



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Industrial**

**Título:** Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autora:** Maura Ojeda Sánchez

**Tutora:** Dr.C. Yadamy Rodríguez Sánchez

**Matanzas, 2021**

# *Declaración de Autoridad*

Yo, Maura Ojeda Sánchez, declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

---

Maura Ojeda Sánchez

# *Nota de Aceptación*

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Firma

---

Secretario del Tribunal

---

Firma

---

Miembro del Tribunal

---

Firma

---

Miembro del Tribunal

---

Firma

---

Miembro del Tribunal

---

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2021.

# *Pensamiento*



*“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión, casi como una impulsión constante, cada día analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente”.*

*Ernesto Guevara de la Serna*

# *Dedicatoria*

- ☆ *A mis padres en especial por confiar en mí y ser mi mayor guía.*
- ☆ *A mi hermana por haber luchado junto a mí para poder llegar a este momento tan especial.*
- ☆ *A mi tía María y mi tío Carlos que donde quiera que estén sé que están orgullosos de mí.*
- ☆ *A mis abuelos por haberme brindado su apoyo incondicional.*

# *Agradecimientos*

- ☆ *A mi familia por su dedicación.*
- ☆ *No podría dejar de mencionar a todos los profesores que durante toda mi etapa de estudio han contribuido a mi formación profesional.*
- ☆ *A mi tutora por ser tan especial. Gracias por tu dedicación durante la realización de la tesis.*
- ☆ *A todos mis compañeros de aula, en especial quiero destacar a César por siempre ayudarme y ser mi mejor amigo, a mi grupo de amigas Karla Rosa, Lorianna, Lizdania, María Carla, Samantha, Rachel, Yenier y Alejandro por las muchas horas de dedicación y de estudio juntos. Por sus consejos, su aliento.*
- ☆ *A mis compañeras del cuarto 10 Yisel, Nayaris y Beatriz porque siempre estuvieron pendiente de mí.*

*A todos muchas gracias.*

## Resumen

La presente investigación se realizó en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe. Tiene como objetivo general proponer un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio brindado como base para la toma de acciones en función de la mejora. Se exponen una serie de referencias procedentes de bibliografía clásica especializada en el tema y búsquedas en Internet que le aportan un valor metodológico al estudio, todo lo cual permitió conformar el marco teórico que sostiene la presente investigación. Se selecciona el procedimiento de (Sardiñas, 2017) el cual permite realizar un análisis causal de los factores que afectan la calidad del servicio y por consiguiente las propuestas de acciones de mejora encaminadas a eliminar las deficiencias que van en detrimento de la calidad del servicio. Entre los métodos teóricos utilizados se encuentran el Análisis y Síntesis, Histórico–Lógico y la Inducción–Deducción. Como métodos empíricos propuestos se encuentran el diagrama de Pareto, la entrevista, el mapa de procesos, diagrama de flujo, ciclo de servicio, panel de clientes, análisis operacional, método de expertos, coeficiente de Kendall y el diagrama causa-efecto.

## **Abstract**

The present investigation was carried out in the net retailer of stores belonging to the Division Matanzas of Caribbean' TRD. The general objective is to propose a procedure for the evaluation of the quality of the service toasted as base for the taking of stocks in function of the improvement. A series of references coming from classic bibliography specialized in the topic and searches in Internet that you/they contribute him a methodological value to the study, all that which allowed to conform the theoretical mark that sustains the present investigation are exposed. It was selected The procedure of (Sardiñas, 2017) procedure, which allows to carry out a causal analysis of the factors that affect the quality of the service and consequently the proposals of stocks of improvement guided to eliminate the deficiencies that it go in detriment of service's quality. Among the used theoretical methods they are the Analysis and Synthesis, Historical-logical and the Induction-deduction. As empiric methods they are the diagram of Pareto, the interview, the map of processes, diagram of flow, cycle of service, clients' panel, operational analysis, experts' method, coefficient of Kendall and the diagram cause-effect.



