento de plantilla	X				X
Retención de clientes			X		X
Aumento de ventas		X			X
Accidentalización	X				X
Total	6	19	4	1	28

Analizando la tabla anterior se observa que del total de los indicadores que gestiona la empresa: 19 son de eficiencia, o sea el 65,5% de los mismos. Solamente se gestiona 6 indicadores de eficacia y 4 de efectividad, los que representan el 20,6, y 13,8 % respectivamente; por lo tanto la gestión de la entidad está orientada totalmente a la eficiencia. Por otra parte, la empresa gestiona solamente un indicador de proceso, el resto es de resultado, esto evidencia que la gestión de la empresa es totalmente reactiva.

Resumiendo por la naturaleza de los indicadores que gestiona la empresa se pudo precisar que su gestión es reactiva y se orienta a la eficiencia, esto indica que existen dificultades con el enfoque hacia el cliente, de proceso y sistémico en la organización, también se dificulta la implementación de la mejora de los procesos y de la gestión en general.

Paso No 4. Selección de los indicadores básicos a gestionar

Resultados de la aplicación del método Delphi. Para la aplicación del método Delphi se utilizaron 11 expertos con experiencia en la gestión de la empresa, entre los seleccionados se contó con cinco profesores de la Universidad de Matanzas y seis directivos del MINAL. Se les solicita primeramente una revisión de los indicadores utilizados y se les brinda la oportunidad de incorporar otros que consideren importantes según su criterio.

Se fija un coeficiente de concordancia Delphi de 0,73, de forma tal que el indicador que reciba tres o más votos negativos sea eliminado. De los 29 indicadores sometidos al análisis se eliminan 17, quedando solamente 12. Los mismos son:

Ventas totales

Total de Ingreso

Total de gasto

Gasto de material

Rentabilidad económica

Solvencia y liquidez

Imagen

Satisfacción del cliente interno

Satisfacción del cliente Externo

Productividad

Rendimiento de los activos

Rotación adecuada

Posteriormente se aplica el método de los expertos con el coeficiente Kendall para filtrar nuevamente los indicadores (anexo No 9) y seleccionar los básicos. Se utilizan 7 expertos 5 del MINAL y 2 de la UM, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Resultados del Coeficiente Kendall.

<u>Indicadores</u>	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	Δ	Δ^2
Ventas totales	1	2	1	1	2	2	1	10	-35,1	1230,6
Total de Ingreso	1	3	2	2	3	3	2	16	-29,1	845,65
Total de gasto	8	5	6	3	8	5	3	38	-7,08	50,126
Gasto de material	4	7	4	4	7	7	4	37	-8,08	65,286
Utilidades	1	1	3	5	1	1	5	17	-28,1	788,49
Productividad	6	6	5	9	9	6	9	50	4,92	24,206
Satisfacción del cliente Externo	7	4	7	6	4	4	6	38	-7,08	50,126
Imagen	9	10	10	10	6	10	10	65	19,92	396,81
Solvencia y liquidez	10	8	9	8	11	8	8	62	16,92	286,29
Satisfacción del cliente interno	5	8	8	7	5	8	7	48	2,92	8,5264
Rotación adecuada	11	12	11	12	12	12	12	82	36,92	1363,1
Rendimiento de los activos	12	11	12	11	10	11	11	78	32,92	1083,7
Total	75	77	156	78	78	77	78	541	507,2	6192,9

$$T = \frac{\sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^M A_{ij}}{L} = 45.08$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^L \Delta^2}{M^2(L^3 - L)} = 0,8838$$

Los resultados del coeficiente de concordancia Kendall indican que el estudio es válido ya que $0,88 > 0,50$ y los indicadores fundamentales a gestionar según el criterio de los expertos (indicados por el factor de comparación T) son:

- Ventas totales
- Total de Ingreso
- Total de gasto
- Gasto de material
- Utilidades
- Satisfacción de cliente externo.

Además se decide incluir la satisfacción del cliente interno.

Paso No 5. Definir los productos que serán evaluados y analizados.

Para esto se utiliza la matriz BCG modificada para el año 2018, y se compara con los resultados de investigaciones anteriores.

En la tabla 3.3 se muestra los Indicadores para el cálculo de la matriz BCG del año 2018, entre los que se encuentran total de ventas, costo unitario, unidades, costos totales, margen bruto de ganancia e índice de popularidad. Se considera que todos los productos mantuvieron su presencia los 12 meses del año, teniendo en cuenta que, en todos los casos, todos meses del año los clientes tuvieron oportunidad de adquirirlos ya que para los mismos hubo estabilidad en la disponibilidad de la oferta para mantener una demanda ilimitada.

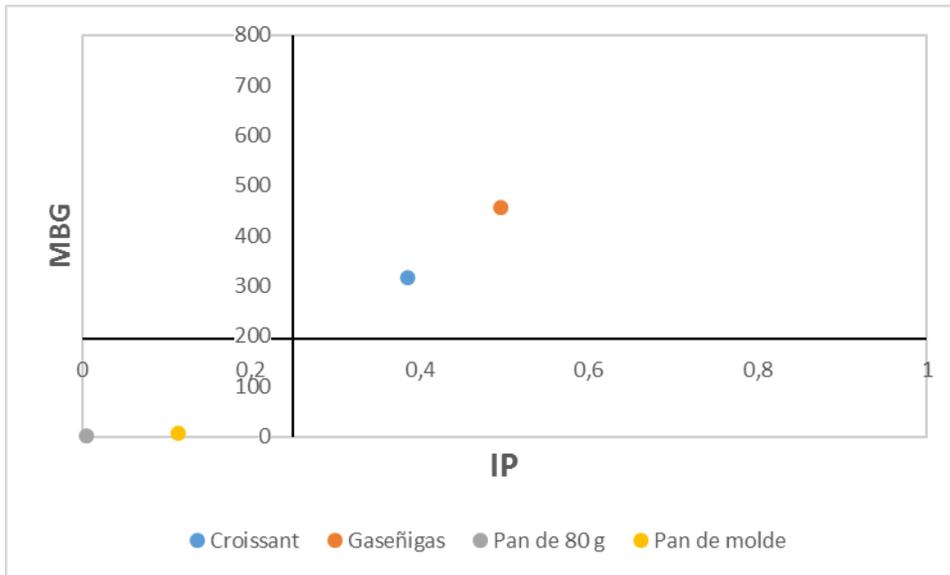
Los resultados en la matriz indican que en la cartera de producto del 2018 existen dos productos estrella: el Croissant la gaseñiga y el resto de los productos se ubican en el cuadrante perro, la estrategia que se debe seguir con los productos perros es eliminar el producto o aumentar precio de venta para llevarlo aunque sea a incógnita. Al comparar estos resultados con un estudio realizado en la entidad en el año 2014 se observa que el Croissant y la gaseñiga pasan en el transcurso de estos años del

cuadrante vaca al cuadrante estrella, como resultado de la estrategia trazada en este periodo, no ocurriendo lo mismo con el resto de los productos: el pan de 80 g y el pan de molde. La estrategia a seguir con los productos perros es eliminar algunos de estos productos, lo cual es poco probable debido a la demanda de los organismos nacionales que solicitan el producto o aumentar precios de ventas lo cual tampoco resulta factible debido a las regulaciones de los precios en el MINAL. En el caso del pan de molde la estrategia de mantenerlo se centra en que es un producto que sus costos son en MN y se vende en divisa.

