



Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Tesis en opción al título de Ingeniería

Industrial

Título: Análisis Comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo respecto al 2017 en la heladería El Bolazo.

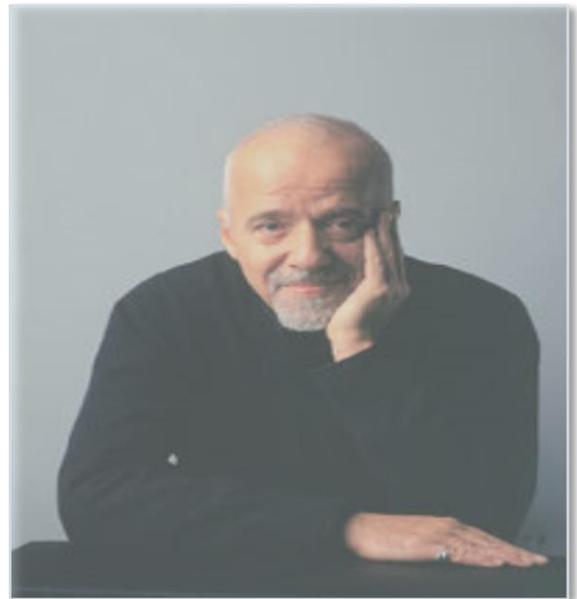
Autor(a): Yeiryn Olivera Monet

Tutor: Dr. C. Francisco D. Ramírez Betancourt

Matanzas, 2019

“Una búsqueda empieza con la suerte de principiante y termina siempre con la prueba del conquistador..., cuanto más se llega cerca del sueño, más se va convirtiendo la historia personal en la verdadera razón de vivir..., una obra solo está completa cuando se ha alcanzado el objetivo.”

Pablo Coelho



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi niña bella; Lisabela, mi razón de ser desde hace 5 años, por la que me despierto cada día con las fuerzas y ganas de seguir existiendo y luchando para educarla y enseñarla y de la que también he aprendido tantas cosas que me faltaban.

A mi abuela Blanca que, aunque ya no este conmigo desde hace tantos años me dejó sus palabras que no olvido ni un segundo: "Estudia Yeiryn, estudia, aunque el estudio te abrume, que una mujer sin saber; es una flor sin perfume..." A ella le agradezco eternamente su amor y enseñanzas y sé que estaría feliz porque, aunque su sueño de que fuese una doctora no se cumplió siento que igual lo logramos.

A mi mamá Tania por darme la vida, ser un ejemplo de sacrificio, dedicación y entrega. Por ser la única persona en apoyarme y estar a mi lado en todos los problemas y situaciones en los que me ha puesto la vida. Por ser incondicional y por darme tantas cosas bellas, aunque a veces no las merezca.

A mis hermanos Papaito y Angel que, aunque siempre estamos en discordia los quiero mucho y también recuerdo los buenos momentos a su lado.

Ya mi abuelo Felino que, aunque tampoco este conmigo lo quiero con mi vida, quisiera que estuviese orgulloso de mi siempre.

Agradecimientos

El agradecimiento es un sentimiento o actitud de reconocimiento de un beneficio que se ha recibido...y mis palabras se hacen escasas para agradecer a todo aquel que me dedicó su tiempo y compartió sus conocimientos conmigo, que me tuvo paciencia y con largos esfuerzos logró que un sueño se hiciera realidad. Gracias a:

Mi hija, a mi mamá, a mis hermanos, a mis abuelos paternos y a mis tías por ser únicos e irremplazables y por formar parte de los eslabones de mi vida.

Mis compañeros de aula que siempre estuvieron para apoyarme, por los momentos de estudio, de chistes. En fin, por todas las oportunidades que tuvimos juntos y por aquellos que también llegaron nuevos a mi vida.

A mis profesores durante todos estos años, de los que aprendí muchas cosas; no solo de las clases. A mi profe Panchito (Francisco), mi profe de Calidad, a La China, mi profe de Logística, a La profesora Iliana, Karel, Benito, a Yoselyn entre otro claustro de profesores durante este largo recorrido.

Un agradecimiento especial a mi tutor y profesor de Calidad Dr. C. Francisco D. Ramírez Betancourt por ser un protagonista principal en este sueño, por enseñarme con profesionalidad y dedicación y compartir sus conocimientos conmigo.

En fin...a todos aquellos que me han apoyado, que me quieren y han hecho de mí una mejor persona, no solo halagándome, sino también con sus críticas y buenos consejos.

Agradecida eternamente:

“Yeiryn Olivera Monet”

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Yeiryn Olivera Monet, declaro ser la única autora de este Trabajo de Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial. Autorizo a la Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos” y a la heladería El Bolazo, de la provincia de Matanzas para que hagan uso del mismo con el propósito que estimen conveniente.

Yeiryn Olivera Monet

NOTA DE ACEPTACIÓN

Tribunal

Tribunal

Tribunal

Calificación

Fecha

Resumen:

La presente investigación realizada en la heladería El Bolazo, perteneciente al sector privado tiene como objetivo general implementar un procedimiento para la realización de un análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo respecto a la investigación realizada en el año 2017. En los capítulos a continuación se emplearon técnicas y herramientas para la solución de los problemas encontrados en la entidad como fueron: Encuestas aplicadas a clientes internos y externos (utilizando los mismos modelos de encuestas aplicadas en la investigación anterior). Método Delphi, Tormentas de Ideas, Método Kendall, Diagrama Causa-Efecto y los softwares Excel y SPSS para procesar las encuestas. Los principales resultados que se lograron en la investigación arrojaron que el cliente externo promedio se encuentra satisfecho con un valor de 3.22, siendo los problemas que más inciden en cuanto a la eficacia de la calidad de la gestión: El tiempo empleado en la prestación del servicio, Información detallada sobre el servicio, el tiempo de espera entre llegada y entrada al local y la relación calidad-precio. También se realizó una evaluación de la satisfacción del cliente interno mediante la aplicación de la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado. Este arrojó un resultado de 3.01, evidenciándose dificultades en los atributos: salario, relaciones personales, trabajo y la participación en la toma de decisiones. Se propusieron acciones de mejora para minimizar o erradicar las reservas detectadas. Los resultados fundamentales del trabajo permiten dar solución al objetivo general propuesto y argumentar la necesidad de su aplicación.

Abstract:

The present investigation accomplished in the ice cream the Bolazo, pertaining has to the sector prevailed as general objective implementing a procedure for the realization of a comparative analysis of the efficacy of the quality of the steps with external focus in relation to the investigation accomplished in the year 2017. In the chapters below used techniques and tools for the solution of the found problems in the entity them selves as they were : you poll applied to internal clients and day boys (utilizing the same things opinion polls applied models in the investigation previous Method Delphi, torment of Ideas, method Kendall, diagram Case - effect and the softwares Excel and SPSS to process the opinion polls. The main things they afforded aftermaths that turned out well in the investigation that the external customer average he meets satisfied with 3.22 value, being the problems what else they affect as to the efficacy of the steps's quality: the time once was used in the fringe benefit of the service, Information once was detailed on the service, the waiting time among arrival and entrance to the local and the relation quality - I value . Also difference's aplication acomplished an intervening evaluation of the internal customer's satisfaction it self 6 of the Model Servqual Modificad. This afforded 3.01 result, becoming evident difficulties in the attributes: salary, personal relations, I work and the participation in the decision makings. actions intended to improving to reach a minimum or to eradicate the stock detected. They permit the work's fundamental aftermaths to give the general objective once was proposed solution and argumenting his application's need.

Índice:

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico referencial.....	6
1.1 Concepto de Calidad.....	6
1.1.1 Sistema de Gestión de la Calidad	7
1.1.2 Calidad de la Gestión.....	9
1.1.3 Gestión por Procesos	11
1.2 Eficacia. Definición	12
1.2.1 Eficiencia.....	13
1.2.2 Efectividad.....	14
1.2.3 Relación entre Eficacia, Eficiencia y Efectividad.....	14
1.3 Servicio.....	15
1.3.1 Atmosfera del servicio favorable.....	16
1.3.2 Evaluación de Calidad de los servicios.....	17
1.3.3 Modelos de evaluación de la calidad	18
1.4 Clientes.....	19
1.4.1 Categorías en que se dividen los clientes	19
1.5 Satisfacción al Cliente	20
1.5.1 Bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente	22
1.5.2 Relación entre satisfacción de clientes internos y externos.....	22
Capítulo II: Diseño Metodológico.....	23
2.1 Breve descripción del objeto de estudio.....	23
2.2 Caracterización del Entorno	25
2.2.1 Análisis interno.....	26
2.2.2 Análisis externo.....	26
2.3 Metodología de la investigación.....	27

2.3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente.....	27
2.3.2 Análisis causal de la satisfacción.....	32
Capítulo III Resultados de la investigación	38
3.1 Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes	38
3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad	42
3.2 Análisis causal.....	42
3.3 Satisfacción del cliente interno.....	44
3.4 Elaboración del Diagrama Causa-Efecto.....	48
3.5 Resultados obtenidos en este año con relación al período 2017.....	48
3.6 Plan de acción de mejoras año 2017.....	51
3.7 Resultados Cualitativos y Cuantitativos Clientes externos.....	52
3.8 Resultados Cualitativos y Cuantitativos Clientes internos.....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	55

Introducción:

Complacer a los clientes ha sido tradicionalmente uno de los objetivos fundamentales de las empresas, y es precisamente la calidad la que distingue a aquellas con éxito y las que permanecen en la media. La calidad es la base de la supervivencia de una empresa, es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su actitud para satisfacer las necesidades expresadas e implícitas, es concebida como el proceso más difícil de medir y está basada en la percepción y la preferencia del cliente.

Las organizaciones 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 y la eficiencia.

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados y exigentes. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes. (NC:ISO 9001:2015)

La calidad no solo se ha convertido en uno de los requisitos esenciales de los productos y servicios, sino que hoy día constituye un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener una posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. Detectar las expectativas de los consumidores y diseñar un servicio capaz de ofrecerles exactamente lo que desean es el punto de partida para gestionar correctamente la calidad, lo que se traduce en un mejor funcionamiento de la organización y un mayor rendimiento de todos los recursos materiales y humanos disponibles en las diferentes áreas funcionales que la componen.

Las organizaciones del sector de los servicios contribuyen con un alto porcentaje del producto interno bruto de las principales economías del mundo y son las mayores generadoras de fuentes de empleo a escala internacional, esto genera la necesidad de buscar alternativas para mejorar los procesos de este sector.