## Índice

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación</b>	<b>6</b>
1.1 Conceptos de calidad	6
1.1.1 Evolución histórica de la calidad	8
1.1.2 Gestión de la calidad	10
1.1.3 Calidad de la gestión	14
1.2 Eficacia de un sistema de gestión de la calidad	15
1.2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad	16
1.3 Servicio	19
1.3.1 Calidad del servicio	20
1.3.2 Servicio y satisfacción del cliente	22
1.3.3 Servicio en el comercio minorista	24
1.4 Evaluación, diagnóstico y mejora de la calidad	25
1.4.1 Modelos de evaluación de la calidad del servicio	29
1.4.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad del servicio	29
Conclusiones parciales	30
<b>Capítulo II. Descripción del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación</b>	<b>31</b>
2.1 Surgimiento de la Cadena de Tiendas TRD Caribe	31
2.1.1 Características generales de la División Matanzas	32
2.2 Análisis de las metodologías y procedimientos para evaluar la calidad del servicio	36
2.3 Procedimiento para evaluar la calidad del servicio	38
Conclusiones parciales	45



## **Introducción**

En un entorno cambiante y altamente competitivo, como el del mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación juega un rol clave en la carrera hacia el éxito de todo ejecutivo. Es por ello que conocer el funcionamiento interno de la empresa, y su respuesta frente al entorno externo, se convierte en una herramienta poderosa para elevar el nivel competitivo de toda organización. La globalización ha hecho posible que las empresas se interesen por elevar su nivel de productividad con vías a generar la tan añorada "ventaja competitiva" que les permita consolidar su posicionamiento en el mercado y las acerque al público consumidor a través de servicios que garanticen altos estándares de calidad. (Arbaiza, 2016)

Trabajar con calidad no es solo una directriz del presente, no es un tema nuevo, la historia de la humanidad está directamente ligada con esta. Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: "si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte". Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. En el año 1450 antes de nuestra era, en la civilización egipcia, los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel y el castigo por hacer bloques de diferente medida a las especificaciones de las pirámides, era la amputación de una mano. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aun cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.

En el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, que cada vez es mayor. La calidad, el servicio y la calidad en el servicio han llegado a convertirse en la principal estrategia de diferenciación entre las organizaciones de clase mundial. Según (Huete, 1988) es muy difícil establecer líneas de fronteras entre la calidad y el servicio, es decir, que no hay una línea que los divida. La intención de incorporarla en el servicio dentro de la gestión diaria del negocio se comenzó a apreciar con mayor frecuencia en el contexto



## *Trabajo de Diploma*

empresarial, aunque en realidad la calidad y el servicio son dimensiones que están presentes de manera articulada y perfectamente amalgamadas para el beneficio y la satisfacción de las necesidades del hombre. Esta terminología tomó un gran impulso después de la Segunda Guerra Mundial, buscando no solo la satisfacción de las necesidades del cliente, sino apuntando a ser un factor competitivo. Por lo tanto, su proyección debe ir más allá de un diseño perfecto y obligarse a estar presente en el servicio percibido del bien o producto en el momento de la entrega. El servicio, sin duda alguna como la calidad, acompaña al hombre en todo su quehacer desde el inicio de la vida. Sin embargo, fue en los años 80 cuando se declaró como una estrategia empresarial que da valor agregado a las organizaciones.

A la luz de la postmodernidad este indicador ha pasado a tomar una importancia capital para el funcionamiento de cualquier prestación de servicios, ya que de ello depende la opinión que construya el cliente al respecto. Es por ello que (Taylor, 1994) plantearan que la calidad del servicio ha sido establecida anteriormente como un grupo de factores que tiende a tener un efecto importante en la satisfacción y en la retención de clientes y usuarios.