Tabla 3.3 Indicadores para el cálculo de la matriz BCG del año 2018

Productos	Total de Ventas (MP)	Costo Unitario	Unidades (ton)	Costos Totales (MP)	MBG (MP)	IP
Croissant	543,75	0.998	227520	227,064	316,69	0,3852
Gaseñiga	700,00	2,17	112	243,04	456,96	0,4959
Pan de 80 g	7,25	0,613	8,3	5.063	2,18	0,0054
Pan de molde	160.0	0,768	200	153,6	6,4	0,1135
Total	1411,4	4,066	227840,3	628.767	782,23	1.00

Matriz BCG para el año 2018



Fase III. Evaluación.

Paso No 6. Evaluación y análisis de indicadores:

- Evaluación y análisis de indicadores de eficacia: Esto se realiza utilizando el modelo servqual modificado.
- **Resultados del Modelo Servqual modificado.**

Para medir la satisfacción del cliente externo se utiliza el GAP-5 con una encuesta con escala diferencial y 8 variables que evalúan los atributos de los productos ver anexo No. 2

Se aplican un total de 32 encuestas a los hoteles y empresas que consumen los productos de la organización lo que representa el 100% del total de clientes.

Se calcula los valores de fiabilidad y valides mediante el procesador estadístico SPSS obteniéndose $\alpha = 0.85$ lo que indica que la escala utilizada está libre de errores aleatorios y un coeficiente de determinación de la regresión $R^2 = 0.747$, el cual indica la valides del instrumento y la ausencia o mínima presencia de errores aleatorios y sistemáticos (anexo No.10)

Resultados diferencia 5

Tangibilidad	1,01
Fiabilidad	1,53

Seguridad	1,57
Capacidad de respuesta	1,53
Empatía	1,17
Total	1,36
% de satisfacción	100%

Los valores obtenidos indican que las percepciones de los clientes superan las expectativas de los mismos debido a que la puntuación total se encuentra entre más de lo esperado (codificado con 1) y mucho más de lo esperado (codificado con 2). El 100% de los clientes están satisfechos con los productos de la empresa, solamente existe un cliente que evalúa el producto igual a lo esperado.

Las dimensiones peor valoradas por los clientes fueron tangibilidad con 1,01 y la empatía con 1,17, los problemas de tangibilidad se centran en la variable envase.

Resultados de la diferencia 1. Encuestas analizadas: 8

Tangibilidad	-0,11
Fiabilidad	0,5
Seguridad	0
Capacidad y respuesta	0,83
Empatía	0,66
Total	0,33

El valor total de la diferencia muestra que los directivos consideran el servicio entre igual a lo esperado y más de lo esperado con una puntuación de 0.33, o sea perciben que su producto es peor percibido por parte de los clientes de lo que realmente sucede.

Comparación de las diferencia 5 y 1.

Dimensiones	GAP-5	GAP-1
Tangibilidad	1,01	-0,11
Fiabilidad	1,53	0,5
Seguridad	1,57	0
Capacidad y respuesta	1,53	0,83
Empatía	1,17	0,66
Total	1,36	0,33

Los directivos coinciden con los clientes en que la dimensión más afectada es la tangibilidad, pero no reconocen los problemas existentes en la fiabilidad y capacidad de respuesta, en su verdadera magnitud. Los eventos causales que provocan esta diferencia son:

Atributo	Valor medio
Orientación al marketing	4.75
Comunicación ascendente	4.54
Niveles de dirección	6.17

Los valores de los antecedentes muestran que la eficacia del proceso de investigación de mercado se encuentra afectada por la comunicación ascendente y la orientación al marketing.

Resultados de la diferencia 2. Encuestas analizadas: 8

Atributo	Diferencia
Tangibilidad	5.300
Fiabilidad	6.100
Capacidad de respuesta	6.332
Seguridad	4.587
Empatía	4.012
Total	5.25

El valor total de la diferencia es un valor medio alto, esta diferencia evalúa la eficacia del proceso de planificación de la calidad y la formalidad de las normas o estándares. Los atributos más afectados son: empatía y seguridad, por lo tanto la misma no tributa directamente al GAP-5.

Los eventos causales que provocan esta diferencia son:

Atributo	Valor medio
Compromiso de la dirección	3.448
Establecimiento de objetivos	4.864
Establecimiento de normas	3.630
Percepción de inviabilidad	4.540
Total	4.120

Los problemas que están afectando la eficacia del proceso de planificación de la calidad son fundamentalmente compromiso de la dirección y establecimiento de normas.

Resultado de la diferencia 3. Encuestas analizadas: 32 trabajadores no directivos

Atributo	Diferencia
Tangibilidad	4.267
Fiabilidad	6.067
Capacidad de respuesta	6.167
Seguridad	5.933
Empatía	4.820
Total	5.450

Esta diferencia mide la eficacia de la realización de los procesos, según el criterio del cliente interno, el valor total 5.450 es considerado medio alto en una escala de 1 a 7. Las dimensiones más afectadas son la tangibilidad y la empatía, por lo tanto esta diferencia tributa directamente al GAP-5 en el atributo de tangibilidad .

Los eventos causales que provocan esta diferencia son:

Atributo	Valor medio
Trabajo en equipo	4.733
Ajuste empleado-función	5.433
Ajuste tecnología-función	6.333
Control percibido	2.967
Sistemas de supervisión y control	2.067
Conflictos funcionales	4.617
Ambigüedad de funciones	3.400
Total	4.164

Los problemas fundamentales que están afectando la eficacia de los procesos son: sistemas de supervisión y control, control percibido y ambigüedad de funciones.

Resultado de la diferencia 4. Encuestas analizadas: 8

Atributo	Diferencia
Tangibilidad	5.667
Fiabilidad	6.667
Capacidad de respuesta	5.742
Seguridad	4.333
Empatía	2.500

Total 4.981

La puntuación total de esta diferencia es considerada un valor medio alto e indica que existen dificultades con la comunicación horizontal y las dimensiones más afectadas son: Empatía, Seguridad y Tangibilidad.

Atributo	Valor medio
Comunicación horizontal	4.150
Excesos de promesas	4.100
Total	4.125

Como se observa en el valor de los antecedentes la eficacia del proceso de comunicación horizontal y de promoción de los productos de la empresa se encuentran afectadas por: comunicación horizontal y el exceso de promesas.

Resultado de la diferencia 6. Esta diferencia evalúa la satisfacción del cliente interno mediante la diferencia de percepción y expectativa. Encuestas analizadas: 32

Atributo	Diferencia
Trabajo	0.015
Condiciones laborales	0.009
Salario	0.015
Trato y relaciones	0.006
Toma de decisiones	0.033
Comunicación	0.029
Liderazgo	0.022
Total	0.018

La puntuación total indican que las percepciones de los trabajadores superan las expectativas, siendo los atributos más afectados: trato y relaciones, condiciones laborales, trabajo y salario.

Resultados de la diferencia 7. Encuestas de directivos analizadas: 8

Atributo	Diferencia
Trabajo	-0.055
Condiciones laborales	-0.139
Salario	0.077

Trato y relaciones	0.033
Toma de decisiones	0.102
Comunicación	-0.007
Liderazgo	0.080
Total	0.013

El valor óptimo de esta diferencia es 0 ya que la misma mide la percepción que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus trabajadores. El valor total obtenido es positivo pero muy próximo a 0, lo que indica que los directivos conocen por lo general las necesidades de sus subordinados, las dimensiones más afectadas son: condiciones laborales, trabajo y comunicación, en la cuales los directivos subestiman las expectativas de los clientes y en toma de decisiones la puntuación es positiva en el orden de las décimas e indican que los directivos sobre estiman la participación de los clientes. En los anexos No.10, 11, 12, 13,14 respectivamente se muestran los diagramas causas - efecto para cada una de las diferencias.

