



**Universidad de Matanzas**

**Facultad: Ciencias Económicas.**

**Carrera: Licenciatura Económica.**

**Trabajo de diploma en opción al título de Licenciado Económico.**

***Título: Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.***

**Autor: Cristóbal Joel Palomino Acevedo.**

**Tutor: MSc. Alfredo Santana González.**

**Matanzas, 2022.**

Pensamiento

*La calidad es nuestra mejor garantía de la fidelidad de los clientes,  
nuestra más fuerte defensa contra la competencia extranjera y el único  
camino para el crecimiento y los beneficios.*

Jack Welch



*Declaración de autoridad*

Yo, Cristóbal Joel Palomino Acevedo, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado Económico. Autorizo a la Universidad de Matanzas sede “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, con la finalidad que se estime conveniente.

---

Firma autor

*Nota de aceptación*

---

---

---

---

_____	_____	_____	_____
Presidente	Tribunal	Tribunal	Tribunal

Evaluación: \_\_\_\_\_

Matanzas, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022

### *Dedicatoria*

A mi madre, por haber hecho de mí una persona de bien, por guiarme por el mejor camino a pesar de lo difícil que ha sido y por estar conmigo en la más grande de las batallas: **vivir**.

A mi padre, que, aunque no está conmigo sé que se sentiría orgulloso si me viera.  
A mi familia, por estar siempre ahí, porque es un placer formar parte de ella, por ser tan unida y exclusiva, por querernos y apoyarnos tanto.

## *Agradecimientos*

No ha sido fácil haber llegado hasta aquí. Son muchas las personas que me han ayudado a lo largo de mi vida, son muchos los que se han esforzado porque saliera adelante a pesar de los tropiezos y dificultades. Me limitaré a agradecer a los que me apoyaron y estuvieron conmigo durante estos cinco años, los que estuvieron desde el inicio y los que llegaron al final y que, para mí, todos son importantes.

- A mi madre por enseñarme a perseverar, por consagrarse a mí incondicionalmente, por hacerme entender la importancia del saber.
- A mis abuelos, por enseñarme el valor del trabajo, porque en su conjunto, son el ejemplo de la persona que quisiera ser.
- A mi tutor, Alfredo, por su apoyo incondicional, por ser una excelente persona y porque para mí, solo haberlo conocido ya es un honor.
- A mis amigos, Jenniffer, Daniela, Bryan Steven, los que me acompañaron estos cuatro años y algunos un poquito más y aun cuando nos separamos, siguieron estando ahí para mí.
- A todos los profesores que contribuyeron a mi formación y aportaron grandes valores a mi persona, en especial a los del Departamento de Economía.
- A gran parte de los trabajadores de la Empresa Recuperadora de Materias Primas, a los que realmente aprecio y se han ganado mi amistad, con los que aprendo cada día y los que me han ayudado a hacerme fuerte, pues es realmente compleja la vida laboral.

## Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Recuperadora de Materias Primas Matanzas. El **problema científico** que se plantea en esta investigación es: ¿Cómo contribuir a mejorar la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Empresa Recuperadora de Materias Primas Matanzas? En consecuencia, se plantea como **objetivo general**: implementar un procedimiento que permita el análisis de las causas que inciden en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en la Empresa Recuperadora de Materias Primas Matanzas. Se utilizan como principales instrumentos para la recogida y procesamiento de la información: la Tormenta de Ideas, validación de expertos, el Método del Coeficiente de Kendall, el Diagrama Causa – Efecto y el software estadístico SPSS y el gestor bibliográfico EndNote. Los resultados fundamentales de esta investigación se resumen en: El cliente promedio se encuentra satisfecho con una evaluación cuantitativa de 3.53, no obstante, existen reservas de eficacia en el proceso dado por evaluaciones promedio por debajo de la media, así como por la existencia de un 5,8% de clientes insatisfechos. Los problemas con mayor incidencia en la eficacia de la calidad de la gestión están dados por el incumplimiento de los aspectos siguientes: entrega a tiempo de las producciones, conocimiento de los empleados, cumplimiento de los requisitos pactados y nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje.

**Palabras Claves:** Procedimiento, eficacia, calidad, gestión.

## **Abstract**

The present research is develop in ERMP Matanzas. The **scientific problem** is: ¿How contribute to improve the efficacy of the quality manage withan external focus in ERMP Matanzas? To achieve this the **general objective** is: improve a procedure to allow the analysis of the main reasons that impact in the efficacy of the quality manage with an external focus in ERMP Matanzas. As mains tools to analyze and process the information were use: Brainstorming, Experts Validation, Kendall Coefficient Method, Cause-Effect diagram, SPSS Statistic Software and bibliographic manage End Note. The main results of this work were: The average costumer is satisfy with an cuantitive evaluation of 3.53, there are some problems of efficacy in the process by an evaluation the results were below the average and also because the existence of a5,8% unsatisfied costumers. The biggest problems in the efficacy of the quality manage are given by: the breach in: delivery in time the productions, know-how of the employees, achieve of the requirements, level of satisfaction refered to wrapping and container.

**Keywords:** Procedure, Efficacy, Quality, Management.



## Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. Marco Teórico – Referencial de la Investigación.....	7
1.1. Calidad .....	7
1.1.1. Evolución Histórica.....	7
1.1.2. Conceptualización de la Calidad.....	10
1.2. Gestión de la calidad.....	12
1.3. Calidad de la Gestión.....	15
1.4. Mejora de la calidad.....	16
1.5. Eficacia.....	17
1.6. Cliente.....	18
1.6.1. Satisfacción del Cliente.....	20
1.6.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	22
1.7. Servicio al cliente.....	22.
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	
2.1. Caracterización de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.....	25
2.2. Metodología de la investigación.....	32
2.2.1 Etapa 1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo....	33
2.2.2 Etapa 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa.....	34
2.2.3 Etapa 3: Análisis Causal de la satisfacción.....	35
2.3. Herramientas utilizadas en la investigación.....	36
2.3.1 Software SPSS.....	36
2.3.2. Método Delphi.....	37
2.3.3. Encuesta o Cuestionario.....	38
2.3.4. Método del Panel de Expertos o Método del Coeficiente Kendall.....	39
2.3.5. Diagrama Causa – Efecto.....	41
Capítulo 3. Resultados de la investigación .....	43
3.1 Etapa 1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.....	43
3.2 Etapa 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa.....	44
3.3 Etapa 3: Análisis Causal de la satisfacción.....	48

## **Introducción**

Hasta hace algunas décadas, las empresas podían mantener una posición competitiva en el mercado con sólo ofrecerle un buen servicio al cliente. Sin embargo, la innovación y el continuo avance tecnológico han sido los cimientos para la globalización económica, que no es otra cosa que la integración de la economía gracias a la comercialización entre países. Este desarrollo comercial ha creado la necesidad de satisfacer requerimientos por parte de los consumidores que poseen preferencias y gustos variados, de esta forma surge el término servicio al cliente. A nivel mundial se reconoce que el servicio al cliente es un proceso fundamental para la captación de clientes y por ende pilar de la sostenibilidad de la organización, lógicamente sin restar la importancia que tiene la administración de los recursos que posee esta.

Hoy en día en toda empresa se toca el tema sobre atención al cliente y la relevancia que este tiene, es decir, cuán importante es brindar un buen servicio al usuario final, por lo cual se debe tener en cuenta que hay que utilizar una estrategia adecuada en esta área de atención al cliente que permita ofrecer un servicio de alta calidad para de esta manera desarrollar excelentes relaciones humanas, dentro de la organización, así como con los clientes externos. Una excelente comunicación, así como las relaciones humanas ayudan a que la cultura organizacional en la empresa se desarrolle, sin olvidar que factores como precios de mercaderías competentes, stock y variedad de mercadería, productos innovadores permiten brindar un excelente servicio al cliente (Parra Granados, 2021).

Todos aquellos que conforman una organización deben ser empoderados y trabajar en equipo para poder solucionar las necesidades que tienen los clientes de la empresa, estar capacitados para poder enfrentar cualquier situación que se presente y poder resolverla, para así lograr el resultado de un cliente satisfecho. La calidad del servicio que se brinda hoy por hoy es considerada como una parte importante de una organización (Parra Granados, 2021).

En una economía de mercado donde el poder de decisión cada vez más está en manos del cliente, se incluye en este concepto a los actuales y a los no clientes, se debe tener presente que sólo colmando sus necesidades una empresa puede existir de forma competitiva. Si una empresa no está dispuesta a generar la calidad exigida y crear confianza y valor, difícilmente podrá acceder a nuevos mercados ni obtener la valiosa fidelidad de los clientes actuales (Cervantes, Muñoz, & Inda, 2020).

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. Es por eso que Alcalde (2019) recalca que una cultura de calidad en las organizaciones y en la sociedad permite transmitir una idea de que el producto o servicio que se oferta es mejor, es decir, la imagen de excelencia. Cabe señalar que en la actualidad el término calidad se encuentra en todas partes y se debe fortalecer en las organizaciones, ya que de esta manera se podrá preparar a los colaboradores, desarrollar estrategias que permitan innovar y enfocarse en la mejora continua (Vega Alquina, 2021).