La calidad en el servicio tiene peculiaridades que complejizan los procesos de identificación y medición de las necesidades del cliente y los estándares de desempeño. Esto se debe a que los servicios no pueden percibirse o tocarse, y tampoco definirse. Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, no se pueden inspeccionar antes de su entrega en todos sus aspectos, y es común que el cliente participe en el proceso de servicio, es decir, que esté presente mientras éste se realiza. Por todo lo anterior, la calidad de los servicios resulta un tema complejo en su gestión.

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

La mejora de la calidad en una empresa debe enfocarse globalmente, ya que la gestión de la calidad es un proceso estratégico multidisciplinario, debe involucrar a todos los miembros de la organización, ejecutivos y trabajadores, si alguno de ellos falla en su cometido, toda la estructura de calidad de la empresa pierde la eficacia. Este detalle fundamental ha sido comprendido por las empresas más importantes del mundo, lo cual ha influido notablemente en la mejora a nivel global.

Cuba no está ajena a esta situación del mundo actual, por lo que los directivos cubanos tanto del sector estatal como del privado precisan un cambio en la forma de pensar que los conduzca a ser cada vez más competitivos. Es por ello que se proyectan hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios.

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir una prioridad a fin de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios.

Con el objetivo de vigorizar la economía cubana el gobierno inició desde finales de la primera década del siglo XXI un proceso de reformas que aparecen refrendadas en los Lineamientos de la Política Económica y Social devenido programa económico estratégico para el desarrollo del país. Entre las principales transformaciones emprendidas se

encuentra la apertura del sector de trabajadores por cuenta propia, como forma de descentralización de la actividad estatal.

El sector privado, inestable en la economía cubana hasta la década de los años noventa y, en menor medida, hasta 2008-2009, comienza a recibir estímulos positivos en 2010 – con la aprobación de 181 actividades autorizadas, que en 2014 llegan a 201 (65 más que en 1995). Este proceso de apertura se diferencia de los procesos predecesores; con anterioridad las categorías aprobadas se concibieron como complementos a la actividad estatal, lo cual las restringía. Hoy, se prestan muchos servicios que no estaban cubiertos (o lo estaban deficientemente) por las entidades públicas, mientras otros entran en franca (y a veces desigual) competencia con estas. Por otra parte, un segmento importante de los suscritos son trabajadores contratados en pequeñas empresas, lo que añade otras dos diferencias: la capacidad de explotar fuerza de trabajo; y la aparición de una forma organizativa superior, equivalente a pequeñas empresas privadas (aún sin personalidad jurídica). Colina (2017)

El peso de la gestión del sector privado en la economía cubana se ha incrementado a tono con esta nueva política, pero esta actividad no siempre ha sido emprendida tomando en cuenta la calidad como premisa y la satisfacción del cliente como objetivo principal. De igual forma el acercamiento a las instituciones encargadas de la investigación de la calidad de los procesos no ha sido una prioridad y como consecuencia de ello no existen suficientes trabajos que documenten los problemas que afectan la calidad de la gestión en estos establecimientos y los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio brindado. En esta situación se encuentra actualmente la heladería El Bolazo ubicada en la ciudad de Matanzas, a partir de lo cual se plantean los siguientes aspectos a desarrollar en la presente investigación:

Problema científico

Conocer cómo se comporta la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo tomando como base la investigación realizada y dando continuación a los problemas expuestos en el año 2017.

A partir del problema científico anterior se elabora el siguiente objetivo general:

Objetivo general

Aplicar un procedimiento que permita realizar una comparación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo y plantear una posible solución a los problemas encontrados.

En correspondencia con el objetivo general definido se proponen entonces los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

1. Elaborar el marco teórico referencial como resultado de la revisión de literatura especializada tanto nacional como internacional.
2. Aplicar el procedimiento que permita realizar la comparación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en El Bolazo
3. Evaluar cuantitativa y cualitativamente la eficacia de la calidad de la gestión en la entidad.
4. Analizar las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión.
5. Realizar el estado comparativo.

Métodos Aplicados

Métodos Teóricos

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

Métodos Empíricos.

- Encuestas.
- Estadística descriptiva
- Tormenta de Ideas.
- Método Delphi.
- Método Kendall.
- Diagrama Causa- Efecto.

- Software Excel y SPSS.

Estructura de la tesis

La tesis está estructurada de la siguiente manera:

Una introducción, en la que se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico por resolver.

CAPITULO I: En este capítulo se realiza el análisis teórico y bibliográfico sobre las temáticas relacionadas con el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión.

CAPITULO II: En este capítulo se realiza una breve caracterización sobre el objeto de estudio analizado, especificando todo lo relacionado con la heladería El bolazo. Se expone la metodología seguida para llevar a cabo la investigación, así como las principales técnicas y herramientas utilizadas en este trabajo.

CAPITULO III: En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por la aplicación del procedimiento elaborado en la entidad objeto de estudio.

Finalmente se presenta un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, bibliografía y una serie de anexos como apoyo a distintos aspectos tratados a lo largo de la investigación, que permiten una mejor comprensión de los resultados.

Marco Teórico Referencial

En el presente Capítulo del trabajo se plantean los conceptos a analizar. Se realizará un análisis conceptual y bibliográfico sobre diferentes aspectos que sirven de soporte al tema de investigación desarrollado ya que están relacionados básicamente con temáticas como: calidad, gestión de la calidad, eficacia, servicios, satisfacción y clientes, así como la interrelación de los mismos.

1.1 Concepto de la calidad

El término calidad proviene del latín *qualitas* o *qualitatis*, que significa perfección. Son muchas las definiciones planteadas sobre esta compleja categoría debido en parte a que las personas visualizan la calidad con relación a diferentes criterios, según su papel la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que permiten emitir un juicio de valor acerca del mismo, en este sentido se habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto. La categoría calidad necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. Sin embargo, el concepto de calidad ha ido cambiando en el tiempo; inicialmente el concepto de calidad enfocado hacia el producto terminado, seguido del concepto del control de la calidad del proceso.

*Autores como Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones. Según *Deming (1989)* la calidad es “*un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado*”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

Para (*Juran y Gryna 1993*) la calidad se define como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas. La idea principal que aporta *Crosby (1987)* es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son

las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "*Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos*".

Según: Norma ISO 9000/2005 Calidad es "*Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*".

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001).

A pesar de las definiciones de la categoría calidad, la mayoría de los autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se encuentra en satisfacer al cliente. Si la base de la actividad de una empresa es crear valor añadido, los sistemas de calidad asegurarán que ese valor llegue íntegro al cliente.

De forma generalizada y analizando lo antes expuesto el autor de la presente investigación entiende por calidad que esta se trata de un proceso integral de la mejora continua, donde si todo el personal se encuentra integrado, informado y preparado se tendrá la capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente a partir de sus características, logrando con ello un bajo costo y mayor productividad.

1.1.1 Sistema de Gestión de la calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Otra manera de definir un Sistema de Gestión de la Calidad, es descomponiendo cada una de sus palabras y definir las por separado:

Sistema: Conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos (Real Academia Española, 2001).

Como ejemplo podemos citar los ecosistemas, los cuales están compuesto de varios elementos relacionados entre sí, tales como: Agua, clima, tierra y aire.

Gestión: Es la acción o efecto de hacer actividades para el logro de un negocio o un deseo cualquiera (Real Academia Española, 2001).

De estas dos definiciones podemos concluir que un Sistema de Gestión de la Calidad son actividades empresariales, planificadas y controladas, que se realizan sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad.

Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimientos

La Estructura Organizacional es la jerarquía de funciones y responsabilidades que define una organización para lograr sus objetivos. Es la manera en que la organización organiza a su personal, de acuerdo a sus funciones y tareas, definiendo así el papel que ellos juegan en la misma.

La Planificación constituye al conjunto de actividades que permiten a la organización trazar un mapa para llegar al logro de los objetivos que se ha planteado. Una correcta planificación permite responder las siguientes preguntas en una organización:

¿A dónde queremos llegar?

¿Qué vamos hacer para lograrlo?

¿Cómo lo vamos hacer?

¿Qué vamos a necesitar?

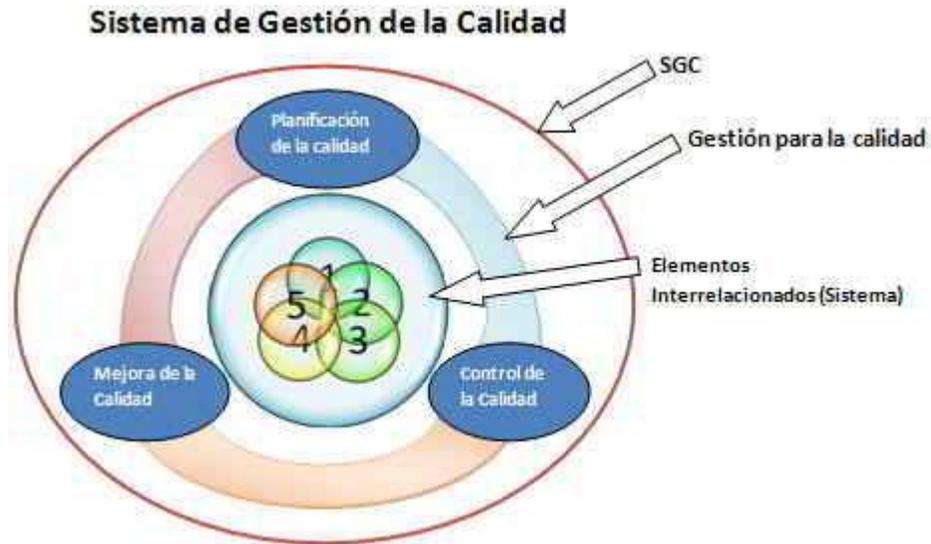
El Recurso es todo aquello que vamos a necesitar para poder alcanzar el logro de los objetivos de la organización (personas, equipos, infraestructura, dinero, etc).

Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades, así como sus responsables.

Los Procedimientos son la forma de llevar a cabo un proceso. Es el conjunto de pasos detallados que se deben de realizar para poder transformar los elementos de entradas del

proceso en producto o servicio. Dependiendo de la complejidad, la organización decide si documentar o no los procedimientos.

Todos estos elementos descritos anteriormente, están relacionados entre sí (de ahí a que es un SISTEMA) y su vez son gestionados a partir de tres procesos de gestión, como bien dice *Juran: Planear, Controlar y Mejorar*. En la figura siguiente se presenta un esquema gráfico de esta relación:



- *La Planificación de la Calidad:* Son actividades para establecer los requisitos y los objetivos para calidad y para la aplicación a los elementos de un Sistema de Calidad (Juran & Godfrey, 1998).
- *El Control de la Calidad* lleva a cabo un conjunto de operaciones para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos. Para mantener la estabilidad, se mide el desempeño actual y estos se comparan con las metas establecidas para tomar acciones en las diferencias que se encuentren (Juran & Godfrey, 1998).
- *La Mejora de la Calidad* constituye al grupo de actividades que llevan a la organización hacia un cambio benéfico, es decir, lograr mayores niveles de desempeño. Mejor Calidad es una forma de cambio benéfico (Juran & Godfrey, 1998).