Análisis general del atributo de cada diferencia al GAP 5.

Resumiendo los resultados obtenidos por el modelo servqual modificado mediante la comparación de sus diferencias, como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4: resultados obtenidos por el modelo servqual

Dimensiones	GAP-5	GAP-1	GAP-2	GAP-3	GAP-4
Tangibilidad	1,01	-0,11	5.300	4.267	5.667
Fiabilidad	1,53	0,5	7.100	6.067	6.667
Capacidad de respuesta.	1,57	0	6.332	6.167	5.742
Seguridad	1,53	0,83	4.587	5.933	4.333
Empatía	1,17	0,66	4.012	4.820	2.500
Total	1,36	0,33	5.460	5.450	4.981

Los resultados del Gap- 5 son buenos, el atributo más afectado es la tangibilidad y la diferencia que más la está afectando es el GAP- 1, el cual presenta esa dimensión negativa. La seguridad y la fiabilidad que son las otras dimensiones peor valoradas, en el Gap-5 es la empatía y se relaciona directamente con los Gaps: 1, 4, 2 y 3. Este análisis permite concluir que el desconocimiento de las verdaderas expectativas de los clientes por parte de los directivos es la causa fundamental de las bajas puntuaciones de los atributos afectados en la diferencia cinco.

Por otra parte y particularizando en los indicadores de eficacia de proceso se pudo precisar que:

- La eficacia del proceso de investigación comercial se ve afectada por los resultados del Gap-1
- La eficacia del proceso de promoción y comunicación externa de la organización, también está afectada como evidencian los resultados del Gap-4.
- Los procesos de planificación de la calidad y la eficacia en la prestación real del servicio se afectan en menor cuantía y específicamente en los atributos de seguridad, empatía y tangibilidad.

El análisis de los indicadores de eficacia, tanto de proceso como de resultado es de suma importancia para trazar estrategias que permitan elevar la efectividad de la gestión y la mejora de los productos.

- **Evaluación de la eficiencia de la gestión de la organización.**

El análisis se realizará con los indicadores de eficiencia seleccionados por los expertos. Tomando como año base el estudio realizado en el año 2014

Indicadores	2014	2018	Dinámica %
Ventas totales	1383,5	1411,4	102,0
Total de Ingreso	1385,1	1413,1	102,0
Total de gasto	1181,1	1155,0	97,7
Gasto de material	590,6	519,8	88,01
Utilidades	204,0	258,10	126,5

La eficiencia según la dinámica de los indicadores importantes para la fábrica en el período analizado, arrojan favorables resultados. Se incrementan los ingresos por un incremento en las ventas y existe una disminución de los gastos totales. La disminución de los gastos se denota que se logra por una elevada disminución del gasto de materiales (12%) y las utilidades se incrementan en un 26,5 %.

En entrevista con los directivos y revisión documental se detecta que esta disminución de los gastos de materiales está dada por variaciones en los precios al cambiar la calidad de la materia prima y no por ahorro del consumo de estos.

Paso No 7. Diagnóstico de los indicadores afectados

En la fábrica Gamby los resultados muestran una mejora sustancial de los indicadores en el período evaluado, lo que demuestra que la estrategia de mejora, basada en el rediseño de su cartera de productos ha sido efectiva. En cuanto a la eficacia se obtiene un 100 % de clientes satisfechos, solamente un cliente percibe los productos igual a lo esperado, el resto, los evalúa entre igual a lo esperado y más de lo esperado. No obstante se pueden apreciar inconformidades con algunas de las variables o características de los productos (etiquetado, envase y durabilidad); también se pueden precisar desajustes y síntomas de ineficiencia en los procesos de:

- Investigación de mercado, evidenciadas por los resultados del GAP- 1 y provocadas por: problemas con la orientación al marketing (4.875) y por dificultades en la comunicación ascendente (4.542), fundamentalmente. Ver anexos No 11, 12, 13, 14, 15. Diagramas causa- efecto para la diferencia desde la 1 hasta la 5 del modelo Servqual modificado.
- Proceso de establecimiento de normas formales o de planificación de la calidad, evidenciadas por el GAP-2 y provocadas por: establecimiento de normas y falta de compromiso de la dirección
- En la siguiente diferencia o sea GAP-3 presenta dificultades con el cliente interno en la prestación del servicio, los factores que están incidiendo en esta diferencia son ambigüedad de funciones, inadecuados sistemas de supervisión y control y falta de control percibido.

- En el proceso de comunicación externa de la organización, evaluados en el GAP-4 y provocados por : problemas con la comunicación horizontal y el exceso de promesas

La eficiencia según la dinámica de los indicadores importantes para la fábrica en el período analizado, arrojan favorables resultados. Se incrementan los ingresos por un incremento en las ventas y existe una disminución de los gastos totales. La disminución de los gastos se denota que se logra por una elevada disminución del gasto de materiales (12%) y las utilidades se incrementan en un 26,5 %.

Con relación a la efectividad no se determina ningún indicador, pero se puede afirmar que la empresa tiene buena efectividad en su gestión por los resultados positivos de los indicadores de eficiencia y eficacia.

Paso No 8. Proponer medidas para la mejora de los indicadores afectados.

En este paso solo se hace recomendaciones a la organización para establecer un programa de mejora.

El programa de mejora debe orientarse hacia la eficacia, en función de cerrar los GAP: 1, 2,3 y 4; gestionando los eventos causales que provocan estas diferencias y trazando estrategias encaminadas a perfeccionar la orientación al mercado, a mejorar la comunicación horizontal, implementar el compromiso de la dirección con respecto a la calidad y a solventar las dificultades que se presentan por ambigüedad de funciones y la falta de control percibido.

En cuanto a la eficiencia se debe trabajar en la minimización de los gastos mediante un mayor control de proceso, de las normas de consumo, la reducción de desperdicios y desechos. En este sentido se le recomienda a la empresa la determinación y gestión de los costos de calidad, los cuáles fijarán la orientación del programa de mejora y favorecerán el progreso de la eficacia.

La base para la evaluación y gestión de la mejora deben ser el sistema de indicadores utilizados en este procedimiento.

Conclusiones parciales:

Resumiendo los aspectos más importantes desarrollados en este capítulo se puede plantear que:

- Mediante el método Delphi y el método de los expertos con el coeficiente Kendall se determinaron los 6 indicadores básicos para gestionar la efectividad de la organización.
- Aplicando la matriz BCG modificada para el año 2018 y comparando con el 2014 se pudo verificar que existen dos productos estrella: el Croissant la gaseñiga y el resto de los productos se ubican en el cuadrante perro, los que no pueden ser eliminados en estos momentos y la estrategia debe estar encaminada a aumentar precio de venta para llevarlo aunque sea a incógnita.
- El modelo Servqual modificado muestra un alto porcentaje de satisfacción del cliente externo, y los resultados de los atributos de menor puntuación son: la seguridad, empatía y la tangibilidad; debidas a dificultades en los procesos de: investigación de mercado, de planificación de la calidad, de realización de los procesos claves y de soporte y de comunicación externa de la organización.
- La eficiencia según la dinámica de los indicadores importantes para la fábrica en el período analizado, arrojan favorables resultados.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis realizado en este trabajo de diploma se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. De la revisión de la literatura se aprecia que en el contexto actual, las empresas deben orientar su gestión hacia la efectividad de forma tal de alcanzar la eficacia en la gestión del enfoque externo con la mayor eficiencia de su enfoque interno, de forma dinámica, lo cual garantizará su competitividad en el mercado.
2. A partir de la revisión de procedimientos y modelos para evaluar la gestión de las organizaciones se propone un procedimiento que facilita evaluar y analizar la eficacia y la eficiencia, a partir de indicadores seleccionados lo que aportaría la gestión de la efectividad de la organización y el análisis de la posibilidad de mejoras.
3. Con la aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación de la efectividad de la gestión en la fábrica Gamby se resume que:
 - La fábrica está trabajando enfocada a la eficiencia y no a la eficacia
 - Mediante el método Delphi y el método de los expertos con el coeficiente Kendall se determinaron los 6 indicadores básicos para gestionar la efectividad de la organización.
 - Existen dos productos estrella: el Croissant la gaseñiga y el resto de los productos se ubican en el cuadrante perro, los que no pueden ser eliminados en estos momentos.
 - Existe un elevado porcentaje de satisfacción del cliente externo, y los resultado de los atributos de menor puntuación son: la seguridad, empatía y la tangibilidad; debidas a dificultades en los procesos de: investigación de mercado, de planificación de la calidad, de realización de los procesos claves y de soporte y de comunicación externa de la organización.
 - La fábrica tiene buena efectividad en su gestión por los resultados positivos de los indicadores de eficiencia y eficacia