Por otra parte, también existen planteamientos bien certeros como los de (Gutiérrez, 2010), quien en su texto sobre la Calidad Total y la Productividad aborda el tema desde una perspectiva bien interesante planteando que: conocer lo que los usuarios opinan sobre la calidad de la prestación del servicio es esencial para determinar las directrices que aseguren que los servicios son los adecuados para suplir las necesidades de los usuarios y lograr su satisfacción. Así, se ha documentado ampliamente que cuando un usuario percibe que se cumple adecuadamente los atributos ofrecidos, esto ayuda a generar en ellos la percepción del cumplimiento de sus expectativas, así como un sentimiento general de satisfacción.

La calidad en la prestación de servicios al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas. Desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables y precios, así como la constante innovación por parte de las mismas. Por este motivo cada una de las organizaciones se ha enfrascado ardua y constantemente en la búsqueda de diversas alternativas y variantes con la finalidad de poder enriquecer dichas exigencias. Actualmente, existe una visible y fortísima competencia entre las empresas e instituciones

por lograr obtener el lugar cimero en el podio con respecto a la atención al cliente. Se ha demostrado que convertir a un cliente potencial en un cliente real y consolidado, podría llegar a tardar un largo proceso. Este cliente tarda en convencerse para llegar a ser un cliente principal, atendiendo a sus frecuentes visitas a la entidad, o bien, a partir de la adquisición de determinados productos o servicios que se ofrezcan. De este mismo proceso se desprende la posibilidad de que las exigencias y expectativas no queden satisfechas, puede bastar solo un minuto para romper las políticas establecidas para la calidad en el servicio y así perder ese cliente; quien termine optando por ir hacia la competencia. Por lo anteriormente mencionado, no se debe perder el objetivo de cumplir con la satisfacción al cliente, y cuidar celosamente de ellos, procurando mantener un juicio razonable y mostrando siempre la mejor imagen de la empresa.

En el ámbito global existen elementos del entorno que inciden de manera indirecta en todas las empresas, entre estos se pueden mencionar las constantes transformaciones económicas, políticas y sociales. El sector de los servicios, y particularmente el comercio minorista, no escapa a los cambios sustanciales que se han manifestado en el plano internacional donde la fuerte competencia hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que permita obtener mayores oportunidades de vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales.

Cuba no está ajena a esta situación imperante en el mundo actual, por lo que los directivos cubanos precisan un cambio en la forma de pensar que los conduzca a ser cada vez más competitivos. Es por ello que se proyectan hacia la búsqueda de nuevas formas de gestionar la producción y los servicios. El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características del país y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe constituir una prioridad a fin de garantizar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios.

El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba(Cub), definió varios lineamientos de los cuales los más significativos en relación con el presente documento, son el 22 y el 190 orientados a la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población.

El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, analizado en el VII Congreso del PCC define como eje estratégico: Transformación productiva e inserción internacional, que en su objetivo específico 2 señala alcanzar mayores niveles de



## *Trabajo de Diploma*

productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos, en particular con un enfoque de alto valor agregado, y el objetivo específico 9 refiere fortalecer la industria nacional, en todas sus escalas, orientada al mercado interno, sobre la base de la competitividad, sostenibilidad y la promoción de su participación en los mercados internacionales.

En este contexto la División Matanzas de TRD Caribe es una de las entidades que apuesta por la calidad del servicio al cliente. Sin embargo en esta entidad sólo se encuentra vigente la Indicación No. 30/2017 de la Directora General de TRD Caribe para organizar la medición de la satisfacción del cliente, y el procedimiento documentado PD-GCM-06 “Medición de la satisfacción del cliente externo” documentos que solamente se limitan a medir percepciones de los clientes sin considerar sus expectativas. No se tiene referencia de estudios relacionados con la calidad de los servicios, que permitan identificar reservas de eficacia en los niveles de calidad del servicio brindado. Debido a la situación planteada anteriormente, demanda entonces la aplicación de un procedimiento capaz de analizar de manera más detallada los procesos que fluyen en la cadena de tiendas, prestando gran atención a la calidad de los servicios y a los clientes como destinatarios de estos.

Teniendo en cuenta los antecedentes antes referidos se plantea como **problema de investigación**:

- ❖ Inexistencia de un procedimiento que permita evaluar la calidad del servicio en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.