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos. No es posible tener

un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente.

- Según la (NC/ISO9000:2015) La gestión de la calidad no es más que las actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Además, gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y realizar los resultados para las partes interesadas pertinentes y posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando el corto y el largo plazo consecuencias de sus decisiones.

La autora define que la gestión de la calidad que es un proceso el cual hay que ir gestionando y mejorando y el cual permite que toda la organización y áreas de la misma participe, supervisada por la alta dirección. Esta se encuentra destinada a garantizar la satisfacción del cliente. Es un requisito indispensable para lograr mantener la unidad y participación unánime.

1.1.2 Calidad de la gestión

De las diferentes definiciones de gestión se quiere señalar dos aspectos muy importantes: “los objetivos son elementos imprescindibles para que exista la gestión” y “la gestión no finaliza con la medición, sino que debe incorporar mejora”.

Un mal sistema de control o un sistema que no se cumple, es peor que la no existencia del control sistematizado. Si sabemos que una puerta no tiene llave, no dejamos objetos valiosos, pero si creemos que la cerradura es buena y no lo es, el riesgo es extraordinariamente alto. (Revistas Científicas de América Latina y el Caribe)

*Existe gran diversidad de definiciones planteadas sobre la calidad de la Gestión; como lo plantean las siguientes definiciones ofrecidas por diferentes autores a continuación:

- *Bañeras (2014) “La calidad en la gestión nos ayuda a reducir la improvisación dentro de nuestros procesos, de tal manera que nuestro primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que sepamos en cada momento el modo de actuar durante situaciones normales de funcionamiento o condiciones óptimas de funcionamiento o, por el contrario, cómo actuar ante una desviación de los requisitos establecidos”.*
- *Ramírez Betancourt (2011) Plantea que “calidad de la gestión es el logro simultáneo, de la satisfacción de los clientes y del cumplimiento exitoso de la gestión de las*

actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización. Se sugiere la inclusión de áreas de la gestión más allá de la calidad del producto o servicio”.

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

Tomando los criterios antes analizados se llega a la conclusión que estar al mando de una organización para obtener mayor calidad en su gestión, es en la actualidad una cuestión de estrategia, ya que trae consigo el logro de la satisfacción de los clientes, un mayor puesto en el mercado; así como beneficio empresarial porque se necesita que el cliente se considere único.

1.1.3 Gestión por Procesos

Los sistemas de calidad implantados según la nueva versión de la norma ISO promueven explícitamente, dos enfoques en los que previamente no se hacía suficiente énfasis: el enfoque en procesos, el cual plantea que un “resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (ISO 9001:2000, 2003) y la mejora continua, recogidos, a su vez, en la Gestión por Procesos como forma de gestionar la organización, pues el medio en el cual operan las empresas de hoy así lo exige.

La gestión por procesos produce un cambio en la forma del cómo llevar a cabo las actividades, verificando que los procesos que siempre han existido sean cada vez más eficaces y eficientes, para ello se sigue una guía: las metas u objetivos a alcanzar, deben responder a las estrategias trazadas y los conceptos esbozados en la misión y la visión.

La gestión por procesos, es la acción de administrar los procesos de una organización. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente, haciendo posible una gestión interfuncional, generadora de valor para el cliente y que por tanto conduce a su satisfacción.

- *Según Amozarrain (1999): La Gestión por Procesos es “la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia*

de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente”.

Se puede referir que la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos. La organización se visualiza como un conjunto de procesos, que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes finales están dispuestos a adquirir; permite un enfoque al cliente; mayor responsabilidad del trabajador (hay información del resultado final y cada quien sabe cómo contribuye el trabajo individual al proceso final); y facilita el control (indicadores) y la mejora.

Pero no todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones tienen las mismas características, motivo por el que se pueden clasificar, en función del impacto más o menos directo sobre el usuario final, de la siguiente forma:

- Estratégicos.
- Operativos o Claves.
- De Soporte o Apoyo.

Procesos Estratégicos: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias; indican a los demás procesos como se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la organización. Son gestionados directamente por la alta dirección en su conjunto y se ubican en la parte superior del mapa de procesos.

Procesos Operativos o Claves: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente a partir de los cuales el mismo percibirá y valorará la calidad de la organización. Son la razón de ser en una organización y se ubican en el centro del mapa de procesos.

Procesos de Soporte o Apoyo: Son aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos operativos o claves para que estos se cumplan.

1.2 Eficacia. Conceptualización

El término eficacia deriva de la voz latina «*efficacia*», la cual quiere decir «cualidad de hacer lo que está destinado ser», formada a partir de elementos lexicales tales como el prefijo «*ex*» que significa «hacia afuera», la raíz «*facere*» que alude a «hacer» y el sufijo «*ia*» que se refiere a una «cualidad». El diccionario de la real academia española define la palabra eficacia como la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera». Por lo tanto, se

puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces por cuanto alcanzamos lo propuesto.

Mallo y Merlo (1995) definen la eficacia como la relación entre las salidas obtenidas y las salidas esperadas (SO/SE).

(NC/ISO9000:2015) Grado en el que se realiza las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Bolívar (2015) La eficacia busca encontrar el mejor «qué» para lograr el resultado deseado, pero sin preocuparse por «cómo» vamos a llevar a cabo ese «qué» y su impacto en los recursos. Esto puede llevarnos a un derroche extremo que convierta la consecución del resultado en algo difícilmente justificable.

Después de haber analizado las definiciones anteriores, para la autora la palabra eficacia es hacerlo todo correctamente, de la forma que está planificado y bajo los estándares en que se planificó; es decir: alcanzar los objetivos que han sido establecidos sin importar un gasto de recursos; la meta es conseguir lo que se está persiguiendo.

1.2.1 Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por ejemplo: se es eficiente cuando en 12 horas de trabajo se hacen 100 unidades de un determinado producto. Ahora, se mejora la eficiencia si esas 100 unidades se hacen en sólo 10 horas. O se aumenta a eficiencia si en 10 horas se hacen 120 unidades. Aquí vemos que se hace un uso eficiente de un recurso (tiempo), y se logra un objetivo (hacer 100 o 120 productos).

- Soler Grillo, 2001 *“Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios; es el “Cómo”.*

- (Fernández-Rios y Sánchez, 1997) Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Ser eficiente es conseguir los objetivos buscados mediante el uso de la mejor forma posible de todos los recursos con los que se cuenta. Es la combinación entre la eficacia y la eficiencia, se supone, está el ideal empresarial.

1.2.2 Efectividad

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

Mallo y Merlo (1995) Efectividad del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado. Relación entre los resultados, previstos y no previstos, y los objetivos.

Aedo (2005) Cuantificación del logro de la meta.

González (2002) Grado en que se logran los objetivos.

1.2.3 Relación existente entre los términos eficacia, eficiencia y efectividad:

En la base toda organización, nos encontramos con tres conceptos fundamentales que deben ser evaluados a la hora de armar cualquier emprendimiento.

Definición: Eficiente, Eficaz, Efectivo. Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera". Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta" o "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

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

Se concluye que la efectividad no es el resultado de la eficacia y la eficiencia, como se plantea frecuentemente. Palabras-Clave: Equipo de trabajo, efectividad, eficacia, eficiencia; called "Three E".

1.3 Servicio

Un servicio es el trabajo, la actividad y los beneficios que le producen satisfacción al consumidor. Podría decirse que estos son bienes ofrecidos por las compañías, ya que no cuentan con forma material y se realizan a cambio de una retribución económica.

*Posteriormente se presentan algunos de los criterios dados por los autores al conceptualizar los servicios:

- Stanton, Etzel y Walker, definen los **servicios** "*como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades*"
- Para Richard L. Sandhusen, "*los **servicios** son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo*"
- Según Lamb, Hair y McDaniel, "*un **servicio** es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente*"
- Para la American Marketing Association (A.M.A.), los **servicios** (según una de las dos definiciones que proporcionan) son "*productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos. Los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Hoy, sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles y en parte intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios (todos son productos). Estas formas comunes, híbridas, pueden o no tener las cualidades dadas para los servicios totalmente intangibles*" [4].
- Kotler, Bloom y Hayes, definen un **servicio** de la siguiente manera: "*Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.*"

Hay dos actitudes básicas del servicio al cliente que marcan a las empresas, la actitud positiva y la actitud negativa, aun cuando en la definición de las políticas y en el plan estratégico de la firma esté consignado su interés y su propósito de brindar un excelente servicio que permita fidelizar a los clientes y desarrollar así una ventaja competitiva, una actitud negativa de un empleado puede hacer que todo este andamiaje se venga al piso. Cuando esto sucede, por lo general, el cliente no identifica a la persona individualmente como la causante de su mala experiencia, identifica a la institución completa, por ejemplo, si en un banco tuvo una mala experiencia con un asesor comercial piensa “es que los empleados de este banco son pésimos”, lo cual asocia negativa y directamente a la entidad y a todas las personas que trabajan en él. Por esto es importante que la actitud positiva de servicio prime en todos y cada uno de los empleados de una firma.

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, se plantea a modo de resumen la siguiente definición de servicios: Los servicios son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta.

1.3.1 ¿Cómo crear la atmósfera de servicio favorable?

Atmósfera de servicio, atmósfera física de servicio, evidencia física, etc. Hay muchas formas de llamarle, lo que sí es importante es que si estas en el negocio de los servicios la atmósfera es algo que no debes olvidar en el **diseño del servicio**. El ambiente no solo se refiere al factor físico, aunque sí ocupa un lugar importante. Pero tenemos que ir más allá y darnos cuentas que los factores intangibles también son esenciales.

- *Philp Kotler. Atmospheric as a Marketing Tool. Artículo publicado en Journal of Retailing. “el diseño del espacio creado de forma consciente para generar determinados efectos en los compradores, más específicamente, es el esfuerzo para diseñar entornos de compra que produzcan efectos emocionales específicos en el comprador con el objetivo de potenciar su probabilidad de compra.”*

Kotler nos habla también de la atmósfera planeada, describiéndola como aquella que el diseñador del servicio ha determinado considerando el conjunto de cualidades sensoriales. Todo lo que el cliente oye, toca, ve, huele y gusta son las cualidades sensoriales. Por otra parte, también tenemos la atmósfera percibida por el cliente. Es decir, lo que el cliente

percibe de ese conjunto de cualidades sensoriales a la que se ve expuesto en cada uno de los momentos de la verdad en la prestación del servicio.