Recomendaciones

1. Continuar el estudio con la determinación de otros indicadores de efectividad como la imagen y el posicionamiento.
2. Llevar las mejoras propuestas al plan de mejoras de la entidad y ponerlo en marcha.
3. Extender la aplicación de este procedimiento al resto de la UEB Molinera Cárdenas. .

BIBLIOGRAFÍA

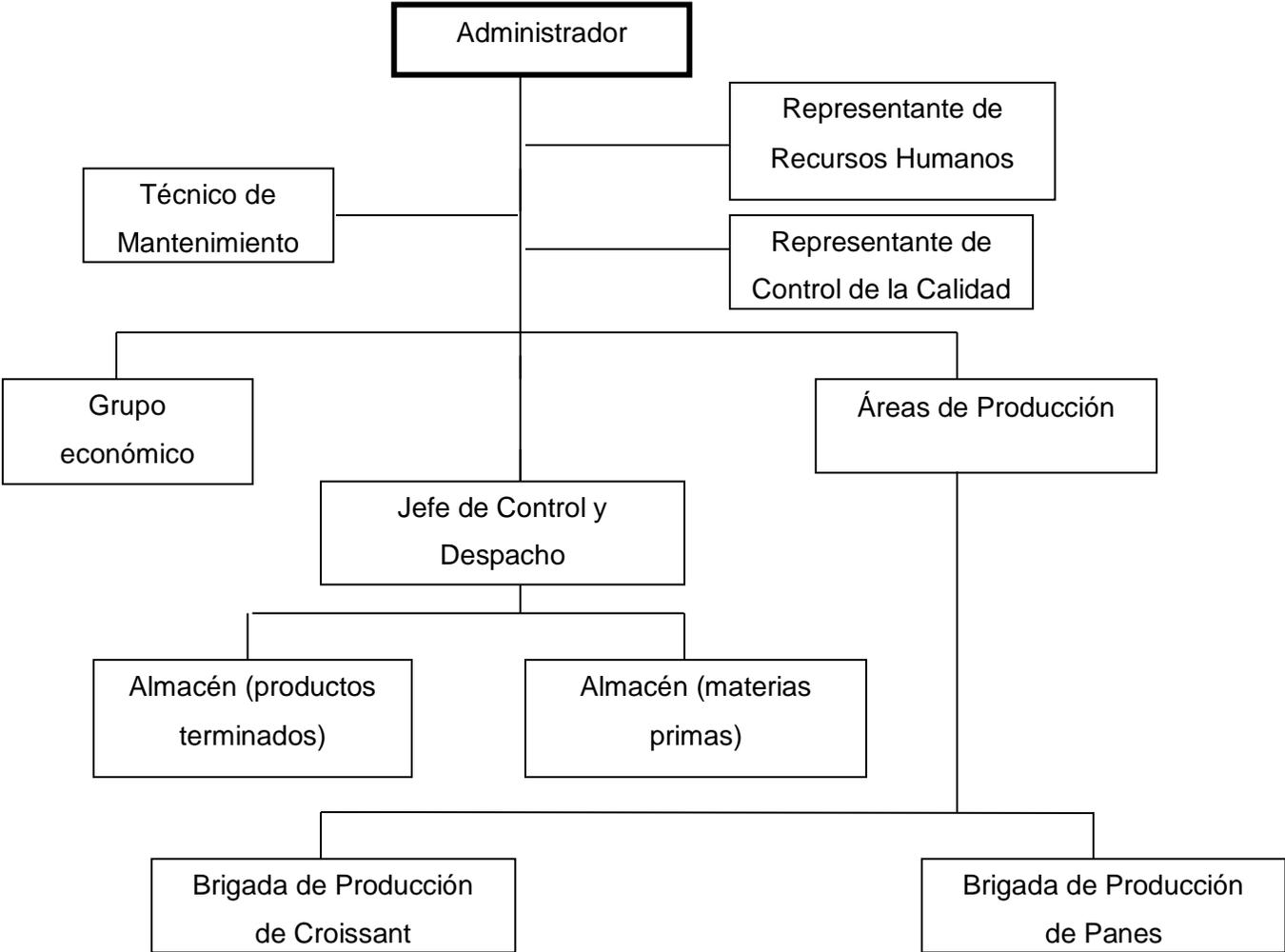
1. Beas Aranda, J. (2007). "Eficiencia vs. Eficacia" Disponible en: <http://www.definicion.org/eficacia>.
2. Becerra Grande, A; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B y Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos, No 139, pp. 95-109.
3. Castillo Delgado, Claudia Esther. 2015. Trabajo de diploma: Análisis y Medición de la Calidad Percibida del Servicio al cliente externo en la Cadena Hotelera Islazul en el Polo turístico de Varadero [Tesis de pregrado]. 2015.
4. Cronin, J. y Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality, Journal of Marketing, vol. 56
5. Cronin, J y Taylor, S. (1994): «*SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*», Journal of Marketing, vol. 58, enero, págs. 125-131.
6. Crosby, P. B. (1987). Calidad sin lágrimas. CECSA, Ciudad México.
7. Deming, W. (1989). Calidad y Productividad. La salida de la Crisis. Editorial Díaz de Santos
8. Feingenbaum, A. (1971). Control total de la calidad. Edición Revolucionaria.
9. Fernández Galán, A. (2007). Disponible en: <http://www.rrhmagazine.com/secciones/gescon.asp>
10. Gaitán Álvarez, Humberto. 2015. Procedimiento para evaluar la satisfacción del cliente y los costos de calidad en el. 2015.
11. Galán López, M. 2014. «Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan calcular el nivel de servicio en la Atención Primaria de Salud.» [Tesis en opción al título de Ingeniero I, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial. 2014.
12. García Gil, Luis Javier. 2016. Evaluación de la satisfacción del cliente en el Hotel Brisas del Caribe [Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo]. 2016.