A pesar de la diversidad de conceptos que existen sobre el tema, todos los autores coinciden en que el objetivo fundamental de la calidad se halla en la satisfacción del cliente, la importancia de saber en primer lugar cuáles son sus necesidades, para asemejar o sobrepasar sus expectativas y poder lograr clientes dispuestos a volver en otra ocasión, ya que calidad es un proceso de mejoramiento continuo, donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos o servicios, que satisfagan las necesidades, que logren reducción de los costos e incremento de los beneficios, o sea, aumento de la eficiencia, pues es uno de los factores esenciales para el funcionamiento eficaz de cualquier organización. 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 (López-García & Michelena-Fernández, 2014).

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 (Klimecka-Tatar & Ingaldi, 2021).

El sistema empresarial cubano se ha caracterizado por dificultades a lo largo de los años como el atraso tecnológico y los obstáculos producto del bloqueo económico, que han ocasionado una desventaja con respecto a las empresas internacionales. Por lo que, en este nuevo contexto, donde se busca una mayor apertura económica y una mejor inserción en el mercado internacional, es necesario un nuevo enfoque de gestión empresarial basado en la producción de bienes y servicios de calidad ya que la administración y el control de la calidad se reconoce como los cimientos de la competitividad en los negocios. Desde finales del siglo pasado se trabaja para incentivar una cultura de calidad en las entidades nacionales. Debido a esto, en el país se comenzó a aplicar la Norma ISO 9001 para la Gestión de la Calidad en muchos sectores de la producción y los servicios con la finalidad de aumentar el prestigio de la producción nacional, reducir costos y aumentar la eficiencia ya que es más importante la prevención que la corrección.

La realidad cambiante del mundo organizacional, ha obligado a las organizaciones cubanas a modificar su estilo de pensamiento en el desarrollo de sus actividades, para poder adaptarse a las nuevas demandas y afrontar nuevos retos que aseguren su supervivencia. 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. La Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas no está ajena a esta situación. En el año 2012, en el VI Congreso del PCC se aprueba el Lineamiento

235 de la Política Económica y Social, que conceptualiza el desarrollo, sostenibilidad y consolidación del reciclaje el cual es ratificado como Lineamiento 193 del VII Congreso.

Es la única organización en el país con la misión de recuperar, procesar y comercializar los desechos reciclables, actividades que se han desarrollado por 60 años, aporta cuantiosos recursos a la economía, en beneficio del medio ambiente y la salud humana, en cumplimiento del Inciso f, del Artículo 16 de la Constitución de la República de Cuba, la Ley 1288/75 de la Política de Reciclaje y el Lineamiento 193 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

En Cuba el tema de la satisfacción del cliente ha adquirido una gran profundidad entre las entidades que transitan por los pasos del perfeccionamiento empresarial y como política encaminada hacia la protección de los consumidores.

La empresa trabaja para mejorar continuamente sus procesos, productos y servicios e impulsar una cultura de calidad incluida dentro de la dirección estratégica de la entidad, aun así, han existido quejas de clientes debido a insatisfacciones presentadas ante productos o servicios que han recibido de la institución. Esta organización cuenta con productos exportables y está insertada en el mercado internacional donde la competencia es cada vez mayor y los clientes son cada vez más exigentes por lo que se hace necesario conocer la calidad de los productos y servicios que oferta para mantener una buena imagen en el mercado. Esto conlleva a la necesidad de que en dicha empresa exista una adecuada eficacia de la gestión, de ahí la importancia de disponer de herramientas que permitan su medición de forma cuantitativa y cualitativa, lo que conducirá al manejo de programas de mejora.

De acuerdo a lo expresado se define como problema de investigación: **el desconocimiento de los problemas que inciden en la insatisfacción de los clientes.**

Para dar respuesta se traza el objetivo general siguiente: proponer un procedimiento que permita el análisis de las causas que inciden en la eficacia de

la gestión con enfoque externo en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

Asociado a este objetivo, se establecen como objetivos específicos:

1- Elaborar un marco teórico-referencial como base para el desarrollo de la investigación.

2- Identificar las herramientas, así como su estructuración para ser utilizadas en el procedimiento propuesto.

Métodos de investigación a emplear:

Métodos teóricos.

- Inducción-Deducción.

- Histórico-Lógico.

- Análisis-Síntesis.

Métodos empíricos.

- Encuestas.

- Método Delphi.

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

- Diagrama Causa – Efecto.

- Software SPSS y Paquete Ofimático Microsoft Office (Word, Excel).

Estructura de la tesis.

Capítulo I: Marco teórico referencial.

En este capítulo se exponen aspectos teóricos relacionados con el tema tratado y se definen importantes conceptos. Para ello se consulta bibliografía especializada,

sitios web, análisis de definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

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

En este capítulo se aborda una breve caracterización del objeto de estudio, hace una descripción detallada del procedimiento a aplicar, así como las principales técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

## **Capítulo I. Marco Teórico Referencial**

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

### **1.1. Calidad**

#### **1.1.1. Evolución Histórica**

El concepto de Calidad tal como hoy lo entendemos surge hacia la mitad del siglo XX, aunque se observa desde las primeras civilizaciones la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por acabar bien las tareas y por la necesidad de atender algunas normas y de asumir responsabilidades respecto a las actividades necesarias para producir dichas tareas.

Se puede apreciar la evolución del concepto de calidad a través del análisis de sus características fundamentales mediante las cinco etapas principales de su desarrollo, expuesto por los autores (Tarí, Molina-Azorín, Pereira-Moliner, López-Gamero, & Pertusa-Ortega, 2017).

1º Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto. En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.



## 2° Etapa. 1930-1949.

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

## 3° Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso y abarca desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.

Durante esta etapa se consideró que este era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores estaban centradas en el

incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor y considerar las necesidades del consumidor y producir en función del mercado. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

4° Etapa. Década del 80.

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

5° Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

### **1.1.2. Conceptualización de la Calidad**

Autores de todo el mundo han emitido diversos criterios sobre el término Calidad, que desde sus inicios ha sido un tema contradictorio. Su origen etimológico se encuentra en la palabra *qualitas* que proviene del latín DRAE (2014) la cual a su vez procede del griego y más en concreto del término *ποιότης*.

Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985) definen la calidad como el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Ishikawa, Deming, and Crosby (1988) aseguran que es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Según Ishikawa et al. (1988) calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Maldonado (2018) se basa en el control estadístico del proceso como la técnica esencial para la resolución de problemas, con el fin de distinguir las causas sistémicas y las causas especiales (Vega Alquina, 2021). La calidad solo puede medirse desde la perspectiva del cliente, Deming and Medina (1989), que consiste en transformar las necesidades y expectativas futuras del cliente de manera cuantificable y medible, convirtiéndose esto en la única vía para diseñar y desarrollar productos por los cuales el cliente estará dispuesto a pagar y así lograr su plena satisfacción (Zaharias & Pappas, 2016).

Para G. Juran (1990) la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. Es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro (Schroeder & Olaeta, 2011).

Asegura Drucker (1999) que la calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar. Es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado y así proporcionar mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2013).

Calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor DRAE (2014). Esta definición establece dos elementos importantes en su estudio. Primero, la referencia a características o propiedades y, segundo, su bondad para valorar “algo” a través de ella. La NC-ISO 9001 (2015) identifica que 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. El término calidad según Robles Acosta, Martínez Rodríguez, Alviter Rojas, and Ortega Reyes (2016) es el grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto cumple con los requisitos.

A partir de los anteriores postulados se evidencia que aunque existen puntos de encuentro, está claro que el concepto de calidad es multidimensional, no se consigue casualmente, no es fruto de la improvisación, esta se logra mediante un proceso de decisión firme y continuo, el cual exige esfuerzos, tiempo y conocimientos Villa-Uvidia et al. (2021), debido a que depende de diferentes variables, tales como el sector productivo, las expectativas de los clientes, el cumplimiento de requisitos e incluso la normatividad nacional e internacional. Por lo tanto, Sánchez (2020), considera la calidad como una estrategia administrativa fundamental que fomenta el crecimiento y mejoramiento de la organización a través de la satisfacción del cliente versus costos razonables.

La calidad contribuye a la disminución de costos de operación, debido a que con su implementación las organizaciones definen métodos para eliminar reprocesos que generan gastos de tiempo y recursos (económicos, materiales), promoviéndose una cultura de mejora continua que conlleva al aumento de la productividad Zaid, Arqawi, Mwais, Al Shobaki, and Abu-Naser (2020). Juega un rol fundamental a fin de cumplir con las características y especificaciones del producto o servicio que se ofrece, no es opcional si se pretende sobrevivir como compañía (Pacheco-Moreira & Ramos-Alfonso, 2020).

Se concluye que la calidad es un constructo con características medibles según estándares que expresan el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio en base a expectativas, experiencias, valor y percepciones de desempeño.

## **1.2. Gestión de la calidad**

La gestión de calidad se ha convertido en una estrategia que les permite a las organizaciones lograr un alto grado de competitividad y garantizar su permanencia en el mercado que cada vez es más globalizado Msallam, Al Shobaki, y Abu-Naser (2020).