Un ejemplo sobre la atmósfera de servicio:

Imagínate que acudes a un lujoso restaurante a la carta que tiene una atmósfera planeada. Te dirigen una mesa disponible, pero al llegar notas que está ligeramente desordenada. Luego notas que una de las copas para el vino está astillada en el borde. ¿Cuál es el primer pensamiento que asalta tu mente? Pasas a un proceso mental de percepción de la atmósfera y te vas formando un juicio a través de todas las cualidades sensoriales del servicio (evaluación de la experiencia). Finalmente te decís a ti mismo: si esto está mal, ¿qué más puede estarlo?

Reflexiona: una planta moribunda o una planta plástica en un consultorio médico... Todo, absolutamente todo sobre el ambiente de tu servicio habla.

El éxito de una empresa, de un negocio unipersonal, del tipo que sea pasa por haber planeado adecuadamente el ambiente de servicio y la debida ejecución de lo que se ha definido. De esta manera la experiencia del cliente juzgará si somos merecedores del éxito o no.

1.3.2 La evaluación de la calidad de los servicios

La calidad del servicio puede definirse como el resultado de la evaluación de cumplimiento que realiza el consumidor. Es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene previsto, a sabiendas que puede verse modificado en nuevas transacciones por las futuras experiencias del consumidor. A esto se le conoce como evaluación actitudinal del servicio. Por ello, la calidad del servicio la define el cliente, no los colaboradores u otros allegados. Es el cliente que decide si el servicio es de calidad o no partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de estas.

Muchas veces nos encontramos con restaurantes que declaran ofrecer calidad en el servicio o de aquellos prestadores de servicios más osados que dicen: calidad 100% garantizada. A priori sugieren un nivel de calidad por lo que el consumidor pagara. Nada más alejado de la realidad. Si bien es cierto, mensajes de ese tipo pueden crear una percepción de calidad, esta se pone a prueba con la prestación del servicio, dando como resultado experiencia satisfactoria o no.

- *Santesmases 2007 establece que "La importancia de la calidad del servicio, como factor diferenciador, es tan grande que debe ser objeto de un riguroso y sistemático*

control que detecte cualquier insuficiencia o inadecuación en la prestación de los servicios".

- *Lewis y Mitchell, 1990; Dotchin y Oakland, 1992; Asubonteng y McCleary, 1996; Wisniewski y Donnelly, 1996 "el servicio debe encontrar las necesidades o expectativas del consumidor".*
- *Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, también puede ser definida como "la diferencia entre las expectativas y la percepción de dicho servicio".*

Calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente o, expresado en palabras de *J. M. Juran*, como *aptitud de uso*.

Toda organización o departamento, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. La calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

1.3.3 Modelos de evaluación de la calidad más utilizados en empresas de servicios:

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

- Modelo Servperf: (Cronin y Taylor, 1994) Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- Modelo Servqual: (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1985, 1998) Evalúa, analiza y diagnostica, utiliza percepciones y expectativas donde esta escala mide la calidad del servicio mediante la diferencia entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Si el valor de las percepciones iguala o supera las expectativas, el servicio es considerado de buena calidad, mientras que si el valor de las percepciones es inferior al de las expectativas se dice que el servicio presenta deficiencias de calidad.

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

por lo que se asegura que este procedimiento se ajusta más a los intereses de la entidad objeto de estudio.

1.4 Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

- Según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".
- Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios" (no necesariamente el Consumidor final).

Clasificación: Mcalister (2015)

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

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

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

En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

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

determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se les puede considerar como la fuente de los ingresos futuros.

Para la autora el cliente es aquel que adquiere un producto o servicio que se oferta con el fin de satisfacer su necesidad, a cambio de una solvencia económica.

1.5 Satisfacción del cliente

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 mercadologías, 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.

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente 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".

*Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

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.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.

- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

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

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

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. En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- 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.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- *Insatisfacción:* Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- *Satisfacción:* Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- *Complacencia:* Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Es posible definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o servicio con sus expectativas, esto quiere decir que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa.

1.5.1 Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente

De acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles.

- Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.
- Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible.

1.5.2 Relación entre Satisfacción de Clientes Internos y Externos

Se quiere destacar que la relación existente entre la satisfacción de los clientes externos y la satisfacción de los clientes internos en la práctica ha quedado en numerosas ocasiones demostrada. Empíricamente existen evidencias de que la satisfacción de los clientes es, en alguna medida, resultado de la satisfacción de los empleados. Debido a ello, la empresa debe prestar atención en cómo conseguir calidad de servicio interno, de tal manera que ésta repercuta de manera positiva sobre la satisfacción del cliente externo y el desempeño organizativo sobre la satisfacción del cliente externo y el desempeño organizativo.

La satisfacción del cliente, se basa en su percepción de la calidad y está influenciada por las acciones que tome una organización. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad que este claramente orientado a los procesos y a la mejora continua, pues, las organizaciones lograrán el liderazgo en la medida que tengan la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos, siempre orientados a la satisfacción de sus clientes.

Capítulo II: Diseño metodológico

En este capítulo se tiene como objetivo explicar el procedimiento metodológico a utilizar en la investigación para resolver el problema científico respondiendo así el objetivo general que es realizar el análisis de la calidad de la gestión con enfoque externo de la Heladería El Bolazo.

2.1 Breve descripción del objeto en estudio

La heladería El bolazo, perteneciente al sector privado, se encuentra ubicada frente a la bahía en la calle 129/ 244 y 248, No 24 406, Reparto Playa, Matanzas. Fue fundada el 11 de diciembre del 2015 como parte de las nuevas alternativas aprobadas por el VI Congreso del Partido para elevar los rendimientos tributarios, mejoras sociales y económicas, así como la apertura de nuevas fuentes de empleo para la población cubana.

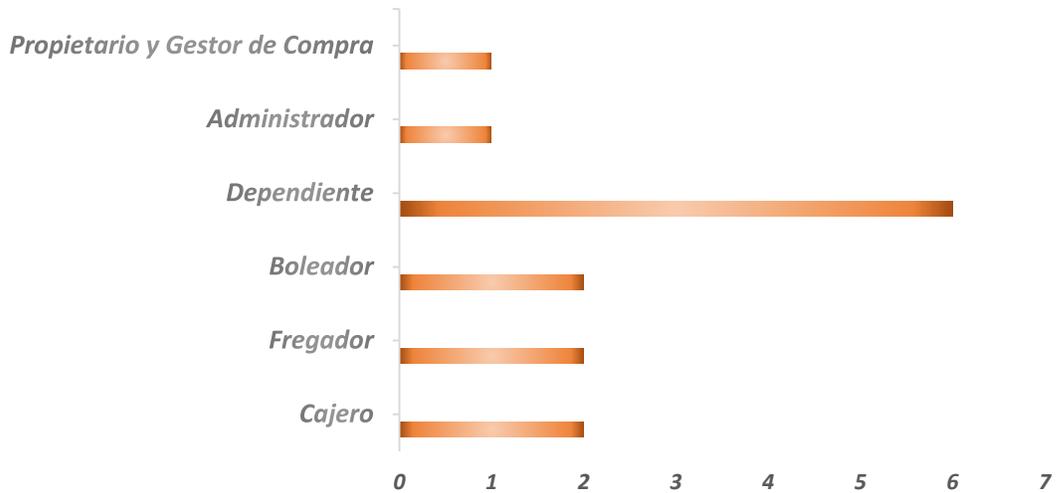
Este establecimiento tiene como objetivo principal satisfacer las crecientes necesidades de consumo de helado de los clientes cumpliendo con los parámetros de tiempo, costo y calidad requeridos. Para ello cuentan con personal capacitado y con la apropiada ambientación que incluye servicios sanitarios en buen estado, mobiliario, vajilla, cristalería y todo el equipamiento que permite que en su conjunto se desarrolle el servicio. Además del salón climatizado, la cocina, el baño y el almacén, con una capacidad total para acoger a 56 clientes.

La Heladería El Bolazo tiene como público a aquellas personas nacionales e internacionales que se encuentran en el municipio de Matanzas o que se encuentren de paso, sus proveedores más importantes son: Cadenas de tiendas estatales como: (CIMEX, TRD), Mercados industriales y Otros negocios por cuenta propia. Es difícil conocer exactamente el número de clientes que visitan la heladería pues estos varían según los meses del año, conociendo que los meses de más demanda son los meses de junio, julio y agosto; puesto que en Cuba es la etapa donde el calor es muy intenso y un helado puede ser muy refrescante.

Dentro de los principales recursos con los que cuenta la heladería, está la fuerza de trabajo, cuya estructura organizativa se muestra en el **Anexo 1: Estructura Organizativa de El Bolazo**, compuesta por 14 trabajadores divididos en turnos alternos y compuestos de la siguiente manera que se aprecian en la figura 2.1.

Figura 2.1: Plantilla de la Heladería El Bolazo.

Plantilla de la Heladería El Bolazo

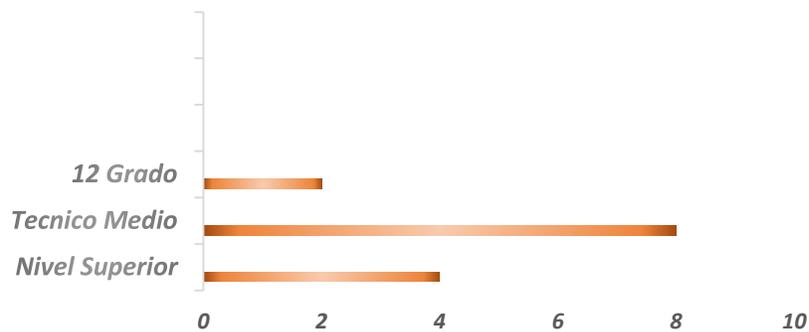


Fuente: Elaboración Propia.

Las características de la fuerza laboral de El Bolazo como el nivel de escolaridad, el sexo de los trabajadores y el rango de sus edades se encuentran en las figuras 2.2, 2.3 y 2.4 respectivamente y se muestran a continuación.