13. González, J. (2007). "La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad". Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>
14. Grönroos, C. (1994). Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
15. Harrington, H. J. (1991). El proceso de mejoramiento. Como las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U.S.A.
16. Juran, Josep. (1993). Manual de Control de la Calidad. Juran Institute. 4ta Edición. EE.UU. Capítulo 20, 26, 6, 4 y 2.
17. Kilian Zambrano, D. (2004). "Planificación y Control de la Producción Pública".
18. Kotler, P. (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México: Prentice Hall Hispanoamérica,
19. López, C. (2006) "Satisfacción y servicio al cliente". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/servicioalcliente>
20. Mazarrasa, M. (1994). Marketing y calidad total. Barcelona: Gestión 2000.
21. Medina León (2013) Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de la gestión en las organizaciones. Ingeniería Industrial. Revista Ingeniería Industrial. vol. XXXV (1). enero-abril, 94-104 pp. ISSN: 1815-5936. Disponible en: www.rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/.
22. Noda Hernández (2004). Modelo y Procedimiento para la Medición y mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster en Ciencias. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Departamento de Ingeniería Industrial
23. Normas ISO (Serie ISO 9000:2005). Sistema de Gestión de la calidad. Fundamentos y Vocabularios.
24. Oliver, R. L. (1980): «A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions», Journal of Marketing Research, vol. XVII, noviembre, pp. 460-469.

25. Parasuraman, A y Zeithaml, V. A. y Berry, L.L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research". *Journal of Marketing*, Vol. 49, otoño, pp.41-50.
26. Parasuraman, A y Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative". *Journal of Retailing*, Vol. 64 (primavera), pp. 12-40.
27. Pereira Estebes, J. (2017). Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/imagen.htm>
28. Poveda Morales (2017). *Modelo para la exitosa puesta en marcha de MIPYMES por emprendedores ecuatorianos. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas, Cuba.*
29. Ramírez Betancurt (2007). Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios. . Matanzas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad de Ingeniería Industrial y Economía.
30. Ramírez Betancourt (2011). Eficiencia de la calidad de la gestión. Guía de la mejora. Revista avanzada científica Vol.13, No2.
31. Ramos Alfonso (2007). Propuesta de un procedimiento que permita gestionar la inocuidad de los alimentos con enfoque sistémico. Caso Palacio de las Pizzas, Varadero. Tesis presentada en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas.
32. Ramos Alfonso (2015). Evaluación de los costos de calidad en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Matanzas. Evento CIEMPRESTUR. Matanzas (2013). ISBN: 978-959-16-2100-9. Consultado en: 4-2016. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>.
33. Ramos Alfonso (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial
34. Ruiz Olalla, M.C. (2011). Gestión de la Calidad del Servicio. [en línea] noviembre, 2002. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>.

35. Ruyter, K. (1997) The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-based Approach? International Journal of Research in Marketing.
36. Sánchez Falcón, Rocío. 2015. Relación entre las satisfacciones de los clientes internos y externos en el hotel "Sandals Royal Hicacos" [Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo]. Universidad de Matanzas : s.n., 2015.
37. Schroeder, R.G. (1992). Administración de operaciones. México: Editorial McGraw- Hill.
38. Soler Grillo, O. (2001). El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. Escuela de altos estudios de hotelería y turismo. Ciudad de la Habana, Cuba.
39. Thompson, I. (2006). "La satisfacción del cliente". Disponible en:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
40. Valls, W; Vigil, E. (2000). Evaluación de la calidad en empresas hoteleras del polo turístico de Varadero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de empresas turísticas. Varadero, Cuba.
41. Villa, F.C. (2007). "Posicionamiento: Base de las estrategias de mercadeo". Disponible en: <http://www.tiempodemercadeo.net>

Anexo No 1. Estructura organizativa de la empresa (Organigrama).



Anexo 2 Encuesta Diferencia 5 cliente externo

ESTIMADO CLIENTE: Usted ha sido seleccionado por nuestra entidad para integrar un grupo de expertos que evaluará la gestión de la efectividad de nuestra organización a partir de la calidad del servicio brindado, por lo que nos resultara de gran importancia su respuesta sincera en cada una de las preguntas formuladas. Siempre recuerde que así podemos mejorar continuamente nuestra gestión de ventas.

Marque con una cruz donde usted considere:

Atributos	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
1-Calidad de los productos que usted consume.					
2-Envase en que se le distribuye los productos.					
3-Calidad del servicio brindado por los distribuidores.					
4-Atención post-venta que ofrece el departamento comercial.					
5-Rapidez en la respuesta al hacer cambios en los pedidos					
6-Facilidades para comunicarse con los vendedores.					
7-Aceptación por los turistas en nuestros productos					
8-Como nos encontramos respecto a otras empresas con el mismo servicio.					

9- Evalúe de forma general la calidad de su servicio.					
---	--	--	--	--	--

Anexo No 3. Diferencia 1

ESTIMADO DIRECTIVOS: Teniendo en cuenta los conocimientos que usted posee de los productos y servicios elaborado por la Panadería-Dulcería Gamby, no es imprescindible responder la siguiente encuesta con el máximo de objetividad, lo cual llevaría a mejorar nuestra entidad.

Valore y marque con una x en la casilla que usted considere que se corresponda con la realidad.

Anexo No 4. Diferencia 2 (Servqual modificado)

En las empresas, las normas estándar pueden ser formales (escritas, explícitas, debidamente comunicadas a los empleados) o informales (verbales, implícitas, se asume que los empleados deben conocerlas y comprenderlas). Para cada una de las siguientes características, trace un círculo alrededor del número que mejor describa hasta que punto las normas estándar que existen en su empresa son formales o

Atributos	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
1-Calidad de los productos que usted produce.					
2-Envase en que se comercializa sus productos.					
3-Calidad del servicio brindado por sus empleados.					
4-Atención post-venta que ofrece el departamento comercial.					
5-Rapidez y respuesta de sus subordinados al cambiar los pedidos.					
6-Facilidades de colocar sus productos a sus clientes.					
7-Como cree que se aceptaran sus productos en el mercado.					
8-Como cree usted que este su empresa con respecto a otros competidores.					
9- Evalúe de forma general la calidad de su servicio.					

informales. Si no existen normas en su empresa indíquelo con una X en la casilla correspondiente.

Características	Normas informales				Normas formales			No existen normas
	1	2	3		4	5	6	
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Conocimientos y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo No 5. Diferencias 3

En la lista que aparece a continuación mostramos cinco características. En ocasiones, los empleados y las unidades de servicio de una empresa afrontan dificultades para cumplir las normas estándar que les han establecido. Para cada una de las características mostradas en la lista, trace un círculo del número que mejor represente el grado en que su empresa y sus empleados cumplen las normas estándar establecidas para sus funciones. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas sólo necesitamos su valiosa y sincera evaluación al respecto.

Características	Incapaces de cumplir regularmente las normas				Capaces de cumplir regularmente las normas			No existen normas
	1	2	3		4	5	6	
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Conocimientos y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

Anexo No 6. Diferencias 4

Con frecuencia, los miembros del personal de ventas, de publicidad o de otras áreas de la comunicación de las empresas hacen promesas respecto al nivel de servicios que ofrece la entidad. En algunas organizaciones, no siempre es posible cumplir las promesas. Para cada una de las características que aparecen a continuación deseamos saber hasta qué punto cree que su empresa y sus empleados cumplen con el nivel de servicio que se promete a sus clientes. Trace un círculo alrededor del número que mejor describa su idea al respecto.

Características	Incapaces de cumplir regularmente las promesas				Capaces de cumplir regularmente las promesas		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y material de comunicación de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Habilidad de la empresa para realizar el servicio prometido de forma segura y precisa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Disposición de la empresa para ayudar a los clientes y darles un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
4. Conocimientos y amabilidad de los empleados de la empresa y su habilidad para transmitir un sentimiento de fe y confianza.	1	2	3	4	5	6	7
5. Cuidado y atención individualizada que la empresa da a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo No 7. Diferencia 1 cliente interno

ESTIMADO DIRECTIVOS: Teniendo en cuenta los conocimientos que usted posee de los productos y servicios elaborado por la Panadería-Dulcería Gamby, no es imprescindible responder la siguiente encuesta con el máximo de objetividad, lo cual llevaría a mejorar nuestra entidad.