Desde una perspectiva integral, comprende un conjunto de políticas, objetivos, estrategias, acciones, y procedimientos orientados hacia la garantía, el control y la promoción de la calidad en todas las áreas, con el fin de asegurar una mejora progresiva haciendo énfasis principalmente en las oportunidades y fortalezas Sánchez (2020). Hoy día resulta una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente (Palma et al., 2018).

El proceso de gestionar la calidad de los servicios suministrados a los clientes de acuerdo con sus expectativas es conocido como gestión de la calidad de los servicios. Permite evaluar cuán bien se ha ofertado el servicio, lo que posibilita

mejorar la calidad en el futuro, así como identificar problemas y solucionarlos para incrementar la satisfacción del cliente (Cadena Chávez, 2018).

Según la NC-ISO 9001 (2015) la Gestión de la Calidad se lleva a cabo mediante cuatro procesos: planificación, aseguramiento, control y mejora.

+Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

+ Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

+ Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de calidad.

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

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

+ Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. El éxito sostenido se alcanza cuando una organización atrae y conserva la confianza de los clientes y de otras partes interesadas pertinentes. Cada aspecto de la interacción del cliente proporciona una oportunidad de crear más valor para él. Entender las necesidades actuales y futuras de los clientes y de otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización.

+ Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de

los objetivos de la calidad de la organización. La creación de la unidad de propósito y la dirección y gestión de las personas permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

+ Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la empresa para generar y proporcionar valor. Para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, empoderamiento y la mejora de la competencia facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la entidad.

+ Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Entender cómo este sistema produce los resultados permite a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

+ Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. Es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

+Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. Puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierta incertidumbre. Con frecuencia implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y las consecuencias potenciales no previstas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones.

+ Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Estas partes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando una empresa gestiona las relaciones con sus partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño. Es particularmente importante la gestión de las relaciones con la red de proveedores y socios.

Se concluye que una adecuada Gestión de la Calidad puede ayudar a tener un mejor control de cada uno de los procesos internos de una organización, desde un enfoque basado en procesos interrelacionados. Dicha gestión debe centrarse en requisitos específicos como la satisfacción del cliente sobre la base del principio de mejora continua.

### **1.3. Calidad de la Gestión**

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

Para Paucar Sánchez (2010) 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. Ramírez (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.

Según Bañeras (2014) la calidad en la gestión ayuda a reducir la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo sea llevar a cabo procesos totalmente planificados en los que se sepa 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.

Alfonso, Suárez, Betancourt, and Rodríguez (2016) entiende la calidad de la gestión como “la eficaz realización de las actividades inherentes a los diferentes procesos empresariales o institucionales que garanticen la satisfacción de sus clientes y grupos interesados de forma sostenida, lo que generará utilidades ahora y en el futuro”.

Se concluye que para obtener mayor calidad en la gestión de una organización se deben trazar estrategias orientadas hacia el logro de la plena satisfacción de los clientes para lograr una mejora sistemática de la eficacia, la eficiencia y por ende de la efectividad de dicha organización.

#### **1.4. Mejora de la calidad**

Juran and Gryna (1993) define la mejora como el logro de un nuevo nivel de rendimiento, superior al anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad. Las actividades de mejora pueden variar desde las pequeñas mejoras continuas en el lugar de trabajo hasta las mejoras significativas de toda la organización, para ello es válido tener en consideración que al hablar de mejora continua se hace referencia a las operaciones ejecutadas en toda la empresa para aumentar la eficacia y eficiencia de las tareas, actividades y procesos y así beneficiar al cliente externo e interno (Cadena Chávez, 2018).

Argumenta la NC-ISO 9001 (2015) que la mejora de la calidad se define como la parte de la Gestión de la Calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

Para Palma Ronald, Merizalde Barros, and Flores Fernández (2018) existen dos formas de mejorar:

+ Innovación o reingeniería: que constituye una mejora drástica en el status resultado de una gran inversión en una nueva tecnología, equipos, etc.

+ Mejora continua o Kayzen: que forma su base en el mejoramiento continuo que involucra a todos y que supone el mejoramiento de forma constante.

### **1.5. Eficacia**

En el de cursar de los años muchos autores hacen referencia a la eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos con la realización correcta de una tarea. Drucker (1999) plantea que eficacia es hacer las cosas correctas, es decir, hacer las cosas que mejor conducen a la consecución de los resultados. La eficacia tiene que ver con qué cosas se hacen, es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (DRAE, 2014).

Así mismo la NC-ISO 9001 (2015) la califica como el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados, es decir, la capacidad que tiene cualquier organización de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado, es decir, hacer las cosas bien, satisfacer al cliente. Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se puede afirmar que lo haya alcanzado (Alfonso et al., 2016).

Según 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 llevar a un derroche extremo que convierta la consecución del resultado en algo difícilmente justificable, es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace.

Se concluye que la efectividad es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia, es decir, es lograr el cumplimiento de los objetivos con el óptimo de los recursos para llegar a la plena satisfacción del cliente.

## 1.6. Cliente

El manejo del cliente en el siglo XXI se proyecta como una temática compleja y resulta indispensable que la Alta Gerencia haga un estudio de mercado para determinar cuáles son sus necesidades y así poderlas satisfacer. Resulta de mucha importancia considerar la diversificación del mercado: en clase social, en edades, capacidades especiales, en orientación sexual, en autodeterminación, otros (Andrade, Vielma, & García, 2020).

Yépez and Cabrera-Vallejo (2016) consideran al cliente como protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible para el futuro de la empresa. Es considerado como pilar fundamental y elemento importante de diferenciación.

El término cliente hace referencia no solo a una persona, puede ser una institución u organización que adquiere o compra los servicios o bienes que ofrece alguien, convirtiéndose de esta manera en el puntal y punto de atención de cualquier organización comercial, por ello se destinan medidas, planes y estrategias en función de él para lograr el principal objetivo que tiene cualquier organización comercial, que es el de maximizar sus beneficios y así lograr su sostenibilidad en el mercado en que se desenvuelve (Amaya Pingo, Felix Poicon, Rojas Vargas, & Diaz Tito, 2020).

De esta manera, el concepto de cliente no solo se aplica para aquel ente o persona que desarrolla una relación comercial con una organización y genera para la misma un valor agregado que sea perceptible, sino que este término se subdivide en 2 categorías de igual importancia que son los clientes internos y los clientes externos (Manjarrés & Rivadeneira, 2017).

Las subcategorías de clientes internos y externos se definen en:

Clientes internos: se trata de los colaboradores de una organización o empresa, que ayudan a la fidelización de los consumidores y razón por la cual la atención

que se brinde a este grupo debe ser de suma importancia para la empresa (Zavaleta Villa, 2018).

Cliente interno es una definición que se le atribuye al empleado de una organización. Cuando a un empleado se le da el tratamiento de cliente, se piensa en él “como una persona y no como un número o una parte intercambiable en un proceso de producción” (Andrade et al., 2020).

La calidad en el tratamiento del cliente interno, consiste en conocer más de él, sus pasiones, necesidades, deseos, si es leal a la organización, seguramente será más productivo y competitivo, lo que le aporta valor al producto/servicio que ofrece (Andrade et al., 2020).

Al cliente interno se le debe dar la posibilidad de corregir errores razonables sobre la prestación de servicios, apoyándolo con preparación y capacitación oportuna. De esta forma se involucrará con la empresa y por ende con el servicio (Andrade et al., 2020).

Pacheco-Moreira and Ramos-Alfonso (2020) considera la inclusión de la satisfacción del cliente interno y el conocimiento de los directivos de las expectativas de este. Lo que se considera muy útil para valorar el enfoque que las organizaciones tienen hacia sus clientes, tanto externos como internos, como base y única vía posible de ofrecer un servicio de calidad.

Cientes externos: son todos aquellos que poseen una relación directa con la organización y que pagan por la adquisición de un bien o servicio que brinda la empresa y de esta manera se convierten en una fuente de beneficio para la misma. Los clientes externos son la razón principal por la cual se crean las estrategias que le dan al bien o servicio un valor agregado (Zavaleta Villa, 2018).

Cliente externo es una definición que se le atribuye al consumidor de un bien o servicio que necesita y es ofrecido por una organización. Es externo, al no formar parte de la empresa. Al cliente externo también se le puede llamar cliente final,

pues son aquellos que utilizarán “el producto o servicio adquirido a la empresa” (Andrade et al., 2020).

El reto de conseguir nuevos clientes es uno de los puntos más difíciles de implementar en una organización debido a que un servicio de calidad está compuesto por elementos básicos como el profesionalismo, la cortesía, la actitud que permitan obtener al cliente una satisfacción a la hora de ser atendidos.

### **1.6.1. Satisfacción del Cliente**

Este término involucra la medición que se genera al momento de realizar una transacción comercial específica, para ello se hace necesario considerar la percepción de este en lo que tiene que ver con el servicio que recibe al momento de cumplir o exceder sus expectativas, por lo cual la importancia de este factor es imposible de exagerar, la maximización de la satisfacción del cliente conlleva a la maximización de los beneficios de la organización (Escalona, Hernández, & Ávila, 2021).