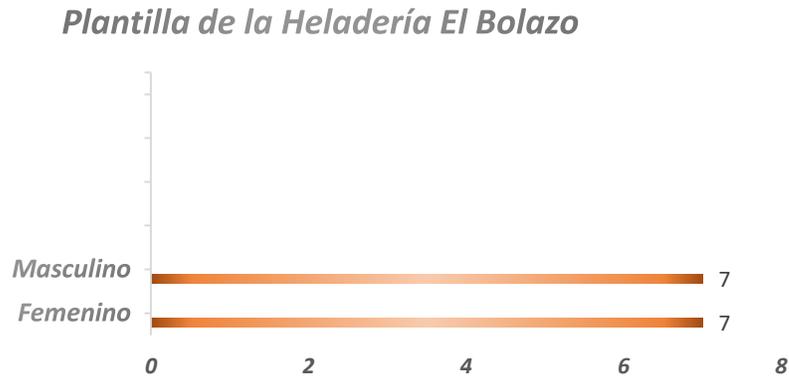
Figura 2.2: Nivel de escolaridad.

Nivel de Escolaridad



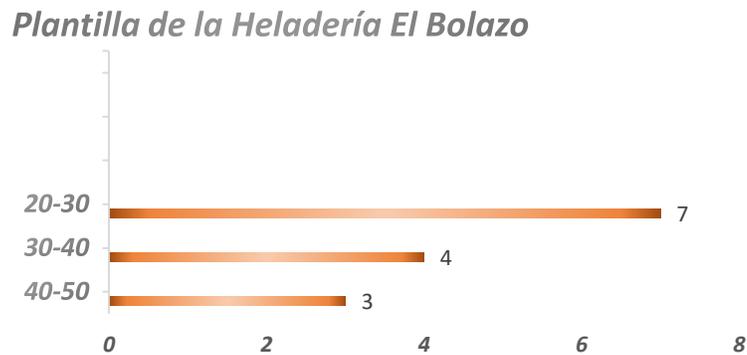
Fuente: Elaboración Propia.

Figura 2.3: Sexo del personal.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2.4: Rango de edades.



Fuente: Elaboración Propia.

2.2 Caracterización del entorno

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

2.2.1 Análisis Interno

Fortalezas

- La carga de trabajo ha sido calculada en diferentes ocasiones al igual que el número de trabajadores necesarios para dar el servicio sin interrupciones y sin cuellos de botellas.
- La Heladería cuenta con los equipos y los medios necesarios para brindar un servicio rápido y eficiente.
- La heladería es flexible en cuanto a sus ofertas con aquellos clientes que lo requieran y en dependencia de la ocasión.

Debilidades

- No contar con un reservado en diversas ocasiones ha sido una limitante para la heladería. Determinado público prefiere un local cerrado donde se pueda sentir más seguro, en intimidad y confianza.
- No se cuenta con un área de espera confortable: Los clientes tienen que esperar de pie fuera del establecimiento hasta que llegue su turno.

2.2.2 Análisis Externo

Oportunidades

- Posición geográfica: El Bolazo se ubica en una de las calzadas de Matanzas, la cual permite que los clientes descubran el lugar sin estar en busca del mismo, aunque es una antigua casa convertida en Heladería.
- Precios elevados de la competencia: El Bolazo tiene precios similares a la mayoría de sus competidores, lo que le beneficia dado que en la mayoría de las ocasiones los clientes evalúan la relación calidad-precio.
- Cercanía a las paradas de Ómnibus nacionales de ida y vuelta, cercanía a la playa El Tenis y al parque infantil de los Pinos, lo que clasifica para llegada de bastante cliente al local.

Amenazas

- Se evidencia un incremento de los precios de la materia prima en el mercado.

- Se evidencia inestabilidad de la materia prima debido al aumento de trabajadores por cuenta propia, lo que se evidencia en las variaciones realizadas a la carta menú de la heladería.
- La apertura de la heladería Kimball cercana a la zona donde se ubica, ha traído como consecuencia un aumento de la competencia.

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

2.3 Metodología de la investigación

A continuación, se expone el diseño metodológico de la investigación, para lo cual se decidió utilizar el procedimiento utilizado en la investigación del 2017 creado por *Ramírez (2011)*, con la finalidad de obtener una evaluación de eficacia y determinar si ha existido una mejora, si se mantiene o si ha existido un retroceso en cuanto a la satisfacción de los clientes en la entidad en general.

2.3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente

Procedimiento para analizar la eficacia de la gestión de los procesos y la organización, con enfoque externo.

Este procedimiento permite obtener una evaluación de la eficacia como satisfacción de los clientes en cada uno de los procesos claves; así como de la organización, para lo cual definiremos como Eficacia de la Gestión: *“El cumplimiento exitoso de la gestión realizada en todas las actividades que se desarrollan por los diferentes procesos, departamentos y áreas de la organización, logrando satisfacer al cliente, teniendo incidencia en el enfoque interno y externo”.* (Ramírez, 2011)

Este procedimiento permite evaluar de forma cuantitativa el nivel de satisfacción de los clientes externos de cada uno de los procesos claves, así como de la organización.

Este procedimiento puede ser llevado a cabo partiendo de la utilización de la encuesta como instrumento de medición del nivel de satisfacción de los clientes o en el caso de evaluaciones realizadas por la propia organización para evaluar la eficacia de la calidad de la gestión de la organización mediante determinados índices.

Paso # 1. Aplicación de la encuesta

- ✓ Definir la población objeto de estudio., así como los segmentos que la forman, para determinar la cantidad de elementos de la población a encuestar. En el caso de aquellos procesos que tienen varias salidas a los clientes, a partir de diferentes subprocesos, es necesario segmentar la encuesta a la hora de aplicarla acorde a la cantidad de clientes en cada una de las salidas de los subprocesos; de proceder el muestreo probabilístico se utilizará el aleatorio simple o el estratificado (por afijaciones) y se calculará el tamaño de muestra mediante una de las expresiones siguientes según sea el caso:

***Para poblaciones finitas:**

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

Donde:

N – Total de clientes

K – Nivel de confianza.

P – Probabilidad de éxito.

Q – Probabilidad de fallo.

e – Error para segmentar $\leq 0,05$

e – Error conclusivo ≤ 0.10

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

***Para poblaciones infinitas:**

$$N = \frac{(K^2 P Q)}{e^2}$$

Otras fórmulas:

$$n = \frac{(N Z^{21-\alpha} \sigma^2)}{(N K^2 + Z^{21-\alpha} \sigma^2)}$$

$$n = \frac{(Z^{21-\alpha} \sigma^2)}{K^2}$$

Donde:

$Z^{21-\alpha}$ – Percentil de la distribución normal.

σ^2 - Varianza de la población.

***También pueden usarse los métodos no probabilísticos siguientes de decidirse por él o los investigadores.**

-Por Conveniencia: El investigador selecciona los elementos de la muestra atendiendo a su comodidad, ya que cuenta con su participación. Aunque la muestra no es representativa en términos de probabilidad y error, pero se cuenta con la participación voluntaria.

-Por Juicios o discrecional.

-Por cuotas: Procedimiento que divide la población en grupos atendiendo a características que el investigador considera relevantes (sexo, edad), asignando a cada categoría de cada variable en la muestra valores proporcionales a los que presenta dicha variable en la población. Una vez asignadas estas cuotas, se deja libertad al investigador para la selección final de los individuos de la muestra con el único requisito de que cumpla la cuota fijada. El investigador debe acceder fácilmente a las personas que cumplan con esta condición (centros comerciales).

-Bola de Nieve: Se elige un grupo inicial de personas que reúnan las características de interés, debiendo identificar cada una de ellas a otras personas con la misma característica. Habitualmente se utiliza para muestrear poblaciones difícilmente accesibles o localizables, minoritarias o que poseen características muy específicas y anómalas.

- ✓ Asignarle a cada una de las casillas de la escala de valores de 1 a 5 respectivamente, correspondiendo el 1 al de menor nivel de satisfacción y 5 al de mayor nivel de satisfacción. La evaluación cuantitativa de la eficacia de la calidad de la gestión del proceso (Efcí), se puede obtener mediante los Software SPSS o EXCEL, a partir de los valores promedios (en caso de existir valores extremos se recomienda la mediana o la media geométrica) de satisfacción obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes. Valores por debajo de 3 significan un nivel de satisfacción de menos de lo esperado.
- ✓ La evaluación obtenida de cada uno de los ítems se promedia, para obtener la evaluación del nivel medio de satisfacción de los clientes.

Paso # 2. Validación de la encuesta

- ✓ Comprobar **la fiabilidad** (Condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cron Bach, donde, en estudios exploratorios se exige que este alcance un valor de 0.6, mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable, si el Alfa de Cron Bach se sitúa entre 0.7 y 0.9. por lo que el valor de este debe ser mayor de 0.7 para considerar fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
- ✓ Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente esta mide lo que el investigador pretende, De ahí que exista la **validez de contenido**, como la propia palabra indica, en ella

se trata de conocer si los ítems de la encuesta recogen la información que se necesita para tener un resultado confiable del estudio, lo cual queda validado en este procedimiento a partir del empleo del método Delphi en el **Paso 2** de este procedimiento.

Validez de constructo, esta medida se dirige a conocer la naturaleza de la variable o constructo que se pretende medir existiendo dos enfoques; uno es la **validez convergente** que es cuando existe alta correlación entre el objeto de investigación y otros constructos que cabría esperar que estuviesen fuertemente asociados con este; siendo una regresión múltiple, donde se toman como variables independientes los ítems de la encuesta y como dependiente la pregunta de control, donde $R^2 \geq 0.7$, el análisis de varianza mediante la prueba F permite comprobar que el coeficiente de determinación de la regresión múltiple es diferente de cero, podemos afirmar que la encuesta tiene validez de constructo de tipo convergente, es decir mide calidad. El otro enfoque está dado por la **validez discriminante**, la cual se analiza cuando no existe correlación con otros constructos que, que cabe esperar no estén relacionados con este, para comprobar esta validez se utiliza la prueba t Student, demostrando si existen diferencias significativas entre las medias de los clientes que recomiendan y los que no lo hacen.

Paso # 3 Evaluación cualitativa.

- ✓ Para este caso, la evaluación se obtiene a partir del cálculo del índice de calidad Q mediante la expresión siguiente, donde dichas formulas están en dependencia del tamaño de la escala.

***Para la escala de 1 a 4:**

$$Q = (E_{fi} - 2,5) / 0,5$$

***Para la escala de 1 a 5:**

$$Q = (E_{fi} - 3) / 0,66$$

***Para la escala de 1 a 7:**

$$Q = (E_{fi} - 4) / 1$$

Con el valor del índice de calidad Q vamos a la Tabla correspondiente para cada una de las escalas, donde acorde al intervalo están las diferentes valoraciones cualitativas del nivel de satisfacción de los clientes.

Evaluación cualitativa, para la escala de 1 a 5.