Para dar respuesta al problema científico planteado se traza el **objetivo general** siguiente:

- ❖ Proponer un procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio brindado en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.

Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial con los elementos fundamentales relacionados con la calidad de los servicios, para la selección del procedimiento más adecuado.
2. Seleccionar el procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio brindado en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.
3. Explicar el procedimiento seleccionado y las herramientas a aplicar para la evaluación de la calidad del servicio brindado en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.

Para cumplir con el objetivo propuesto en la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, que incluyeron: métodos teóricos, con los que a partir del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos se abordó y dio solución al problema planteado entre los que se citan el Análisis y Síntesis, Histórico-Lógico y la Inducción– Deducción. Existen otros métodos en el orden empírico, que a pesar de no ser aplicados en esta investigación, deben ser utilizados para obtener datos y llegar a hechos, entre los que se encuentran el diagrama de Pareto, la entrevista, el mapa de procesos, diagrama de flujo, ciclo de servicio, panel de clientes, análisis operacional, método de expertos, coeficiente de Kendall y el diagrama causa-efecto.

Esta investigación se estructura en dos capítulos:

En un primer capítulo se analizan los diferentes aspectos teóricos relacionados con el tema tratado, donde se definen importantes conceptos de calidad y la relación existente entre los elementos que integran el mismo. Incluye un análisis de las definiciones fundamentales, que sirven de apoyo para el desarrollo de la investigación.

En un segundo capítulo se aborda la caracterización del objeto de estudio describiéndolo completamente, además se expone la metodología de la investigación propuesta posteriormente así como las principales técnicas utilizadas en la investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos que facilitan la comprensión del estudio.

## Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

El presente capítulo tiene como objetivo realizar un análisis del estado del arte, entre los temas a tratar se encuentran: los conceptos y significado de la categoría calidad, los sistemas de gestión de la calidad, el proceso de mejora, sus modalidades y actividades básicas, la evaluación, el análisis y los elementos contenidos en la norma (9000, 2015). En el mismo se relacionan definiciones basadas en la conceptualización de diferentes autores y especialistas. Está sustentado por bibliografía especializada en el tema, revisión de documentos y búsquedas en Internet. En la **figura 1.1** se presenta el hilo conductor del marco teórico – referencial de la investigación.



**Figura 1.1.** Hilo conductor de la investigación. **Fuente:** elaboración propia.

### 1.1 Conceptos de calidad

El término de calidad ha sido ampliamente difundido en los últimos años; muchos autores han coincidido en la importancia de la misma y la han definido desde sus puntos de vista. A continuación se resumen las principales definiciones de este término dadas por autores clásicos de la literatura y otros de actualidad.

(Deming, 1989): “grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado”.

(Juran, 1993): “conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto”.

(Ishikawa, 1994): “es aquella que cumple los requisitos de los consumidores e incluye el costo entre estos requisitos”. Establece los conceptos de calidad real y calidad sustituta en su definición.

Calidad real: es la verdadera calidad que cumple los requisitos de los consumidores y que se debe expresar siempre en un lenguaje comprensible para los mismos.

Calidad sustituta: características de calidad que tienen alguna relación con las reales.

(Crosby, 1995): “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

(Schroeder, 2011): “es el hecho de satisfacer o superar las peticiones del cliente ahora y en el futuro”.

(9000, 2015): “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

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

(Krudthong, 2017): “factor clave para diferenciar a proveedores en la búsqueda de ventajas competitivas, su diseño y ejecución de forma positiva y correcta, conduce a la satisfacción del cliente, que en última instancia permite el logro de una ventaja competitiva y a la supervivencia de la organización en un entorno rápidamente cambiante”.

(F. Rodriguez, 2017): “prerrequisito crítico y determinante de la competitividad para establecer y mantener relaciones satisfactorias con los clientes”.