Es así que, cuando se habla de satisfacción del cliente tiene que ver con la respuesta que tiene este al calificar las expectativas que tiene antes y después de haber recibido el servicio, a nivel mundial la satisfacción del cliente se le considera como una ventaja competitiva de la organización ya que la satisfacción de este influye de manera directa en la fidelidad que este tenga para con la empresa Ramírez-Asís, Maguiña-Palma, and Huerta-Soto (2020). La satisfacción es producto de los sentimientos de emoción y felicidad del cliente cuando sus expectativas son satisfechas por un servicio o producto (Parra Granados, 2021).

Por lo tanto, la satisfacción del cliente está relacionado en el grado de complacencia que sintió al momento de adquirir un servicio o producto, el mismo que genera, según el nivel de satisfacción obtenido, la fidelidad de este que por ende conlleva a una postura conductual por parte del cliente y lo expresa al momento de volver a repetir la compra Garmendia-Mora (2019). Un cliente satisfecho, se convierte en una venta futura, y al mismo tiempo en una referencia para posibles nuevos clientes.

Una de las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores, la fijación de objetivos y estrategias tienen al cliente como el referente más importante Gil and Ospina (2018). Las empresas diseñan y elaboran un producto o prestan un servicio, dirigido a sus clientes actuales y futuros, el logro de la satisfacción del cliente permite que la venta de ese producto o servicio le reporte un margen de beneficio. El enfoque al cliente obtiene un beneficio medible pues es posible aumentar el número de clientes (y con ello los beneficios económicos), mejorar la fidelidad de los clientes, un incremento de su confianza y, por último, aunque no menos importante, un aumento de liderazgo en el mercado como una consecuencia de lo anterior (Blank,2018).

Ramírez-Asís et al. (2020) menciona que “El enfoque principal de gestión de la calidad es satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas”; de igual manera en el libro “Calidad Total y Productividad” Gutiérrez Pulido (2010) hace énfasis en la necesidad de enfocar a la empresa hacia el cliente, de tal forma que el negocio se vea desde la perspectiva de aquellos, estos autores concuerdan entonces que cada actividad y todos los procesos de la organización deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega. Gutiérrez Pulido (2010) comenta además que, dado que el cliente define y juzga la calidad, “la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y el desempeño de la misma”.

Kotler and Armstrong (2010) definen la satisfacción del cliente como “el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial”; por otro lado, mencionan Evans and Lindsay (2008) que la satisfacción del cliente se ve determinada por lo que el cliente tuvo que ceder o sacrificar a cambio del servicio y está conformada por tres elementos: uno, el rendimiento

percibido, que 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; dos, las expectativas, que son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo y; por último, los niveles de satisfacción, que experimentan los clientes después de realizada la compra adquisición de un producto o servicio.

### **1.6.2. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente**

Existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos según Choez y Moreira (2020) en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

+ Primer beneficio: el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y, por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

+ Segundo beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.

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

### **1.7. Servicio al cliente**

El servicio al cliente no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El servicio al cliente es algo que se puede mejorar si se quiere hacerlo (Pacheco Cueva, 2021).

Es así que, cuando se refiere al término servicio al cliente, se habla de un conjunto de actividades dirigidas a la satisfacción del mismo en el proceso de la venta, y se tienen en cuenta aspectos relevantes como el servicio post-venta, el soporte técnico y la logística de la organización, aspectos que al final en conjunto generan lo que llamamos satisfacción del cliente Doria Mendoza, Álvarez Herrera, y Pedraza Melo (2019). No solo la manera como se atiende al cliente genera su satisfacción, sino también la variedad y el stock que pueda tener la organización al brindar el producto o servicio, factores que también se deben tener en cuenta

(Parra Granados, 2021). Almonte and Carbajal Suárez (2017) resaltan como los servicios han sido durante mucho tiempo la fuente principal de crecimiento de los países ricos y en la actualidad también de las naciones pobres, por la proporción que les corresponde del producto interno bruto.

Un servicio es un conjunto de actividades que busca responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de trabajadores que laboran para el estado o para las empresas particulares. Entre ellos pueden mencionarse los servicios de: electricidad, correos, agua potable, teléfono, transporte, salud y educación (Rodríguez Tirse, 2019).

Otras fuentes lo han denominado de la siguiente manera:

Da Silva (2018) plantea que “el servicio al cliente se refiere a toda la gestión que realiza una empresa o una organización para cubrir las necesidades de las personas que utilizan o compran sus productos o servicios”. Para ofrecer un buen servicio al cliente las empresas primero deben identificar y conocer las características y las necesidades de los clientes para, posteriormente, tomarlas en cuenta durante todo el proceso transaccional, incluyendo la post-compra.

Los servicios, no son más que el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible (Pacheco-Moreira & Ramos-Alfonso, 2020). La calidad del servicio influye altamente en la continuidad del negocio (Palma et al., 2018).



La calidad del servicio se define por Martin (2016) como “la conformidad del servicio prestado con las especificaciones y expectativas del cliente”. Un servicio de calidad rara vez pasa desapercibido, pero en la prestación de servicios de calidad, lo más difícil es pasar del dicho al hecho. Es por ello que la evaluación de la calidad del servicio, a través del establecimiento de las diferencias entre expectativas y percepciones; es de vital importancia puesto que el único juez de la calidad es el propio cliente (Morocho & Armas, 2017).

La calidad en el servicio es una métrica dentro de las organizaciones en la búsqueda de la competitividad, lo cual se traduce en lealtad hacia la empresa y se refleja en un incremento en las utilidades de la organización (Alonso Dos Santos, 2016).

Se concluye que el servicio al cliente es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad y se considera como un valor adicional. Por otra parte, la calidad de los servicios desde la perspectiva del cliente se puede entender como la medida en que este califica si sus necesidades han sido satisfechas o no y desde el punto de vista de la empresa, no es más que la atención a los pequeños detalles para alcanzar la excelencia.

### **Conclusiones parciales**

1- En la actualidad existe gran competencia entre las empresas y se hace necesario ampliar ventajas competitivas. La calidad es una de esas ventajas que se pueden desarrollar, siempre y cuando se cumplan las políticas de atención al cliente establecidas.

2- A pesar de la diversidad en las definiciones citadas por diferentes autores sobre calidad, casi todos hacen referencia a que la calidad la componen los requerimientos fundamentales que posee un producto que hacen que el cliente lo acepte. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la sistematicidad ya continuidad del consumo aumentan y se logra así una mayor satisfacción y fidelidad del mismo.

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

En el presente capítulo se tiene como objetivo caracterizar el objeto de estudio a investigar y explicar la metodología a utilizar.

### **2.1. Caracterización de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas**

El presente epígrafe fue confeccionado a partir de datos e información brindados por trabajadores de la empresa, principalmente de los departamentos de Capital Humano y Calidad.

A través de la Resolución 253 del Ministerio de la industria Sidero-Mecánica, de fecha 17 de diciembre de 1976, se crea la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas, con personalidad jurídica y carácter nacional, subordinada oeste propio Ministerio. Ubicada en la Carretera Central Km 109 Gelpis, Matanzas, en el consejo popular de Peñas Altas, Matanzas, con instalaciones en los 13 municipios de la Provincia. La misma posee dos fuentes de abastecimientos, una pertenece a los organismos estatales y otra a la población y organizaciones de masas. La empresa constituye un sistema autofinanciado para la recolección, acondicionamiento, procesamiento y comercialización de un amplio surtido de desechos reciclables, los que se dividen en tres grandes grupos:

+ Desechos ferrosos: comprenden productos como acero, hierro fundido y acero inoxidable.

+ Desechos no ferrosos: comprenden productos como bronce, cobre, zinc, plomo, aluminio y chatarra electrónica empleados en equipos electrodomésticos, computadoras, radios, refrigeradores, etc.

+ Desechos no metálicos: comprenden productos como papel y cartón, textiles, plásticos, vidrios, envases, maderas, neumáticos, rollos y placas radiográficas.

+ Metales preciosos: comprenden productos como oro, plata, platino, rodio, paladio, rutenio, osmio, iridio.

La entidad se estructura de la siguiente forma:

- + Dirección General.
- + Dirección Comercial.
- + Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- + Dirección de Gestión de Recursos Humanos.
- + Dirección de Aseguramiento.
- + Dirección Investigación y Desarrollo.

Además, 13 Unidades Empresariales de Bases (UEB), subordinadas a la dirección general. Ver (Anexo 1. Organigrama de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas).

Tabla 2.1. Clientes de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

Antillanas de acero

Acinox Las Tunas

Importadora exportadora DESEQUIP

Empresa Funalco

Empresa ELEKA

Papelera de Cárdenas

Empresa Prosa

Cartonera de Cárdenas

Empresa de Vidrio Habana

## EMBER Matanzas

### Empresa de farmacias y óptica de Matanzas

Entre las principales líneas a las que está enfocada la empresa se encuentran:

1. Priorizar inversiones en función de modernizar el parque tecnológico de la empresa para incrementar los niveles de eficiencia y los rendimientos productivos.
2. Incremento en los niveles de procesamiento de las materias primas, para acrecentar el valor agregado de los productos comercializables, con la utilización de nuevas tecnologías, eficientes y respetables con el medio ambiente.
3. La búsqueda de nuevos clientes, así como fomentar el desarrollo de nuevas producciones que permitan mantener el liderazgo en el mercado de las materias primas y sus derivados del aporte de valor agregado.
4. Con el uso de las nuevas técnicas desarrollar nuevos productos que permitan la introducción de la empresa en el mercado de las producciones locales, a través del encadenamiento productivo entre empresas estatales y las formas productivas no estatales.
5. Fortalecer la creación de nuevos proyectos de desarrollo sostenible de conjunto con las universidades, centros científicos y tecnológicos.