Valore y marque con una x en la casilla que usted considere que se corresponda con la realidad.

Atributos	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
1-Calidad de los productos que usted produce.					
2-Envase en que se comercializa sus productos.					
3-Calidad del servicio brindado por sus empleados.					
4-Atención post-venta que ofrece el departamento comercial.					
5-Rapidez y respuesta de sus subordinados al cambiar los pedidos.					
6-Facilidades de colocar sus productos a sus clientes.					
7-Como cree que se aceptaran sus productos en el mercado.					
8-Como cree usted que este su empresa con respecto a otros competidores.					
9- Evalúe de forma general la calidad de su servicio.					

Anexo No 7. Diferencia 6 (expectativas)

Por favor, sería muy importante para nosotros, compañeros trabajadores que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponda con la realidad.

SU TRABAJO	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
Satisfacción con su trabajo.					
Trabajo interesante.					
Trabajo acorde con la calificación y experiencia.					
Su trabajo lo obliga a superarse.					
Orgulloso con el trabajo que realiza.					
Preocupación por hacer bien su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
Condiciones de su área de trabajo.					
Equipos y herramientas necesarias para realizar el trabajo.					
Preocupación de los jefes por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO.					
Salario acorde con el trabajo realizado.					
Salario que permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Salario justo comparado con los demás.					
TRATO Y RELACIONES CON COLECTIVO.					
Reconocimiento cuando usted realiza una labor destacada.					
Interés y ayuda de compañeros cuando usted tiene problema en su trabajo.					
Relación con su jefe y compañero de trabajo.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES.					
Motivación para que de sus criterios					

y opiniones.					
La dirección toma en cuenta sus criterios y opiniones.					
Criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Sentimiento de pertenencia hacia su empresa.					
COMUNICACIÓN.					
Conocimiento de los adjetivos de la empresa y sus Departamentos.					
Disponibilidad de la información necesaria.					
Solicitud periódica de la información para la dirección.					
Comunicación directa con la dirección.					
LIDERAZGO.					
Relación con su jefe.					
Grado de conocimiento y preparación de su jefe.					
Jefe como un ejemplo a seguir.					
Capacidad de liderazgo de su jefe.					

Diferencia 6 (percepción)

Por favor, sería muy importante para nosotros, Compañeros Trabajadores que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponda con la realidad.

SU TRABAJO	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
Ud. está satisfecho con su trabajo.					
El trabajo que Ud. realiza es interesante.					
Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
Su trabajo lo obliga a superarse.					
Ud. se siente orgulloso con el trabajo que realiza.					
Ud. está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas.					
Ud. tiene los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo.					
Sus jefes se preocuparan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO.					
Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
Ud. considera su salario justo comparado con el de los demás.					

TRATO Y RELACIONES CON COLECTIVO.					
Cuando Ud. realice una labor destacada, ser reconocido (a) en su colectivo e individualmente.					
Cuándo Ud. tiene problemas en su trabajo, se le ha ayudado y se han interesado por Ud.					
Su jefe lo trate con respeto y sus relaciones con Ud. son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES.					
- A Ud. se le motiva para que de sus criterios y opiniones					
Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Ud. se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN.					
Ud. conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
La información que Ud. necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Su jefe pide información regularmente.					
Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique					
LIDERAZCO.					
Ud. tiene buenas relaciones con su jefe.					
Considera a su jefe como un ejemplo a seguir.					
Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
Fuera del horario laboral, Ud. haría algún trabajo para ayudar a su jefe.					

Anexo No 8. Diferencia 7

Por favor, sería muy importante para nosotros, compañeros directivos que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponda con la realidad.

SU TRABAJO	Mucho menos que lo Deseado	Menos que lo Deseado	Igual a lo Deseado	Más que lo Deseado	Mucho más que lo Deseado
Sus subordinados están satisfechos con su trabajo.					
Considera que es interesante la labor que realizan sus subordinados.					
La experiencia y calificación de sus subordinados está de acuerdo con la labor que realizan.					
El trabajo obliga a que sus subordinado se superen.					
Sus subordinados se sienten orgullosos con el trabajo que realizan.					
Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
Sus subordinados tienen los equipos y herramientas necesarias para realizar su trabajo.					
Ud. se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
SALARIO.					
El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realiza.					
El salario de sus subordinados les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					

Ud. considera que el salario de sus subordinados es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES CON COLECTIVO.					
Cuando sus subordinados realizan una labor destacada son reconocidos en su colectivo e individualmente					
Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo, Ud. se ha interesado y les ha ayudado.					
Ud. trata con respeto y tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES.					
Ud. motiva a sus subordinados para que den sus criterios y opiniones.					
Los criterios y opiniones respecto al trabajo, dados por sus subordinados, son tomados en cuenta por la dirección.					
Los criterios y opiniones de sus subordinados son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de la empresa.					
COMUNICACIÓN.					
Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
La información que necesitan sus subordinados, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
Ud. le pide información regularmente a sus subordinados.					
Cuándo existe un problema, Ud. les exige que se lo comunique.					

LIDERAZGO.					
Ud. tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
Ud. siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo.					

Anexo No 9. Indicadores Kendall

<p>Compañeros o Compañeras por los conocimientos y la experiencia que usted posee, ha sido seleccionado para integrar un panel de experto que evaluara los indicadores que deben medir la eficacia y eficiencia de una unidad productiva.</p> <p>Es necesario enumerar según el orden de importancia que usted confiere a los mismos teniendo en cuenta que el 1 sería el más importante y el 12 el menos importante.</p>	NUMEROS
Indicadores	
Ventas totales	
Total de Ingreso	
Total de gasto	
Gasto de material	
Utilidades	
Productividad	
Solvencia y liquidez	
Imagen	
Satisfacción del cliente interno	
Satisfacción del cliente Externo	
Rotación adecuada	
Rendimiento de los activos	

Anexo No 10. Fiabilidad y Valides del GAP-5

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005
VAR00001	1,0000				
VAR00002	,4379	1,0000			
VAR00003	,4115	,3625	1,0000		
VAR00004	,3500	,4360	,8236	1,0000	
VAR00005	,3794	,2960	,7590	,6761	1,0000
VAR00006	,4735	,2839	,7568	,6648	,8505
VAR00007	,7241	,4832	,4787	,4093	,2805
VAR00008	,4379	,3775	,4869	,3513	,3724
VAR00009	,5950	,6731	,5227	,5426	,3334

	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009
VAR00006	1,0000			
VAR00007	,3761	1,0000		
VAR00008	,4007	,4423	1,0000	
VAR00009	,4230	,6851	,6353	1,0000
N of Cases = 47,0				
Reliability Coefficients 9 items				