Una vez analizados los diferentes conceptos adoptados por los autores antes mencionados, se pudo determinar que existen elementos comunes relacionados a las necesidades, expectativas, satisfacción del cliente, como elementos externos a la organización, los que deben constituir el punto de partida cuando en términos de calidad se gestiona. Por tanto, la autora define la calidad como un proceso de mejora continua,





orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, haciendo las cosas sin errores, buscando reducir los costos.

### **1.1.1 Evolución histórica de la calidad**

La calidad como concepto experimenta diferentes enfoques en el propio devenir histórico, la frase: "la obsesión por la venta" a "la pasión por el cliente", podría sintetizar en breves palabras la evolución de este concepto. Sin embargo, su estudio requiere un análisis detallado, no sólo por ser un proceso extenso, sino por la complejidad del mismo. (Turmero, 2009), Plantea que existen 5 etapas bien definidas

#### **ETAPA 1. 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.

#### **ETAPA 2. (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 requirió del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción

correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

Se podría decir que en esta época "la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla".

### **Etapa 3. (1950-1979)**

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

Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores "estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado". Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

### **Etapa 4. (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 ésta, en toda la empresa.



## *Trabajo de Diploma*

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"

### **Etapa 5. (Desde 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 Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. (Carriel 2018)

La gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente. (Hernandez, 2018)

Seguidamente se resumen los principales conceptos emitidos por varios autores sobre este término.

(Juran, 1993): “la gestión de la calidad es una responsabilidad de la alta dirección a la cual le corresponde emprender todos los programas de control de la calidad”.

(Gutiérrez, 2010): “es la función general de la gestión que determina e implica la política de calidad que incluye la planeación estratégica, la asignación de recursos y otras acciones sistemáticas en el campo de la calidad, tales como la planeación de la calidad, desarrollo de actividades operacionales y de evaluación relativa a la calidad”.

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

(9000, 2015): “la gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”.

(Zavala-Choez, 2020): “la gestión de la calidad es considerada una filosofía de trabajo y no una estructura definida en la organización sino como una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente no importa si es interno o externo”.

El concepto de gestión de la calidad implica:

- Un análisis sistémico de la organización en su conjunto.
- Considerar la calidad como elemento estratégico de planificación empresarial.
- Que todos los miembros de la organización deben ser responsables de la calidad de su producto o servicio.

Según (9000, 2015), la gestión de la calidad se basa en siete principios que pueden ser utilizados por la dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño.

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben entender sus necesidades actuales y futuras, deben cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse por exceder sus expectativas.

2. Liderazgo: los líderes establecen unidad de propósito, dirección, y el ambiente interno de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual las personas pueden involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. Compromiso de las personas: las personas competentes, facultadas e implicadas en todos los niveles de la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización de crear y entregar valor.
4. Enfoque basado en 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.
5. Mejora: las organizaciones exitosas tienen un foco continuo en la mejora.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
7. Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores.

Estos principios son el pilar de un sistema de gestión de la calidad y pueden ser utilizados para guiar a las organizaciones a mejorar su desempeño y a cumplir con cualquier norma certificable.

En su esencia la ISO 9000 plantea que la gestión debe incluir los procesos requeridos para lograr la calidad, y resaltar la interacción entre ellos. La alta gerencia debe asumir la responsabilidad por el liderazgo, compromiso y participación activa, además de suministrar los recursos adecuados, de manera que los clientes obtengan lo que se acordó mutuamente. Es necesario contar con procesos bien definidos, tanto operacionales como de soporte, para poder realizar el producto. La satisfacción de los clientes se debe medir y analizar de manera que la organización pueda mejorar continuamente.

La gestión de la calidad es parte de la administración de una empresa como lo es la dirección financiera, de recursos humanos, manejo ambiental, entre otros, por lo cual no debe ser considerado como un sistema aislado; ya que su propósito es realizar acciones para aplicar las directrices establecida por la junta directiva y alcanzar los objetivos de la

organización relacionados con la calidad, a través de una estrategia capaz de convertir la misión, la visión y los valores en políticas, así como lograr los objetivos y acciones eficaces para la mejora continua. (Barros, 2018)

Bajo este entorno que abarca todos los ámbitos de la empresa surge la Gestión de la Calidad Total (TQM, *Total Quality Control*), una nueva filosofía de gestión que busca una ventaja competitiva, la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus expectativas. (Tari, 2014).