Trabaja para mejorar continuamente sus procesos, productos y servicios e impulsar una cultura de calidad incluida dentro de la dirección estratégica de la entidad y establece objetivos específicos fundamentados en la implementación de un sistema eficaz de gestión de la calidad conforme con los requisitos de la norma NC ISO-9001 vigente.

La empresa se encuentra en proceso de lograr el perfeccionamiento empresarial, lo que contribuirá a una mejor organización de sus procesos y de la gestión integral, elevará la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores, ayudará a la identificación de los principales problemas y las variantes de solución a los mismos.

Desde el 2019 se prepara el expediente para la certificación de la calidad en la empresa, proceso que se ha visto interrumpido por la pandemia de la COVID 19 que no ha permitido la inspección de los organismos encargados de certificar la calidad.

Se cuenta con una estrategia de comunicación definida, con un Manual de Comunicación e Identidad implantado y rectorado desde el Grupo Empresarial de Reciclaje.

Basados en la proyección estratégica del país en el uso de las nuevas tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, las condiciones actuales impuestas por la situación epidemiológica por la que atraviesa el país y las indicaciones del Grupo Empresarial la empresa logró establecer el acceso a internet, tiene presencia en las redes sociales Facebook y Twitter y trabaja en la implementación de la página web.

Constituyen la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la Empresa los siguientes:

Misión.

Recuperar los desechos sólidos reciclables generados por el sector industrial y la población para su reutilización dentro del mercado nacional con calidad, experiencia en la actividad y responsabilidad, para sustituir importaciones, contribuir con la exportación, con la ecología y el medio ambiente.

Visión.

Somos una empresa con imagen distinguida, industrializada, con capacidades que satisfacen las demandas y garantizan calidad y seriedad en la recuperación y ventas; se combina la eficiencia productiva y financiera con un personal capacitado , con un nivel de profesionalidad elevado y servicio esmerado al cliente, se trabaja en función de fomentar en la sociedad una cultura de reciclaje de los desechos sólidos recuperables con la participación activa de los movimientos de recuperadores del futuro y demás organizaciones sociales.

## Objetivo estratégico.

Incrementar el reciclaje de las materias primas y el desarrollo de nuevos productos para contribuir a la sustitución de importaciones, al incremento de las exportaciones, mediante los encadenamientos productivos con los sectores estatal y no estatal, potenciar la economía circular y la producción mercantil de la provincia basados en el respeto al medio ambiente, el uso de energías renovables y las nuevas tecnologías de la información.

## Valores.

- Veracidad: honestidad, exactitud, precisión, información veraz y respeto para garantizar ser íntegros al mantener las relaciones con los clientes, suministradores y entre los miembros de la organización, como factor clave para el éxito.
- Responsabilidad con la sociedad: consolidar el prestigio y la identidad, mantener una actitud de honestidad y transparencia en sus relaciones con todos los sectores que la componen, basada en la ética revolucionaria, cumplimiento y observancia de las disposiciones reglamentadas y de las normas sociales. Contribuir a la formación de una cultura general de reciclaje que repercuta en la protección del medio ambiente.
- Sentido de pertenencia: garantizar que el colectivo de trabajadores mantenga y dignifiquen el orgullo del origen de la organización y de su precursor el comandante Ernesto Che Guevara. Identificación con su imagen y los principios trazados para el presente y futuro.
- Trabajo en equipo: lograr que el trabajo colectivo sea la premisa que agrupe la heterogeneidad de ideas, encaminado a la solución de los problemas y al cumplimiento de los objetivos propuestos para consolidar nuestra posición competitiva.
- Creatividad: estimular y mantener la búsqueda constante de información, la actualización de las nuevas tecnologías y los procesos que deriven en mejores

estándares de calidad, el desarrollo de nuevos productos, la introducción de nuevas y novedosas formas de reciclar.

- Profesionalidad: seriedad, ética, discusión, optimismo, utilización plena de las capacidades en función de los resultados del trabajo, optimización del tiempo y los recursos en base a la eficiencia, lograr de cada miembro del colectivo preocupación e impacto personal por, la calidad de su trabajo y la satisfacción a sus clientes y suministradores.

- Atención a

l capital humano: preocupación y ocupación para la creación de condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades laborales, de seguridad y capacitación; el mantener una estrecha comunicación que permita conocer el nivel de satisfacción alcanzado, así como prestar atención a los problemas que afecten al trabajador, su capacitación y la educación de este en el ámbito social.

- Laboriosidad: fortalecer en los colectivos la voluntariedad, tenacidad, perseverancia, laboriosidad y entrega por el cumplimiento de los objetivos y las tareas trazadas.

Objetivos generales y específicos.

1- Recuperar, procesar y comercializar la totalidad de los residuos reciclables que se generen en la provincia en correspondencia con los potenciales elaborados, así como el cumplimiento de los requisitos de satisfacción de los clientes.

Lograr un adecuado levantamiento del potencial de la provincia, con hincapié en las entidades enclavadas en los municipios.

Asegurar el 100% de la contratación económica del sector estatal y el no estatal.

Cumplir la estrategia de acercamiento de la recuperación a la población desde el municipio.

Cumplir la clasificación en origen, acercar la recuperación a la población y mejorar la tasa de reciclaje en un 30%.

Incorporar tecnología de avanzada al proceso productivo de manera que favorezca el incremento del valor agregado y garantice al 80% la estabilidad en el cumplimiento del plan de ventas.

Cumplir con el plan de exportaciones y establecer un incremento progresivo de un 2% anual.

Aplicar el Sistema de Gestión de la Calidad a los productos, principalmente los exportables.

2- Implementar el Sistema de Gestión del Mantenimiento Industrial, que propicie la sostenibilidad de las tecnologías instaladas y establezca mecanismos efectivos para su aseguramiento.

Garantizar una cartera de inversiones que garantice la adquisición de los equipos necesarios para las reparaciones y mantenimientos.

Sustitución de las tecnologías obsoletas por modernas más eficientes y adquisición de nuevos que amplíen las capacidades de procesamiento para la venta.

Cumplir con los mantenimientos planificados a los equipos tanto de transporte como tecnológicos al 95% que permita alcanzar valores superiores al 70% en el CDT.

2- Implantar el Sistema de Innovación para incrementar los resultados de forma que desempeñe un papel decisivo en la empresa, acorde a las necesidades tecnológicas y enfocadas en la fabricación de nuevos productos.

Implementar un sistema de innovación que garantice el desarrollo de la productividad en la entidad.



Incursionar en la creación de nuevos productos de mayor valor agregado y con ellos contribuir al incremento del desarrollo local.

Mantener actualizada la cartera de inversiones con más del 90% de los estudios de factibilidad actualizados.

3- Perfeccionar la implementación de la política de cuadros y prestar la debida atención, exigencia y control a las actividades previstas en el plan de trabajo con los cuadros y sus reservas.

Promover la incorporación, formación y retención de jóvenes talentos.

Ratificar y continuar con la implementación de los principios de política aprobados por el Consejo de Ministros.

+ Cumplir al 100% con el plan de preparación de los cuadros y sus reservas.

4- Potenciar los encadenamientos productivos con el sector estatal y el no estatal para lograr la economía circular.

5- Promover en las plataformas informativas los productos a recuperar y reconvertirlos en producciones físicas o productos con destino a la economía del territorio.

6- Identificar las potencialidades reales de la provincia para el desarrollo de proyectos de desarrollo local.

7- Establecer convenios de trabajo con formas de gestión estatales y no estatales para el desarrollo de nuevos productos.

## **2.2. Metodología de la investigación**

Procedimiento para evaluar cuantitativamente y cualitativamente la eficacia de la gestión de los procesos con enfoque externo. Para ello el autor tomó como base el procedimiento para la “Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión” que aparece en el “Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión

de los procesos” elaborado por Ramírez Betancourt (2011), el cual fue adecuado a las condiciones de la investigación.

### **2.2.1 Etapa 1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo**

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

**Paso 1.** Determinar el período de tiempo que se toma como objeto de estudio.

**Paso 2.** Determinar la cantidad de clientes que son encuestados en el período por los diferentes segmentos de mercado.

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

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

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

Dónde: n-Tamaño de muestra, N- Tamaño del lote,  $e$ -Error de muestreo, P- Porcentaje de satisfacción, Q- Porcentaje de insatisfacción.

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

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

Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador

pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación  $R^2$ , el cual al igual que el alfa debe ser mayor de 0.7; se debe también efectuar la prueba F para el análisis de varianza para demostrar que realmente hay correlación, por lo que F debe ser menor que 0.05.