Tabla No 1. Evaluación cualitativa

Índice Cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: Ramírez (2011)

Paso # 4 Procedimiento para el análisis causal de la eficacia de la calidad de la gestión de los procesos en los enfoques externo e interno.

El proceso de análisis se desarrollará teniendo en cuenta que los procesos claves son los que inciden en el enfoque externo, mientras que en el caso del enfoque interno se procederá al análisis de todos los procesos, para lo cual se seguirán los pasos siguientes en cada caso:

Paso 1. Determinar cuáles son los fallos externos que más tributan a la insatisfacción de los clientes, así como sus causales, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo, así como de las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga.

Paso 2. Se seleccionan los Ítems con valores por debajo de la media y se priorizan de acuerdo a su incidencia en la insatisfacción del cliente externo, recomendándose para la

priorización el empleo del método de los expertos con el coeficiente de Kendall (**Método de Kendall**).

Paso 3. Analizar los fallos detectados en los procesos mediante la aplicación del procedimiento que **no fueron** cuantificados como costos asociados a la mala calidad, pero que tributan a la insatisfacción del cliente externo, se tendrán en cuenta para el análisis aquellos que influyen sobre los ítems con valores por debajo de la media, precisando las causales de cada uno de ellos.

Paso 4. Utilizar las causales de los fallos que tributan a los ítems priorizados, para ser utilizadas como causas y subcausas de estos, conjuntamente con las otras causales que se detecten mediante el uso de la **Tormenta de Ideas, Entrevistas y la Comunicación Boca a oído.**

Paso 5. Hacer un análisis de las quejas, focalizando las causas que inciden en cada una de estas, incluyendo aquellas que fueron formuladas por los organismos reguladores.

Paso 6. Evaluación del nivel de satisfacción de los clientes internos, dado su incidencia en la satisfacción del cliente externo. Se recomienda utilizar la encuesta correspondiente al Gap-6 del modelo Servqual modificado (Valls, Quiza, 2002). Esto solamente aplica en el caso de aquellas Empresas, donde el cliente interno tiene una mayor interacción con el cliente externo

Paso 7. Utilizar el **Diagrama Causa – Efecto** como herramienta para representar los elementos (causas) del sistema que afectan el enfoque externo (efecto). Si los elementos seleccionados anteriormente, son mayores de seis se recomienda utilizar el diagrama de relaciones. Ambas herramientas son efectivas para estudiar procesos y situaciones.

Paso # 5 Realizar el estado comparativo a través de las tablas correspondientes.

2.3.2 Etapa 3 Análisis Causal de la satisfacción.

Procedimiento para el análisis causal de la eficacia de la gestión de los procesos de enfoque externo:

Determinar cuáles son los ítems que más tributan a la insatisfacción de los clientes, así como sus causales, a partir de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de satisfacción del cliente externo, valorando las quejas, reclamaciones u otra información que con relación a esto se tenga, para ello se seguirán los pasos siguientes:

Paso 1: Mediante el método Kendall darle prioridad a cada uno de los ítems seleccionados, para determinar su nivel de importancia.

Paso 2: Se seleccionan los Ítems con valores por debajo de la media y de ser mayores de seis se deben priorizar de acuerdo a su incidencia en la insatisfacción del cliente externo, a partir de los resultados obtenidos con el método Kendall.

Paso 3: Hacer un análisis de los ítems más afectados, focalizando las causas que inciden en cada una de estos,

Paso 4: Determinar las sub - causas a partir de la tormenta de ideas y la comunicación boca a oído.

Paso 5: Utilizar el **Diagrama Causa – Efecto** como herramienta para representar los elementos (**causas**) del sistema que afectan el enfoque externo (**efecto**).

A continuación, relacionamos las herramientas a utilizar en la investigación.

***Tormenta de ideas:**

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

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

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

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

c) Tira de papel: Las ideas se recopilan por medio de una tira de papel. **Ventaja:** El anonimato permite que temas delicados afloren, se puede aplicar a grupos numerosos, no es necesario hablar. **Desventaja:** Es lento, algunas ideas pueden ser ilegibles, es difícil aclarar ideas. Tiene como objetivo:

- ✓ Llevar a cabo un filtrado y posteriormente emplear el método de los expertos con el coeficiente de Kendall para determinar cuáles son los principales problemas que a partir de la tormenta de ideas.

***Método del Panel de Expertos o Método del Coeficiente Kendall.**

Este método consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderado según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

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

-Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

-Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

-Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que:

***W ≥ 0.5** lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

***Si W < 0.5** se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, respetando siempre $m \geq 7$.

***Las fórmulas empleadas son las siguientes:**

$$\Delta = \left(\sum_{i=1}^m A_i - T \right) \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2$$

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

Donde:

A_{ij}: Ponderación de la característica o causas i, según el experto j.

K: Número de índices.

m: Número de expertos.

T: Factor de concordancia.

W: Coeficiente de concordancia.

Tabla No. 2. Resultados de la valoración de los expertos

Ítems	Expertos							Σa _{ij}	Δ	Δ ²
	1	2	3	4	5	.	m			
1										
2										
K										

Fuente: Ramírez (2011)

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación. **Ejemplo: (Se suprime el número 3).**

Tabla No. 3. Tabla de Ponderación

Ítems	Ponderación por Orden
1	1
2	2
3	2
4	4
5	5

Fuente: Ramírez (2011)

- Se seleccionan los Ítems por debajo de la media.
- Elaborar el diagrama causa y efecto.

***Diagrama Causa – Efecto**

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

- ✓ **Análisis de los resultados obtenidos en este año con relación al periodo 2017; para ello se efectuará la comparación de los resultados obtenidos en cada periodo en cuanto a:**
 - Satisfacción de los clientes externos en general.
 - Principales problemas detectados y sus causas.
 - Satisfacción de los clientes internos.

- Principales problemas detectados y sus causas y la situación que presenta el cumplimiento del plan de acciones propuestas dejado en el período 2017.

***Para llevar a cabo lo anterior se utilizarán las tablas que se exponen a continuación:**

Tabla No. 4 Cliente Interno

Cliente interno		
Años	Principales problemas	Causas que originan los problemas
2017		
2018		

Fuente: -----

Tabla No. 5 Cliente Externo

Cliente externo		
Años	Principales problemas	Causas que originan los problemas
2017		
2018		

Fuente: -----

Tabla No. 6 Plan de acciones de mejora 2017

Acciones	si	no	Causas de incumplimiento

Fuente: -----

Capítulo III: Resultados de la investigación

En este capítulo se exponen los principales resultados alcanzados a partir de la comparación con el periodo tomado como base para el estudio del servicio brindado por la heladería El Bolazo.

3.1 Evaluación del nivel de satisfacción del cliente

Utilizando el aplicado en el 2017 se procedió a analizar nuevamente el nivel de satisfacción de los clientes para efectuar la comparación con dicho período anterior, la cual es fiable y válida. A continuación, aparece la encuesta.

Encuesta de Satisfacción al Cliente Externo.

Estimado Cliente:

Estamos desarrollando un estudio para la mejora de la calidad de la atención en el servicio gastronómico que usted recibe, como es nuestro principal objetivo, necesitamos que nos responda esta encuesta. Marque con una X a acorde a su criterio en la casilla a la derecha.

No	Preguntas	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Es lo que esperaba	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
1	El local tiene ambientación y confort adecuado					
2	El comportamiento de los empleados demuestra profesionalidad en el servicio					
3	Los empleados ofrecen una atención personalizada en el servicio					
4	Variedad en la oferta					

5	La calidad de los productos que se ofertan es la adecuada					
6	Presentación e imagen de la carta menú					
7	El tiempo empleado en la prestación del servicio lo considera adecuado					
8	Correspondencia de la información brindada con la oferta real.					
9	Se le informa detalladamente sobre el servicio					
10	El tiempo de espera entre la llegada y entrada al local es aceptable					
11	Existe relación calidad-precio					
12	Se siente satisfecho con el servicio recibido					

Fuente: Glenda Carballo Vega

Le recomendaría el servicio a otra persona: SI _____ NO _____

Estimado cliente, aceptamos cualquier sugerencia que quiera expresar, la misma la puede escribir en el espacio en blanco a continuación:

En la presente investigación se aplicó un muestreo no probabilístico en el que se seleccionó el número de clientes a encuestar por conveniencia, ya que fluctúa la cantidad de clientes

que como promedio visita la instalación diariamente. Por esta razón se decidió encuestar la misma cantidad de clientes (60) tomando como referencia en este caso tres domingos de un mes, dado que es el día de la semana de mayor afluencia de público.

Para comprobar la validez de los resultados se emplearon los softwares Excel y SPSS arrojando un valor de la $R^2=0,878$, como se muestra en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Validez de la encuesta

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,937 ^a	,878	,828	,53236

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between People	167,544	59	2,840		
Within People					
Between Items	148,336	10	14,834	43,634	,000
Residual	200,573	590	,340		
Total	348,909	600	,582		
Total	516,453	659	,784		

El cliente promedio se encuentra satisfecho con un valor de 3,22 con valores máximo de 3,81 y mínimo de 2,41, en una escala de 1 a 5. En las tablas 3.2 se muestra el resultado obtenido a partir del SPSS. Además, existe un 11,7% de clientes insatisfechos, por lo que como puede apreciarse existen reservas de eficacia en el proceso, los resultados se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.2 Evaluación del cliente promedio

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,229	2,417	3,817	1,400	1,579	,247	11

Tabla 3.3 Clientes insatisfechos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1,00	53	88,3	88,3	88,3
2,00	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

En la tabla 3.4 aparecen los valores promedios de cada uno de los ítems de la encuesta, donde se señalan los ítems más afectados por los clientes, que son el IT6, IT7, IT8, IT9, IT10 y el IT11.

Tabla 3.4 Promedio de los ítems

	Mean	Std. Deviation	N
IT1	3,6000	,69380	60
IT2	3,8167	,87317	60
IT3	3,7333	,86095	60
IT4	3,7333	,79972	60
IT5	3,6667	,85701	60
IT6	3,0333	,63691	60
IT7	2,7833	,86537	60
IT8	3,1000	,60226	60
IT9	2,9500	,50169	60
IT10	2,4167	,86928	60
IT11	2,6833	,59636	60

3.1.2 Evaluación cualitativa. Índice de calidad

Determinación del índice Q.

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

$$Q = \frac{3,22 - 3}{0,66} = 0,33$$

Con el valor obtenido del cálculo del índice general de calidad utilizando la Tabla 1 del Capítulo II se procedió a obtener la evaluación cualitativa de los aspectos evaluados, se obtuvo que la valoración cualitativa de la satisfacción del cliente externo es regular como lo marca dicha tabla.