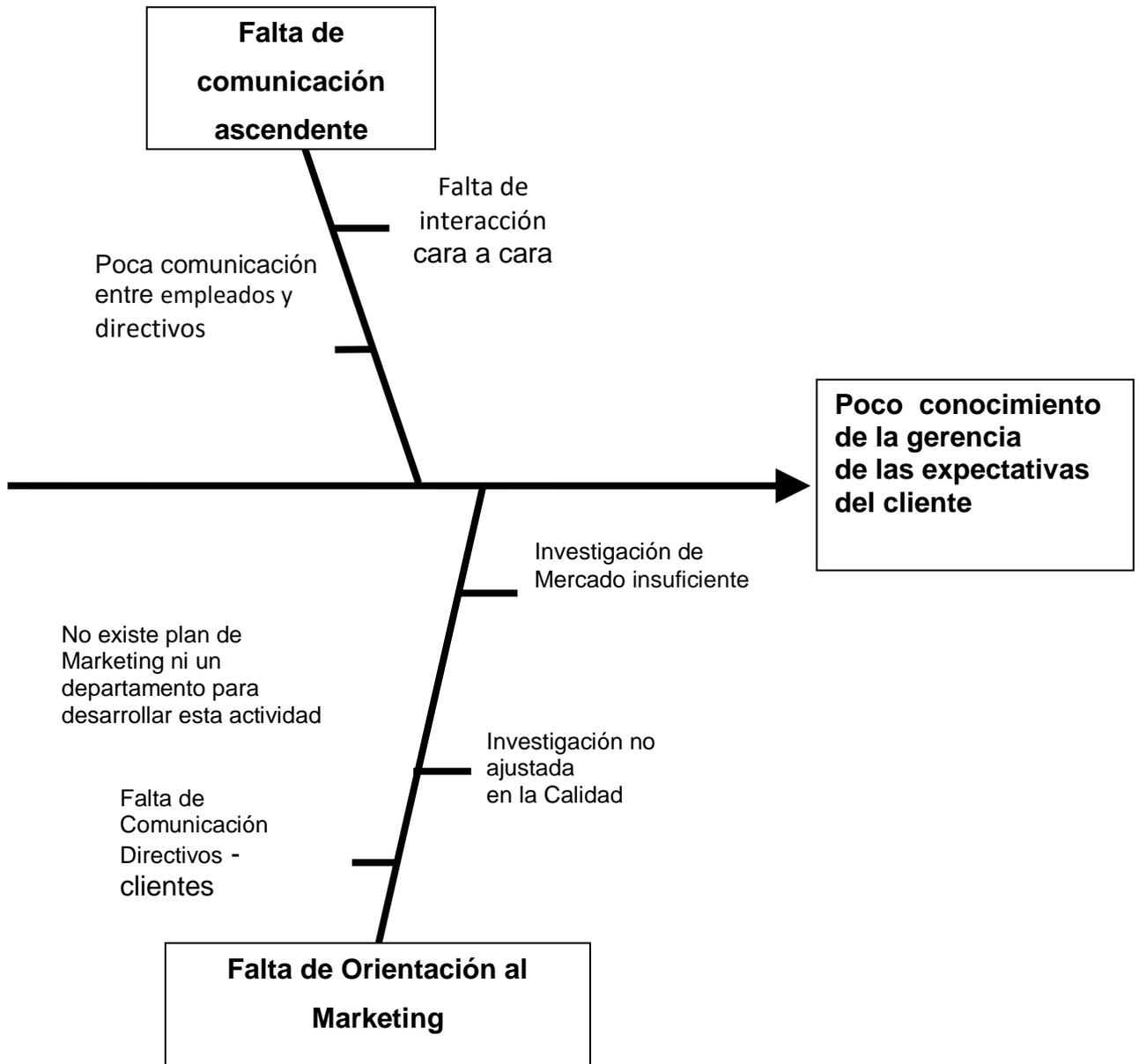
Alpha = ,8766 Standardized item alpha = ,8999

	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
Model					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,864	,747	,694	,3011	,747	14,019	8	38	,000

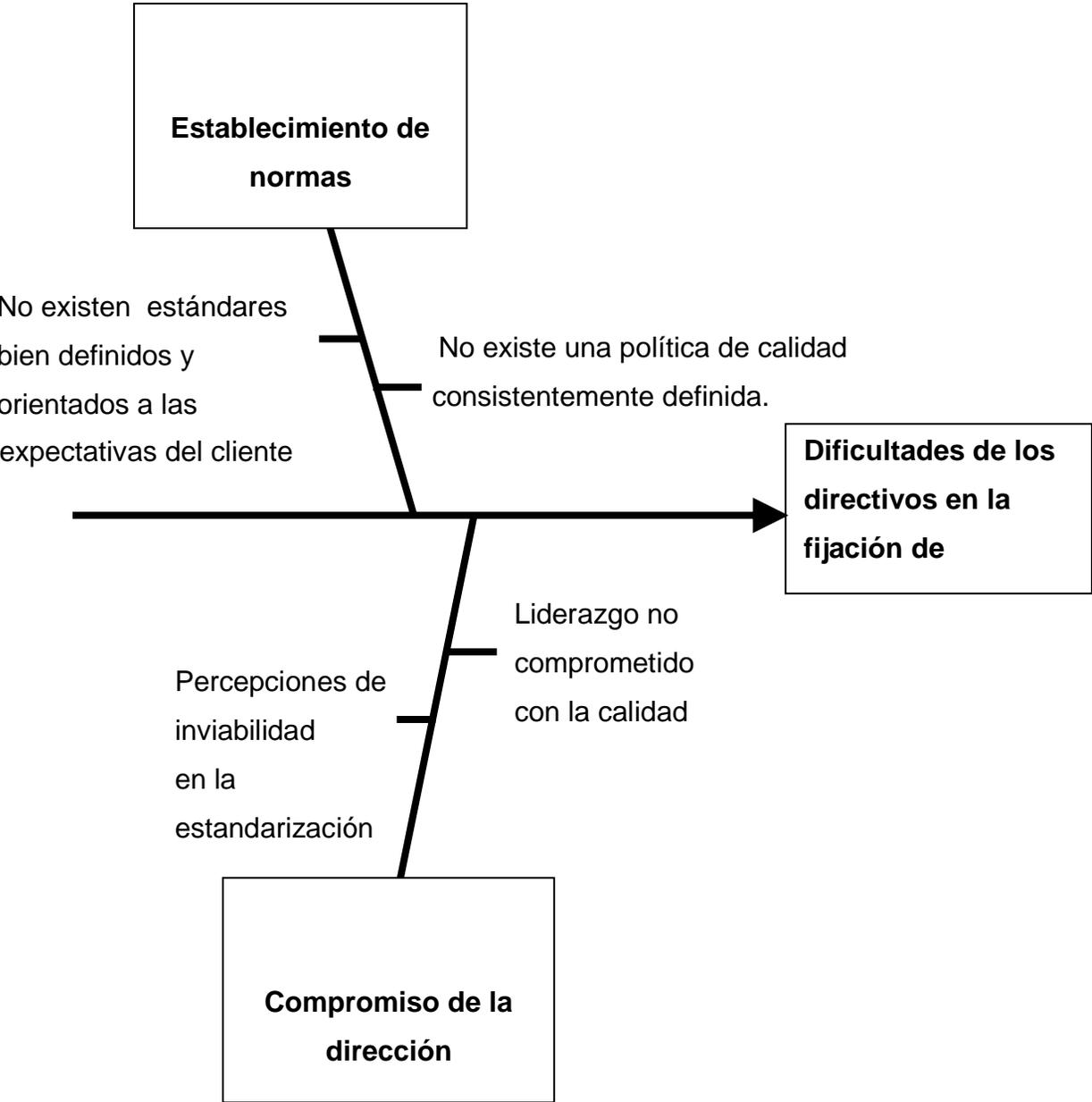
Model Summary

a Predictors: (Constant), VAR00008, VAR00004, VAR00001, VAR00002, VAR00005, VAR00007, VAR00006, VAR00003