## **2.2.2 Etapa 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa**

### **Evaluación Cuantitativa de la Eficacia**

**Paso 1.** Tabular las encuestas y calcular los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada segmento de mercado y de cada ítem en particular, así como el % de clientes insatisfechos utilizándose los softwares SPSS y EXCEL como herramienta de apoyo. Determinar la valoración de los expertos de cada una de las variables o ítems de la encuesta mediante el método Kendall.

### **Evaluación Cualitativa de la Eficacia**

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

**Paso 1.** Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de cada uno de los procesos y de la organización, nos valdremos del índice cualitativo  $Q_k$ , el cual calcularemos mediante la expresión siguiente:

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

D ó n d e :

Qk- índice cualitativo

Efi- Valor cuantitativo de la eficacia Efcí o Eficiencia Efkí

**Paso 2.** Para obtener la evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión, se entra con el valor de Qk en la tabla 2.2:

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción de los cliente
- 3 . 0 3    - - - - - 1 . 5 1	M u y    m a l a
- 1 . 5 1    - - - - - 0 . 0 0	M        a        l        a
0 . 0 0    - - - - - 0 . 7 5	R e g u l a r
0 . 7 5    - - - - - 2 . 2 7	B u e n o
2 . 2 7    - - - - - 3 . 0 3	M u y    b u e n a

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

### 2.2.3 Etapa 3: Análisis Causal de la satisfacción

Procedimiento para el análisis causal de la eficacia de la gestión de los procesos en el 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, valorar 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. Hacer un análisis de los ítems más afectados, focalizar las causas que inciden en cada una de estos.

**Paso 3.** Determinar las sub - causas a partir de la tormenta de ideas y la comunicación boca a boca.

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

### **2.3. Herramientas utilizadas en la investigación**

#### **2.3.1 Software SPSS**

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

Este paquete es capaz de realizar cálculos matemáticos y de aplicar modelos estadísticos a información proveniente de diversas disciplinas. Contiene herramientas estadísticas para determinar distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central y medidas de dispersión. Desarrolla modelos con distribuciones Binomial, Normal y Poisson. Aplica pruebas de hipótesis y de

significación. Además, realiza cálculos de correlación y regresión que entre otras cosas permiten determinar la fiabilidad y validez de modelos de gestión. Es capaz de segmentar variables y determinar la relación que pueda existir entre ellas.

Aplica análisis desde el punto de vista cuantitativo, determinación de coeficientes estadísticos entre otros.

### **2.3.2. Método Delphi**

Pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del grupo de expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

+ Anonimato: ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.

+Iteración y realimentación controlada: al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos conocen otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.

+Respuesta del grupo en forma estadística: la información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido. Para la aplicación del mismo se hace lo siguiente:

Seleccionar los expertos, los cuales deben ser nueve o más, además designar el facilitador, los expertos pueden ser seleccionados a partir de su experiencia y conocimiento o utilizando algunos de los métodos existentes para la selección de expertos.

Explicar a los expertos la importancia de proponer ítems, que permitan obtener una evaluación que abarque, lo más posible, los problemas que puedan incidir en

la satisfacción de los clientes. Obtener el criterio individual por escrito de cada uno de los expertos, sobre los ítems que ellos consideran debe conformar la encuesta.

Analizar las propuestas y elaborar un resumen, el cual se envía nuevamente a cada uno de los expertos, para que voten en (SI) o (NO), por cada uno de los ítems que aparecen en el resumen.

Analizar los resultados individuales de cada ítem, teniendo en cuenta la cantidad de votos negativos obtenidos y seleccionar los que conformarán la encuesta, para ello se utilizará la expresión siguiente:

$$\frac{(1 - Vn)}{Vt} > 1 - error$$

Dónde:

Vn- cantidad de votos negativos

Vt- total de votos

Se seleccionarán los ítems que cumplan la condición anterior. Con los ítems que resultaron seleccionados se conforma la encuesta.

### **2.3.3. Encuesta o Cuestionario**

La encuesta es un método que sirve para obtener información específica de una muestra de la población mediante el uso de cuestionarios estructurados. El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de la investigación, permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Debe ser realizada solo cuando estén definidos claramente los objetivos para los que se elabora y las condiciones de su aplicación. Estas encuestas tienen que ser válidas y fiables, por lo tanto, se deberá probar la fiabilidad y validez de las encuestas utilizadas antes de obtener la información, en caso de que no sean válidas se deberá diseñar y aplicar una encuesta que cumpla con estos requerimientos.

### 2.3.4. Método del Panel de Expertos o Método del Coeficiente Kendall

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuáles serían las causas que afectan la calidad. El Método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

Los expertos deben ser 7 o más, para lo cual se deben entregar los elementos seleccionados acorde con su nivel de incidencia en la satisfacción de los clientes, para que los expertos los prioricen.

Hacer un resumen con el resultado de cada uno de los expertos y calcular las expresiones que aparecen en la (Tabla 2.3).

El procedimiento a seguir es el siguiente:

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

Dónde:

m – Número de expertos.

$\sum a_{ij}$  – Suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – Número de ítems a valorar.

T – factor de comparación.  $\sum \sum a_{ij} / K$

$$\Delta = \sum a_{jk} - T$$



Í t e m s	E x p e r t o s							$\sum a_{ij}$		
	1	2	3	4	5	-	M			
1										
2										
K										

Fuente: (Ramírez Betancourt, 2011).

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0,5$$

Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

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  $m \geq 7$ .

Nota: En caso de que algún experto considere que dos o más ítems tienen el mismo nivel de importancia, se otorgará la misma puntuación a estos, pero

posteriormente se deberá variar el orden de la ponderación, suprimiendo aquellos que fueron marcados con igual puntuación.

### **2.3.5. Diagrama Causa – Efecto**

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

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

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

5. Por último, es preciso verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el Diagrama Causa – Efecto.

### **Conclusiones parciales**

1- Se caracteriza brevemente la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

2- Se propone un procedimiento que permite evaluar cuantitativamente y cualitativamente la eficacia de la gestión con enfoque externo en la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas.

### Capítulo 3. Resultados de la investigación

En este capítulo se expondrán los principales resultados alcanzados en el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión en la Empresa de Recuperación de Materias Primas.

#### 3.1 Etapa 1: Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo

Para llevar a cabo este proceso se utilizará como instrumento la encuesta diseñada y aplicada en la entidad. **(Ver Anexo No. 3)** para así poder realizar el análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo.

**Paso 1.** En el caso de la investigación se seleccionó el III trimestre del año 2022.

**Paso 2.** Se determinó la cantidad de clientes que fueron encuestados en el período, lo que arrojó una cifra de 137 clientes encuestados en el trimestre.

**Paso 3.** Se tomó como población las 137 encuestas que fueron realizadas en el período objeto de estudio.

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

**Paso 5.** Comprobación de la fiabilidad y validez de la encuesta mediante el alfa deCronbach´s y el coeficiente de correlación  $R^2$  respectivamente, donde se obtuvo un Alpha de Cronbach´s de 0,926 y un  $R^2$  de 0,804 por lo que las encuestas son fiables y validas, lo que implica que están libres de errores aleatorios y sistemáticos siendo sus resultados confiables. En las tablas 3.1 y 3.2 que siguen se muestran los resultados obtenidos mediante el Software SPSS.

**Tabla 3.1.** Cálculo de la fiabilidad de las encuestas

Cronbach's Alpha	N o f I t e m s
, 9 2 6	1 4

**Tabla 3.2.** Cálculo de la validez de las encuestas.

Model	R	R Square
1	,897 <sup>a</sup>	,804

**Tabla 3.3** Prueba de significancia.

	Sum of Squares	d f	Mean Square	F	S i g
BetweenPeople	37,462	1 0 2	,367		
Withinpeople					
BetweenItems	1272,187	1 3	97,861	264,962	,000
Residual	489,742	1 3 2 6	,369		
Total	1761,929	1 3 3 9	1,316		
Total	1799,390	1 4 4 1	1,249		

### 3.2 Etapa 2: Evaluación cuantitativa y cualitativa

#### Evaluación cuantitativa de la eficacia de la calidad de la gestión

**Paso 1.** Las encuestas fueron tabuladas y se calcularon los estadígrafos del promedio general de satisfacción de cada ítem en particular, así como el % de clientes insatisfechos utilizándose el software SPSS y la aplicación Microsoft Excel. Obteniéndose los resultados siguientes:

**Tabla 3.4.** Evaluación cuantitativa.

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item							
Means	3,528	2,262	4,796	2,534	2,120	,950	14

Tabla 3.5. Valores promedio de satisfacción.

### SATISFACCIÓN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	87	84,5	84,5	84,5
SI	10	9,7	9,7	94,2
NO	6	5,8	5,8	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Como puede apreciarse en la tabla 3.4 el cliente da una evaluación cuantitativa de 3.53 en la escala utilizada de 1 a 5, por lo que el cliente promedio se encuentra satisfecho, no obstante, existen valores mínimos de 2,26. Existe un 5,8% de clientes insatisfechos, por lo que se puede inferir que de una población de 137

clientes encuestados en el trimestre 8 no están satisfechos, que en el año serian 32 clientes, por lo que existen reservas de eficacia en el proceso.