Tabla No 1. Evaluación cualitativa

Índice Cualitativo (Qk)	Evaluación cualitativa
-3.03 ----- -1.51	Muy mala
-1.51 ----- 0.00	Mala
0.00 ----- 0.75	Regular
0.75 ----- 2.27	Bueno
2.27 ----- 3.00	Muy buena

Fuente: Ramírez (2011)

3.2 Análisis causal

Determinación del coeficiente Kendall para dar prioridad a las causas que provocan la insatisfacción del cliente externo.

No	Características	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
1	Presentación e imagen de la carta menú	5	6	5	6	6	5	5	38	13	169

2	El tiempo empleado en la prestación del servicio lo considera adecuado	3	4	3	3	3	3	3	4	23	-2	4
3	Correspondencia de la información brindada con la oferta real	6	5	6	4	5	6	6	6	38	13	169
4	Se le informa detalladamente sobre el servicio	4	3	4	5	4	4	3	3	27	2	4
5	El tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local es aceptable	1	1	2	1	2	1	1	1	9	-16	256
6	Existe relación calidad-precio	2	2	1	2	1	2	2	2	12	-13	169
	Total									147		771

Fuente: Elaboración propia

$$T=1/6(147) =24,5\approx 25$$

$$W=12*771/49(216-6) =9,252/10,290=0.89$$

Como el coeficiente de concordancia de Kendall $W=0.89 \geq 0.5$, los resultados obtenidos por el panel de expertos son confiables.

Posteriormente se realiza una tormenta de ideas mediante rueda libre, para identificar las posibles sub causas asociadas a las reservas detectadas. Éstas son:

Causas:

- El tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local es aceptable.
- Existe relación calidad-precio.
- El tiempo empleado en la prestación del servicio lo considera adecuado.

Sub causas:

- Poco espacio en el salón
- Servicio demorado

- Precios elevados
- Elevados costos de insumos
- Poca profesionalidad
- Falta de mercados donde se encuentre la Materia Prima a precios más bajos

3.3 Satisfacción del cliente interno

Para evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno se decidió encuestar a los 14 trabajadores de la heladería utilizándose la encuesta de la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado, la cual se muestra a continuación:

Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno

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

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO.					
1. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
2. Su trabajo lo obligará a superarse.					
3. Se siente orgulloso realizándolo.					
4. Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES.					
5. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
6. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					

7. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO.					
8. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
9. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
10. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
11. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
12. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesan por usted.					
13. Su jefe lo trata con respeto y sus relaciones con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					
14. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
15. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
16. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
17. Se siente parte activa de los resultados de su entidad.					
COMUNICACIÓN.					
18. Usted conoce los objetivos de su entidad.					

19. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
20. Su jefe pide información regularmente.					
21. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO.					
22. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
23. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
24. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
25. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					
Evalúe de forma general su satisfacción en la organización.					

Fuente: Diferencia 6 del Servqual Modificado

En la tabla 3.3 se exponen los resultados obtenidos en cada uno de los atributos.

Tabla 3.3 Resultados de la Diferencia 6

Atributos	Valores
Trabajo	2.83
Condiciones laborales	3.35
Salario	2.70
Relaciones personales	2.75
Toma de decisiones	2.96
Comunicación	3.01
Liderazgo	3.49
Promedio	3.01

Fuente: Elaboración propia

Los atributos que más influyen en este resultado son: salario, relaciones personales, trabajo y en la toma de decisiones, con valores de 2,70, 2.75, 2.83 y 2.96 respectivamente y una

puntuación total promedio de 3.01. A estos atributos es preciso prestarle atención ya que son; según el cliente interno lo que más repercute en sus labores, por lo que no se sienten muy a gusto en su local de trabajo.

Salario:

Consideran que su salario no está en correspondencia con el trabajo que realizan y el tiempo en que lo realizan, porque, aunque el pago se realiza acorde a las ventas es un cálculo creado por los jefes y piensan que está muy mal distribuido.

Relaciones personales:

No se relacionan muy bien con otros compañeros de trabajo debido a sus diferentes caracteres.

Trabajo:

Los trabajadores sienten que no son bien reconocidos cuando realizan una labor destacada.

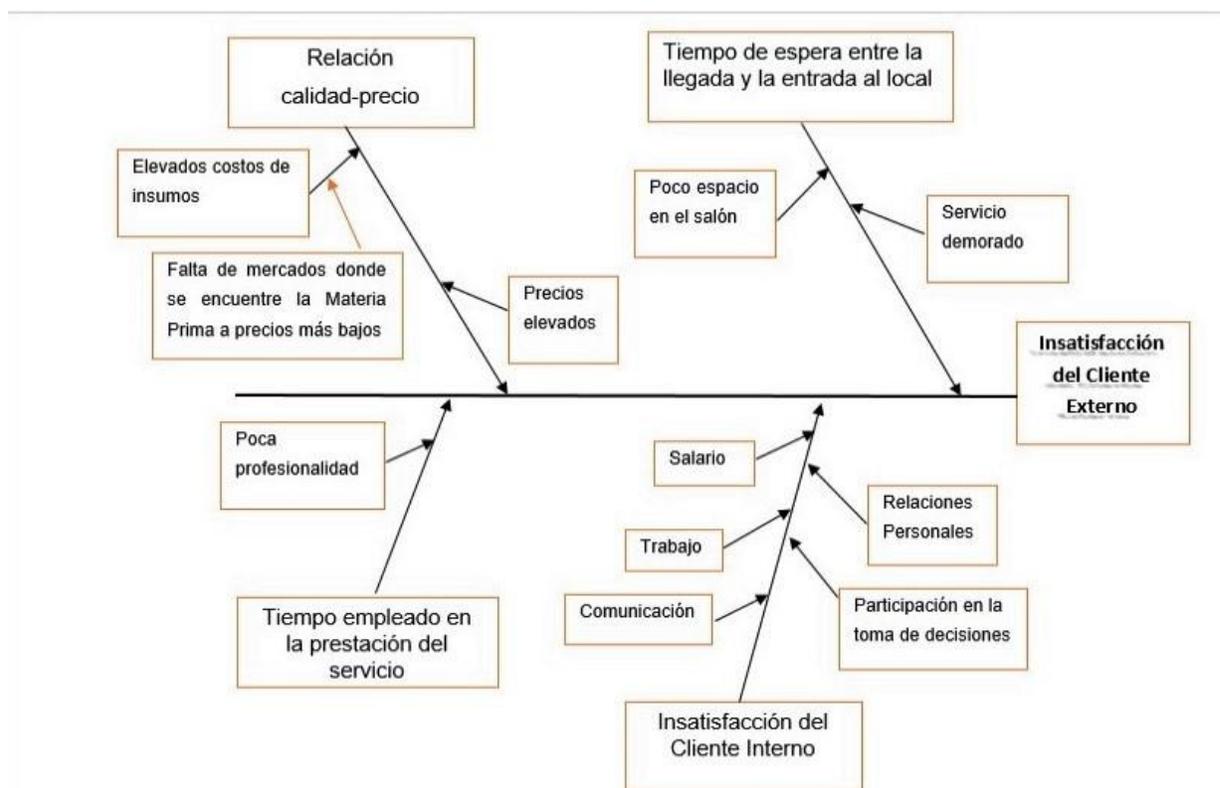
Participación en la toma de decisiones:

Les gustaría que sus criterios fueran escuchados por la dirección y tomados en cuenta a la hora de tomar las decisiones para tener una activa participación en los resultados de la entidad.

3.4 Elaboración del Diagrama Causa Efecto

Después de obtener los principales problemas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión obtenidos a partir del Método del coeficiente de Kendall y de realizar una Tormenta de Ideas para obtener las subcausas que inciden en estas deficiencias se procedió a conformar el diagrama Causa – Efecto que se muestra a continuación:

Figura 3.4: Diagrama Causa-Efecto.



Fuente: Elaboración propia.

3.5 Análisis de los resultados obtenidos en este año con relación al período 2017.

En la tabla 3.5 se muestra un análisis donde se muestran los principales problemas encontrados y las causas que los originan en el año 2017 y los de este año en cuanto a evaluaciones realizadas en la satisfacción del cliente externo e interno en la Heladería El Bolazo, además en la tabla 3.6 se puede apreciar el control de cumplimiento del plan de mejora propuesto en dicha investigación.

Tabla 3.5 Problemas y principales causas en cuanto a cliente externo e Interno

Cliente externo		
Años	Principales problemas	Causas que los originan
2017	1. Existe relación calidad-precio.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poca profesionalidad ➤ Servicio demorado ➤ Déficit de personal

	<p>2. El tiempo de espera entre la llegada y entrada al local es aceptable.</p> <p>3. El tiempo empleado en la prestación del servicio lo considera adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Precios elevados ➤ Demora en sala de espera ➤ Carga de trabajo ➤ Elevados costos de insumos
2019	<p>1) El tiempo de espera entre la llegada y entrada al local es aceptable.</p> <p>2) Existe relación calidad-precio.</p> <p>3) El tiempo empleado en la prestación del servicio lo considera adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poco espacio en el salón ✓ Servicio demorado ✓ Precios elevados ✓ Elevados costos de insumos ✓ Poca profesionalidad ✓ Falta de mercados donde se encuentre la Materia Prima a precios más bajos

Cliente Interno		
Años	Principales problemas	Causas que los originan
2017	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo 2. Salario 3. Relaciones Personales 4. Participación en la toma de decisiones. 5. Liderazgo 	<p>Trabajo: Piensan que su trabajo no les obliga a superarse constantemente y algunos creen que su experiencia y calificación están por encima de lo que se exige.</p> <p>Salario: Consideran que su salario no está en correspondencia con el trabajo que realizan y no les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, además creen que el pago debería de efectuarse acorde a las ventas.</p> <p>Relaciones personales:</p>

		<p>Los trabajadores sienten que no son bien reconocidos cuando realizan una labor destacada.</p> <p>Participación en la toma de decisiones:</p> <p>Les gustaría que sus criterios fueran escuchados por la dirección y tomados en cuenta a la hora de tomar las decisiones para tener una activa participación en los resultados de la entidad.</p> <p>Liderazgo:</p> <p>Aunque el valor de este atributo se encuentra por encima de 3, algunos de los trabajadores piensan que no reciben precisamente el trato que esperan de sus directivos, sus expectativas sobrepasan sus percepciones. Este atributo influye considerablemente en la satisfacción del cliente Interno, por lo que es muy importante tomarlo en consideración.</p>
2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salario 2. Relaciones Personales. 3. Trabajo 4. Participación en la toma de decisiones. 	<p>Salario:</p> <p>Consideran que su salario no está en correspondencia con el trabajo que realizan y el tiempo en que lo realizan, porque, aunque el pago se realiza acorde a las ventas es un cálculo creado por los jefes y piensan que está muy mal distribuido.</p> <p>Relaciones personales:</p> <p>No se relacionan muy bien con otros compañeros de trabajo debido a sus diferentes caracteres.</p> <p>Trabajo:</p> <p>Los trabajadores sienten que no son bien reconocidos cuando realizan una labor destacada, además de realizar a veces más trabajo del que les toca como trabajos voluntarios.</p> <p>Participación en la toma de decisiones:</p>

		Les gustaría ser partícipes en la toma de algunas de las decisiones del local, ya que son los que más se encuentran en el mismo y los que más conocen.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6 Plan de acción de mejoras año 2017

Acciones	si	no	Causas de incumplimiento
Eliminar el déficit de personal mediante la contratación de trabajadores calificados y con experiencia en los servicios	Se ha estabilizado un poco ya que existe un poco más de personal trabajando pero todavía este no es el calificado para hacerlo.		
Capacitar a los trabajadores de la heladería con el fin de alentarlos a desarrollar una cultura de servicios		X	
Mejorar la gestión de compra de los insumos necesarios		X	
Efectuar rebajas de precio		X	

Realizar el pago a los trabajadores en correspondencia con las ventas y los resultados alcanzados		X	
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.7 y 3.8 se muestra las evaluaciones cualitativas y cuantitativas arrojadas en dichas investigaciones tanto para el cliente interno como externo.