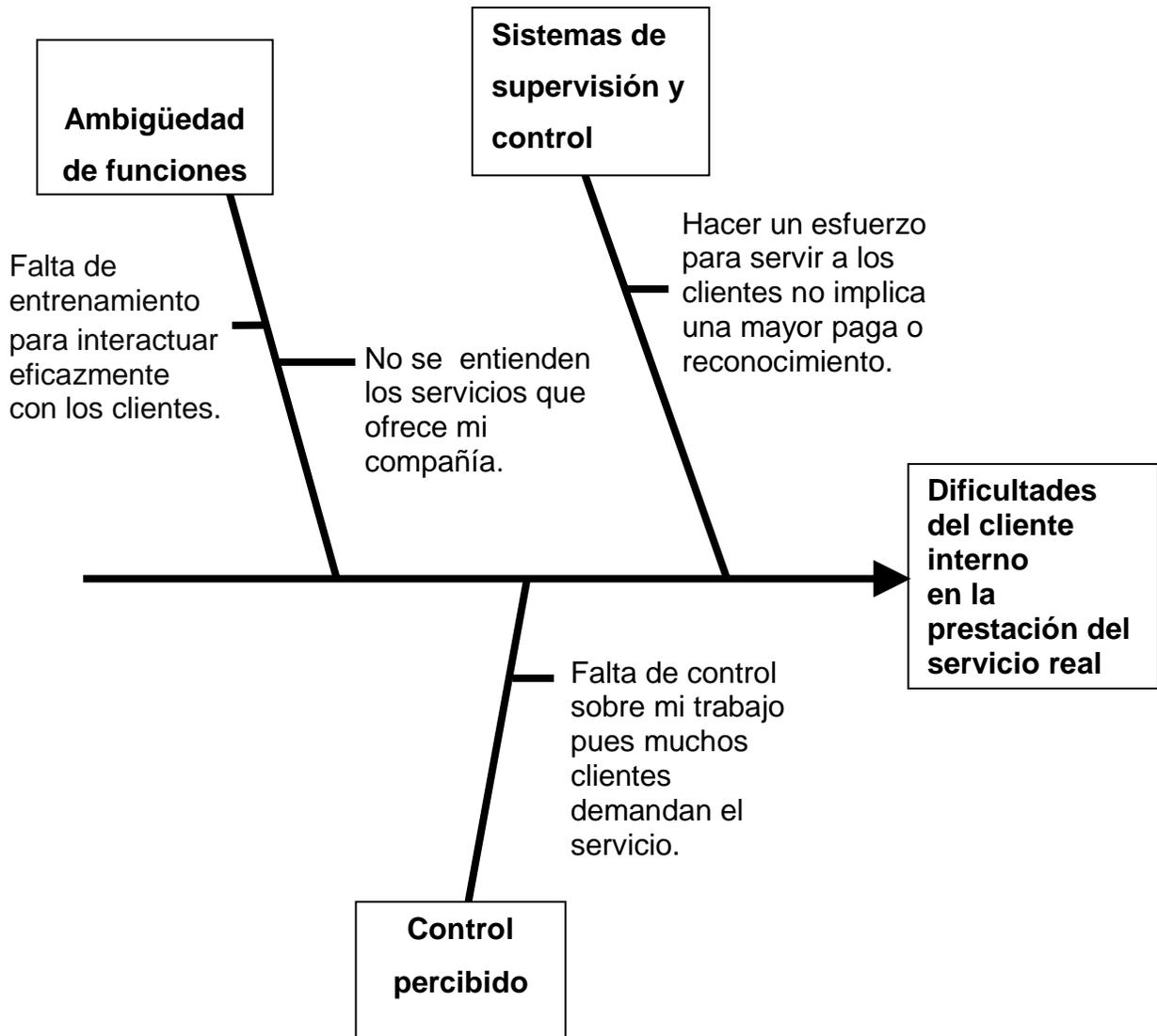
Anexo No 11. Diagrama Causa- Efecto GAP 1



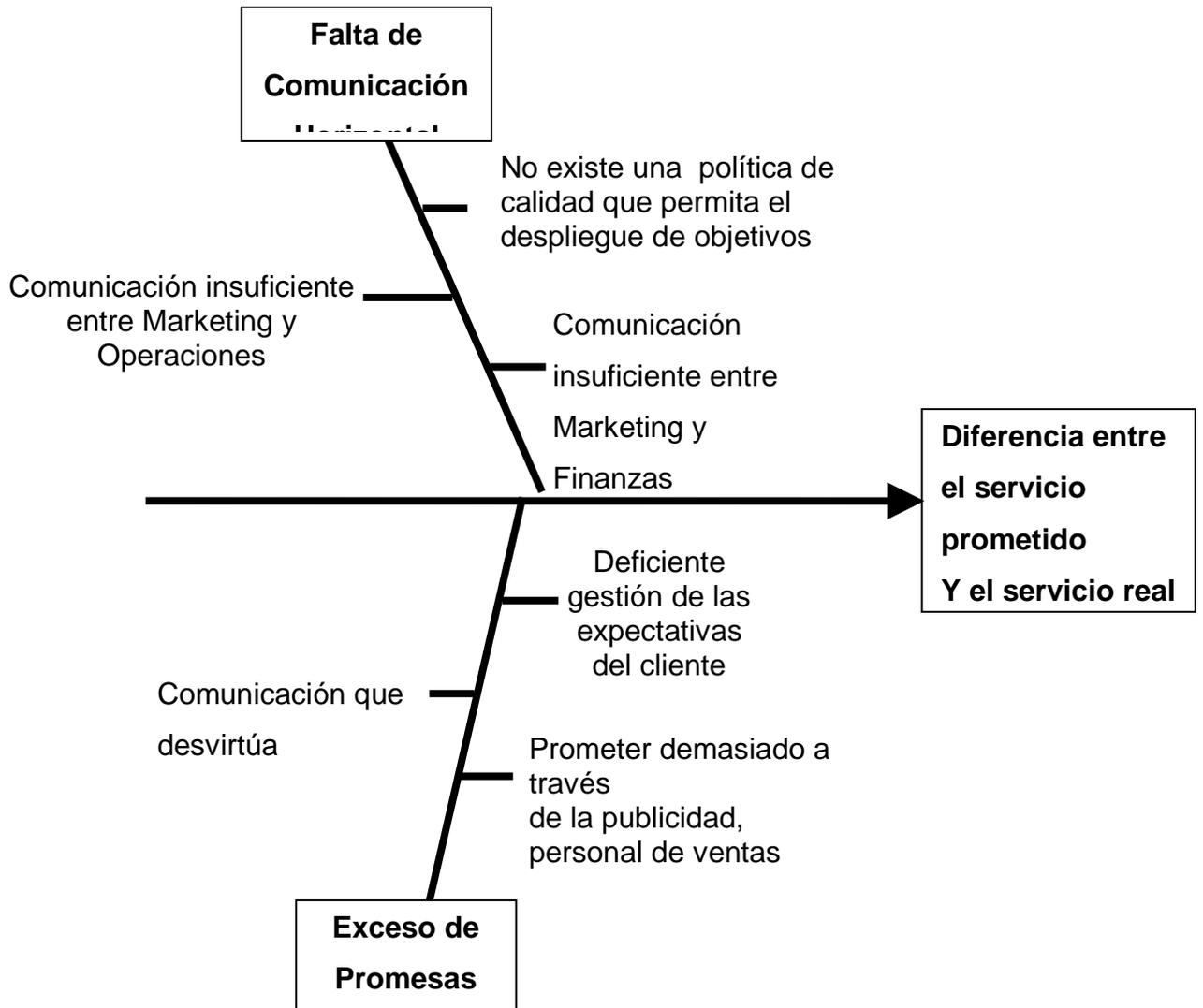
Anexo No 12. Diagrama Causa-Efecto del GAP 2



Anexo No 13. Diagrama Causa-efecto del GAP 3



Anexo No 14. Diagrama Causa-Efecto del GAP 4



Anexo No 15. Diagrama Causa-Efecto del GAP 5