**Evaluación cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión.**

**Paso 1.** Para el cálculo de la evaluación cualitativa de la calidad de la gestión se tomó el valor cuantitativo promedio obtenido mediante el procesamiento de la encuesta, para aplicar la fórmula que sigue.

**Paso 2.** Se obtiene el valor cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión mediante el uso de la tabla 2.1. Como puede apreciarse el valor está en el rango de (0.75 ----- 2.27) por lo que es evaluada de **Buena**.

**Tabla 3.6** Evaluación cualitativa

Intervalos de los valores del índice de calidad (Q)	Valoración cualitativa del nivel de satisfacción del cliente
- 3 . 0 3 - - - - - 1 . 5 1	M u y m a l a
- 1 . 5 1 - - - - - 0 . 0 0	M a l a
0 . 0 0 - - - - - 0 . 7 5	R e g u l a r
0 . 7 5 - - - - - 2 . 2 7	B u e n o
2 . 2 7 - - - - - 3 . 0 3	M u y b u e n a

	Mean	Std. Deviation	N
PC	4,4854	,50223	103
Apariencia de las instalaciones	4,0291	,73373	103
Impresos atractivos	4,6117	,48976	103
Cumplimiento de los requisitos pactados	2,5631	,58862	103
Correspondencia entre calidad y precio	2,9029	,63423	103
Entrega a tiempo de las producciones	2,2621	,44195	103
Preocupación por los intereses de los clientes	4,7961	,40485	103
Disposición de los empleados para ayudar a los Clientes	4,7087	,45657	103
Seguridad en el proceso de negociación	2,6699	,63227	103
Nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje	2,6602	,55224	103



Conocimiento de los empleados	2,5243	,65447	103
Comunicación entre los clientes y los empleados	2,7282	,58064	103
Los trabajadores inspiran confianza y seguridad	4,3010	,75192	103
Los servicios de posventa son satisfactorios	4,4272	,68028	103
La empresa comprende las necesidades de los Clientes	4,2039	,75873	103

### 3.3 Etapa 3: Análisis Causal de la satisfacción

En la tabla 3.7 se muestran los valores promedio de los 14 ítems de la encuesta, donde se señalan 7 ítems con valores inferiores al promedio.

- 1- Cumplimiento de los requisitos pactados
- 2- Correspondencia entre calidad y precio
- 3- Entrega a tiempo de las producciones
- 4- Seguridad en el proceso de negociación
- 5- Nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje
- 6- Conocimiento de los empleados
- 7- Comunicación entre los clientes y los empleados

**Paso 1:** Se realiza el método Kendall para darle prioridad a cada uno de los ítems con valores por debajo de la media. Donde fueron seleccionados como expertos los siguientes:

No.	Cargo de los Expertos	Años de Experiencia
1	Coordinadora General	20
2	Directora de Mercado	10
3	Jefe de Grupo de Mercado	9
4	Especialista Comercial	6
5	Directora de Gestión	17
6	Jefe de Grupo de Producción	18
7	Director de Agencia Grafica	15

**Fuente:** Elaboración propia.

Para validar a los expertos se aplica el método propuesto por Oñate y Ramos (1990), en el **anexo No. 4** se demuestra que las personas escogidas son competentes para aplicarle el Método Kendall pues presentan un coeficiente superior a 0,8.

**Tabla 3.8.** Resultado de la prioridad que otorga el panel de expertos a cada ítem.

Indicadores	Expertos							$\sum a_{ij}$	$\Delta$	$\Delta 2$
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7			
Cumplimiento de los requisitos pactados.	3	4	1	3	2	2	3	18	-4,75	3,06
Correspondencia entre calidad y precio.	7	5	6	5	3	7	7	40	17,25	76,56
Entrega a tiempo de las producciones.	2	1	3	2	1	1	2	12	-10,75	76,56
Seguridad en el proceso de negociación.	5	6	7	5	4	6	5	38	15,25	22,56

Nivel de satisfacción respecto Al envasey embalaje.	4	2	2	4	1	4	4	21	-1,75	264,06
Conocimiento de los empleados.	1	3	4	1	1	3	1	14	-8,75	232,56
Comunicación entre los clientes y los empleados.	6	7	5	6	4	5	6	39	16,25	115,56
							Σ	182		1011,93

**Paso 2:** A continuación, aparecen los ítems según el orden de prioridad otorgado por el panel de expertos, siendo los cuatro primeros los de mayor prioridad.

1. Entrega a tiempo de las producciones.
2. Conocimiento de los empleados.

### **3. Cumplimiento de los requisitos pactados.**

### **4. Nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje.**

**Paso 3:** Para determinar las sub-causas se llevó a cabo una tormenta de ideas a través de la rueda libre, dando como resultado las siguientes:

1. Desinterés de los empleados.
2. Falta de compromiso de los trabajadores con la organización.
3. Falta de comunicación entre mercaderes y tecnólogos.
4. Cuellos de botella en el proceso productivo.
5. Insuficiente tecnología.
6. Falta de capacidad productiva.
7. Falta de motivación de los trabajadores.
8. No existe un centro para capacitar al personal que labora en la actividad de Artes Gráficas.
9. La tecnología de envase y embalaje es obsoleta con acabado poco atractivo.
10. No se tiene en cuenta en el proceso de contratación la Capacidad Productiva.
11. Máquina retractilada fuera de servicio.
12. Déficit de materias primas y materiales.

**Paso 4:** Seguidamente en la figura 2.1 aparece diagrama causa–efecto donde se reflejan las principales causales que inciden negativamente en la eficacia de la calidad de la gestión en el proceso de Materias Primas.

### **Conclusiones parciales**

1. De una población las 137 encuestas se determinó un tamaño de muestra de 103, al realizar su procesamiento a través del software SPSS, se determinó que las mismas son fiables y válidas.
2. El cliente promedio se encuentra satisfecho, da una evaluación cuantitativa de 3.53, no obstante, existen valores mínimos de 2,26. Existe un 5,8% de clientes insatisfechos, por lo que se puede inferir en una población de 137 clientes encuestados en el trimestre 8 no están satisfechos.

3. Al realizar el análisis cualitativo de la eficacia de la calidad de la gestión es evaluada de Buena con un valor de 0,79.
4. Se determinaron los ítems con valores por debajo de la media y se les dio prioridad mediante el método Kendall, de lo cual se obtuvo que las principales causas que afectan la eficacia de la calidad de la gestión son: entrega a tiempo de las producciones, conocimiento de los empleados, cumplimiento de los requisitos pactados y nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje.

## Conclusiones

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

1. Las definiciones de calidad estudiadas centran la atención en el cumplimiento de las expectativas de los clientes a un menor costo, no es más que trabajar eficaz y eficientemente en la organización, en busca de la mejora continua.
2. La meta principal de una organización es lograr la eficacia de la calidad de la gestión orientada al cliente, por lo que es de gran importancia implementar la mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos. Las empresas que aprenden a gestionar adecuadamente la calidad y mejorarla continuamente obtienen ganancias en el entorno competitivo.
3. La ERMP Matanzas está inmersa en lograr niveles de competitividad suficientes para enfrentar con éxito las elevadas exigencias y retos del mercado, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades siempre crecientes de los clientes de ahí la importancia de evaluar la eficacia de la calidad de la gestión.
4. Como resultado de la aplicación del procedimiento, se tiene que el cliente promedio se encuentra satisfecho con una evaluación cuantitativa de 3.53, no obstante, existen reservas de eficacia en el proceso dado por evaluaciones promedio por debajo de la media, así como por la existencia de un 5,8% de clientes insatisfechos. Los problemas con mayor incidencia en la eficacia de la calidad de la gestión están dados por el incumplimiento de los aspectos siguientes: entrega a tiempo de las producciones, conocimiento de los empleados, cumplimiento de los requisitos pactados y nivel de satisfacción respecto al envase y embalaje.

## **Recomendaciones**

1. La empresa debe elaborar un programa de mejoras a partir de los resultados obtenidos en la investigación, y tener en cuenta la propuesta de acciones dirigidas a los diferentes grupos de mejora.
2. Evaluar periódicamente la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo como parte del Cuadro de Mando Integral que controla la empresa.
3. Generalizar los resultados de esta investigación al resto de los procesos de la empresa con las adecuaciones pertinentes.