Tabla 3.7 Resultados Cualitativos y Cuantitativos Cliente externo

Periodo	2017		2019	
Cliente externo	Evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa	Evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa
	3.38	Regular	3.22	Regular

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.8 Resultados Cualitativos y Cuantitativos Cliente interno

Periodo	2017	2019
Cliente interno	Evaluación cuantitativa	Evaluación cuantitativa
	3,03	3,02

Fuente: Elaboración propia.

Si se valoran los resultados de ambos períodos se puede apreciar que no existe una mejora; se concluyó que el Plan de acción de medidas propuesto en el 2017 no tuvo seguimiento alguno en la unidad. Esto conlleva a que los motivos de insatisfacción tanto de clientes internos como externos sean parecidos en dichos periodos al igual que sus causas; aunque en cuanto a la evaluación cuantitativa de los clientes internos tuvo un pequeño déficit de un periodo a otro y en cuanto a cliente externo al igual no hubo mejorías, al contrario.

Propuesta del Plan de acción de mejoras a partir de los problemas encontrados.

- Deberían cambiar las cartas menú ya que estas son de cuando abrió la heladería.
- Cambiar un poco la imagen externa con colores que sean más vivos y sean más llamativos al público.
- Reflexionar acerca de un aumento de salario o al menos estimular al que se esmere trabajando para que se haga una conciencia en los demás trabajadores.
- Contratar trabajadores más profesionales y con mejor aspecto físico para brindar el servicio.
- Pensar en la idea de que la parte externa del local también sea utilizable para que así no exista tanta demora y que el cliente quede más satisfecho.
- Reunirse los jefes con el personal para un intercambio de ideas al menos una vez en semana.
- Mejorar la gestión de compras para que esta sea más viable y solo se gaste en lo que realmente se necesita.

Conclusiones

El desarrollo de la presente investigación permitió dar cumplimiento al objetivo general propuesto, así como arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se elaboró un marco teórico referencial a partir de los principales conceptos abordados en la investigación, a través de las conceptualizaciones dadas por diversos autores, las cuales se reflejan en los datos bibliográficos.
2. Se aplicó un procedimiento confiable (Ramírez 2011) para realizar un análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión respecto al 2017 en la heladería El Bolazo.
3. Se repitió la encuesta aplicada en el 2017 para volver a evaluar la satisfacción del cliente externo, como su fiabilidad y su validez; arrojando esta que no existe una mejora con relación a dicho periodo donde se evidencia con los siguientes resultados: el cliente externo promedio tuvo una evaluación cuantitativa de 3.22, siendo la del periodo anterior de 3.38 y cualitativamente se evaluaron de regular ambos periodos. Existe un 11.7 de clientes insatisfechos, aumentando este resultado notablemente, por lo que aún se presentan reservas de eficacia en el proceso.
4. Se evidencia que aún se presentan reservas de eficacia en el proceso ya que, aunque el cliente promedio se encuentre satisfecho existen los siguientes problemas: tiempo de espera entre la llegada y la entrada al local, relación calidad-precio y tiempo empleado en la prestación del servicio. Por parte del cliente interno se observa problemas en el Salario, Relaciones Personales, Trabajo y en La toma de decisiones.
5. Al realizar la comparación de ambos períodos en cuanto a los resultados arrojados en dichas investigaciones se logró demostrar que la entidad no ha sufrido de muchos cambios, el estudio arrojó como resultados: que el plan de mejoras propuesto no se cumplió parcialmente, ya que de lo propuesto solo: Eliminar el déficit de personal mediante la contratación de trabajadores calificados y con experiencia en los servicios, aunque aún no hay personal muy calificado.
6. Se propuso un nuevo plan de mejoras con el objetivo de erradicar los problemas existentes en la entidad.

Recomendaciones

Luego de ver los resultados obtenidos en dicha investigación es recomendable:

- 1) Que se tomen en cuenta dichos resultados para que, a partir de ello, tanto la dirección de la heladería como los trabajadores contribuyan en el mejoramiento de la misma.
- 2) El cumplimiento del Plan de Mejoras Propuesto para así erradicar sus principales errores.
- 3) La realización de encuestas a clientes externos e internos cada un periodo de tiempo acordado para así ir resolviendo los principales problemas en cuanto a satisfacción.

Bibliografía

1. American Marketing Association, el Sitio Web: MarketingPower.com, de la Sección Dictionary of Marketing Terms, Obtenido en Fecha: 22 de Agosto del 2006, de la Versión Original en Inglés.
2. Bañeras Gómez-Tejedor, «La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial», [en línea], 2014, Disponible en: <http://www.informacion.com/blog/corporativo/calidad/la-importancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial/>
3. Bolívar, José Miguel. Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad, 2015. <http://www.optimainfinito.com/2015/09/diferencias-entre-eficiencia-eficacia-y-efectividad.html>.
4. Carlos López, *La calidad en el servicio al cliente, factores que determinan Marketing (2001)*.
5. César Camisón, *La gestión de la calidad por procesos. Técnicas y herramientas de calidad (2003)* Disponible en: www.mailxmail.com/cursos/para-compartir-lo-que-sabes. Basado en el libro: Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. De César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González.
6. Ciencias Holguín, Revista trimestral, Vol. 22, No.2, abril–junio, 2016 ISSN 1027-212. Medición y mejora de la satisfacción del cliente interno en instituciones universitarias / Measuring and improving internal customer satisfaction in university institutions.
7. Colina, Henry and Triana, J.A. El creciente sector privado en Cuba. OnCuba, 2017. <http://oncubamagazine.com/economia-negocios/el-creciente-sector-privado-en-cuba/>
8. Crosby, P.B Hablar de calidad, México, 1987.
9. Crosby, P. B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad. México: CIA, Editorial Continental, S.A de C.V.
10. Crosby, P. B. (1994). Calidad total para el siglo XXI. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
11. Cronin, J and Taylor, S, «SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions – minus – expectations measurement of service quality», Journal of Marketing, January 1994, pp 125-13.

12. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.
13. Diccionario de la Real Academia Española (2008).
14. Gutiérrez, Humberto, et.al, «Análisis multivariado y QFD como herramientas para escuchar la voz del cliente y mejorar la calidad del servicio», [en línea], 2014, Vol. # 22 N° 1.
15. Gummenson, E Marketing orientation revisited: the crucial role of the part time marketer. European Journal of marketing England (1991)
16. Guzman, A Servicio al cliente: uno para todos y todos para uno (2002) <http://www.deguate.com/infocentros/articulos/gerencia/unosparatodosytodosparau.html>.
17. NC ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario"
18. ISO 9000:2015 (traducción oficial). Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario, Suiza, 2015.
19. Juran, J. M. Manual de Control de la Calidad (cuarta edición.). La Habana, Cuba: Editorial MES. (1993).
20. Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas., Del libro: «El marketing de Servicios Profesionales» Editorial Paidós SAICF Págs. 9 y 10. 2004
21. Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores: Del libro: «Marketing», Sexta Edición 2002, Pág. 344.
22. Larrea, P: Calidad de Servicio. Díaz de Santos. Madrid (1991).
23. Mcalister, Candace, «*External and Internal Customers*», 2015 Disponible en: <https://www.slideshare.net/candecemcalister/ext-in-t-g>
24. . NC-ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la Calidad — Requisitos, 5ta Edición La Habana, Cuba. Oficina Nacional de Normalización 2015.
25. Oro, R, Leon, A, Perez, G Satisfacción del cliente en empresas de base tecnológica en el sector de hidrología cubano Ingeniería Industrial, Vol. XXXV, p. 25-33. Consulta (marzo 2019).
26. Página de la revista en redalyc.org. Sistema de Información Científica, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Vol. 22, No.2, abril–junio, 2016.

27. Parasuraman, A, «A Conceptual Model of Consumers Assessment of Service Quality and it's Implications for Future Research», Journal of Marketing,
28. Parasuraman, A[et al.], «SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative», Journal of Retailing, pág.12-40,
29. Paucar Sánchez, Wilfredo Félix «Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz"», [Tesis en opción a grado académico de Doctor en Educación], Lima, Perú Universidad Nacional Mayor de San Marcos., Facultad de Educación 2010.
30. Rafael José Mateo Sistemas de Gestión de la Calidad (2010). <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>.
31. Ramírez Betancourt, FD, et.al, «Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora», [en línea], (2011), Vol.#13, N°2, [consulta: 15-3-2019], ISSN: 1029 -3450. Disponible en: <<http://avanzada.idict.cu/avanzada/article/view/267/275>>
32. Ramírez Betancourt, FD. Evaluación Integral de la Calidad de los Servicios (2011)
33. Real Academia Española, 2001
34. *Philp Kotler. Atmospheric as a Marketing Tool. Artículo publicado en Journal of Retailing. (Consulta el 9 de abril de 2019)*
35. Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental: Del libro: «Mercadotecnia», Primera Edición de 2002, Pág. 385.
36. Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, Del libro: «Fundamentos de Marketing», 13va. Edición, de 2004, Págs. 333 y 334.
37. Soler Grillo, O. El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. Ciudad de La Habana, Cuba, Escuela de altos estudios de hotelería y turismo, 2001.

Anexos:

Anexo 1. Estructura Organizativa de El Bolazo