## Bibliografía

1. Alcalde, S. (2019). Calidad: Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes. Madrid: Paninfo.
2. Alfaro, G. (2009). Administración para la calidad total. México. 149pp.
3. Alfonso, Y. R., Suárez, J. A. A., Betancourt, F. R., & Rodríguez, E. G. (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador/model for an efficiency management based on quality costs with a general view. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 59-69.
4. Almonte, L. d. J., & Carbajal Suárez, Y. (2017). Empleo en el sector terciario. Una estimación espacial para los municipios de la región centro de México, 1999-2009. *Región y sociedad*, 29(68), 76-114.
5. Alonso Dos Santos, M. (2016). Quality and satisfaction: The case of the University of Jaén. *Revista de la educación superior*, 45(178), 79-95.
6. Amaya Pingo, P. M., Felix Poicon, E. C. L., Rojas Vargas, S., & Diaz Tito, L. P. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 632-647.
7. Andrade, A. S. T., Vielma, M. N. V., & García, P. M. C. (2020). Revisión de pautas en la implementación de estrategias inclusivas de servicio basadas en el cliente interno y externo. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 90-97.
8. Bañeras, J. (2014). La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial. Obtenido de IMF Business School: <http://www.imf-formacion.com/blog/corporativo/calidad/laimportancia-de-la-calidad-en-la-gestion-empresarial>.
9. Blank, C. (2018). Teoría de la percepción del consumidor. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 8.
10. Bolívar, J. M. (2015). Diferencias entre Eficiencia, Eficacia y Efectividad.
11. Cadena Chávez, O. (2018). Gestión de la Calidad y Productividad. *Universidad de las Fuerzas Armadas*, 1, 102.
12. Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. d. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Revista Espacios*, 41(14), 27-37.

13. Choez, F. N. Z., & Moreira, E. M. V. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
14. Cutipa, W. A. Q., Solis, L. C. Z., & Sánchez, J. L. S. (2020). Calidad educativa y gestión institucional en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía, Perú. *Delectus*, 3(2), 27-35.
15. Da Silva, K. (2018). ¿ Por qué la calidad en el servicio al cliente es importante. Recuperado de <https://www.cuidatudinero.com/13075766/por-que-la-calidad-en-el-servicio-alcliente-es-importante>.
16. Deming, W. E., & Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*: Ediciones Díaz de Santos.
17. Doria Mendoza, F. J., Álvarez Herrera, M., & Pedraza Melo, N. A. (2019). Mediación del valor al cliente en farmacias de Ciudad Victoria, Tamaulipas. *Investigación administrativa*, 48(123).
18. DRAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia*
19. de la Lengua, Espasa-Calpe. Madrid, España.
20. Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*: Editorial Norma.
21. Escalona, K. H., Hernández, Z. I., & Ávila, A. F. (2021). Procedimiento para medir y mejorar la satisfacción del cliente externo en el sector no estatal. Aplicación en el Restaurante Maragato.
22. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de la calidad*.
23. Garmendia-Mora, J.-C. (2019). Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas. Paper presented at the Forum Empresarial.
24. Gil, L. C. V., & Ospina, D. N. G. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*(15), 143-156.
25. Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad total y productividad*: McGraw Hill Educación.

26. Gutiérrez Pulido, H., & de la Vara Salazar, R. (2013). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. México DF: Mc Graw Hill Education.
27. Ishikawa, K., Deming, W., & Crosby, P. (1988). La organización permanece exitosa: Editorial McGraw-Hill.
28. Juran, & Gryna. (1993). Manual de Control de Calidad Interamericana de España, SA.
29. Juran, G. (1990). Bingham, Manual de Control de la Calidad: Edit. Reverté SA.
30. Klimecka-Tatar, D., & Ingaldi, M. (2021). Service quality management in term of IHRM concept and the employee internationalization. International Journal for Quality Research, 15(3), 753.
31. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). México: Pearson Educación de México. SA 6ª edición, Fundamentos de Marketing.
32. Kowalik, K., & Klimecka-Tatar, D. (2018). Analysis and evaluation of service quality, quality improvement-case study. Quality Production Improvement, Production Engineering, Oficyna Wydawnicza Stowarzyszenia Menedżerów Jakości i Produkcji, Czestochowa, Poland.
33. León-Ramentol, C. C., Menéndez-Cabezas, A., Rodríguez-Socarrás, I. P., López-Estrada, B., García-González, M. C., & Fernández-Torres, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias Médicas. Revista Archivo Médico de Camagüey, 22(6), 843-857.
34. Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. Ingeniería Industrial, 35(3), 255-264.
35. López-García, Z., & Michelena-Fernández, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. Ingeniería Industrial, 35(1), 34-44.
36. López Mosquera, D. C. (2018). Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy´ s de la ciudad de Guayaquil.
37. Maldonado, J. (2018). Fundamentos de calidad total.
38. Manjarrés, V. J. I., & Rivadeneira, L. E. C. (2017). Eficiencia en la productividad desde la perspectiva del cliente interno y externo en las empresas

recicladoras del plástico en el departamento de la Guajira-Colombia. Investigación e Innovación en Ingenierías, 5(1).

39. Martin, M. J. (2016). Customers'Determination of Service Quality and Satisfaction in a return/Repair Process: A Quantitative Study. Academy of Marketing Studies Journal, 20(1), 36.

40. Montenegro Sánchez, D. S., & Goytizolo López, C. S. (2020). Relación del E-Service Quality con la satisfacción y lealtad del consumidor de supermercados.

41. Morocho, F. R. A., & Armas, C. S. B. (2017). Calidad en el Servicio: Oportunidad para el Sector Automotor en el Ecuador. INNOVA Research Journal, 2(9), 42-52.

42. Msallam, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Reality of Achieving the Requirements of Total Quality Management in University Colleges.

43. NC-ISO 9001. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos. La Habana: ONN.

44. Ormaza Cevallos, M. G., & Guerrero-Baena, M. D. (2021). Gestión de calidad y crecimiento empresarial: Análisis bibliométrico. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 26(93), 318-333.

45. Pacheco-Moreira, G. P., & Ramos-Alfonso, Y. (2020). Evaluación de la calidad del servicio y la satisfacción del cliente interno en una cooperativa de ahorro y crédito. Polo del Conocimiento, 5(7), 722-735.

46. Pacheco Cueva, C. A. (2021). Modelo de gestión en la calidad de servicio mediante la Normativa ISO 9001: 2015 para el Hostal Café Tiana. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi; UTC.

47. Palma, H. G. H., Parejo, I. B., & Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio libre, 16(28), 169-185.

48. Palma Ronald, J. C., Merizalde Barros, C. K., & Flores Fernandez, F. M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001: 2015. RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento, 2(1), 625-644.

49. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
50. Parra Granados, E. M. (2021). Plan de mejora para el área de servicio al cliente de la empresa Telcomax SA en la ciudad de Machala.
51. Paucar Sánchez, W. F. (2010). Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público " Huaraz".
52. Pérez, M. (2003). El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño. Línea] [www. monografias. com](http://www.monografias.com).
53. Pizzo, M. (2013). Construyendo una definición de Calidad en el Servicio.
54. Polanco, I., & Ramón, G. (2019). Calidad en la gestión de los proyectos socio integradores del programa nacional de formación en agroalimentación. *Agroecología Global*.
55. Ramírez-Asís, E. H., Maguiña-Palma, M. E., & Huerta-Soto, R. M. (2020). Actitud, satisfacción y lealtad de los clientes en las Cajas Municipales del Perú. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 329-343.
56. Ramírez Betancourt, F. (2011). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión en Modelo para la mejora de la efectividad de la calidad de la gestión de los procesos. Universidad de Matanzas.
57. Ramírez, F. (2011). Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora. *Revista Avanzada Científica*, 13(2), 39-48.
58. Robles Acosta, C., Martínez Rodríguez, E., Alviter Rojas, L. E., & Ortega Reyes, A. O. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta universitaria*, 26(2), 77-92.
59. Rodríguez Tirse, Y. (2019). Título: Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Correos Jagüey Grande. Universidad de Matanzas.
60. Romero, K. (2019). Beneficios de un sistema de gestión de calidad adecuado en una empresa. *Revista virtual Pro. Nro.*, 205, 1-14.
61. Sánchez, L. P. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(1), 41-62.

62. Schroeder, R. G., & Olaeta, R. D. L. P. (2011). Administración de operaciones (Vol. 17): McGraw-hill México DF.
63. Soler Grillo, O. (2001). El turismo en Cuba. Economía y Estrategia Sociopolítica. Escuela de altos estudios de hotelería y turismo. Ciudad de la Habana, Cuba.
64. Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. (2017). Gestión Medioambiental y Gestión de la Calidad.
65. Valls Figueroa, W. (2006). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa.
66. Vega Alquina, R. K. (2021). Evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001: 2015 al Departamento de Producción (Planta Recypet) de la Empresa Enkador SA y su impacto en la productividad por el período 2017–2019.
67. Villa-Uvidia, D. N., Villacis-Venegas, N. Y., & Osorio-Rivera, M. A. (2021). Grado de utilización de las herramientas de calidad en una empresa industrial. Dominio de las Ciencias, 7(4), 648-660.
68. Villavicencio, D. X. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. 3c Empresa: investigación y pensamiento crítico(1), 50-56.
69. Yépez, W. S., & Cabrera-Vallejo, M. (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo-Ecuador. Industrial data, 19(2), 13-20.
70. Zaharias, P., & Pappas, C. (2016). Quality management of learning management systems: A user experience perspective. Current Issues in Emerging eLearning, 3(1), 5.
71. Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations. Technology Reports of Kansai University, 62(03), 221-232.
72. Zavaleta Villa, K. J. (2018). Calidad de servicio y satisfacción del cliente: una revisión de la literatura sistemática.

## Anexos

### Anexo 1. (Organigrama de la Empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas).