La gestión de la calidad se realiza mediante tres procesos de gestión: planificación, control y mejora.

- Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de calidad, la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos.
- Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

De acuerdo al criterio de las fuentes consultadas se puede apreciar que coinciden en que la dirección de la organización tiene la responsabilidad de gestionar la calidad a partir de las diferentes actividades o procesos de ella. Se evidencia que existe similitud entre las definiciones dadas por los autores donde resaltan elementos como la planificación y coordinación de actividades y procesos, el enfoque en los medios para alcanzar la calidad y su importancia como estrategia para conseguir la competitividad.

Desde el punto de vista de la autora, la gestión de la calidad no es más que el conjunto de acciones dirigidas a garantizar la satisfacción del cliente y el éxito de la empresa, coordinadas y supervisadas por la dirección de la misma.

Muy relacionado con la gestión de la calidad se encuentra el término calidad de la gestión, el cual se abordará el siguiente epígrafe.

### **1.1.3 Calidad de la gestión**

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. (Alfaro, 2009)

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

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

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

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

La calidad en la gestión 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 (Bañeras, 2014).

Por tanto la autora considera que la clave de todo lo anterior radica en entender claramente la diferenciación entre Calidad de la Gestión y Gestión de la Calidad.

Hacer gestión significa desarrollar acciones de gerencia y de liderazgo para que permanentemente se abran y se cierren brechas que conduzcan a niveles superiores de desempeño; es el concepto más amplio de manejo de una organización. Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, se habla de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivo (clientes o usuarios, accionistas, empleados, comunidad), y todos los procesos, áreas y/o funciones de la misma. Y es precisamente ese sistema de gestión el que se debe hacer con altos niveles de calidad, por lo que se habla entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado.

## **1.2 Eficacia de un sistema de gestión de la calidad**

Los sistemas de calidad implantados según la norma (9001, 2016) promueven la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente

La gestión por procesos produce un cambio en la forma del cómo llevar a cabo las actividades, verificando que los procesos que siempre han existido sean cada vez más



eficaces y eficientes, para ello se sigue una guía: las metas u objetivos a alcanzar, deben responder a las estrategias trazadas y los conceptos esbozados en la misión y la visión.

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

Según (9001, 2016) la gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

Para lograr un adecuado desempeño global de la organización y aspirar al logro de la calidad es vital tener eficacia, eficiencia y efectividad en los procesos.

### **1.2.1 Eficacia, eficiencia y efectividad**

La calidad está estrechamente relacionada a la eficacia, la mejora de la calidad provoca un incremento directo en el nivel de eficacia, al disminuir el trabajo mal realizado, el reproceso, desperdicios y en general los costos por fallos. A continuación se presentan definiciones por diferentes autores en cuanto a la eficacia.

Según Soler (2001) es la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, se habla de eficacia. La eficacia es el Qué.

La (9000, 2015) define eficacia como: “grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

Para (Gonzalez, 2007) eficacia es el grado con el cual las actividades planeadas son realizadas y los resultados planeados son logrados. Se atiende mejorando resultado de equipos, materiales y en general de procesos.

Según (Villoldo, 2021) que un proceso sea eficaz se refiere “al grado en que se logran unos objetivos predeterminados. Habitualmente la medida de la eficacia es numérica, ya que el grado de logro es mayor contra más unidades se han realizado”.

Estrecha relación guarda la eficiencia con el término anterior, pues para el logro de la eficiencia es primordial ser eficaz con carácter interno, es decir llegar a obtener resultados. A continuación se exponen algunas definiciones citadas por varios autores con respecto a la eficiencia.

La eficiencia da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Se habla de eficiencia cuando se mencionan los costos, los tiempos de proceso y los desperdicios. La eficiencia es el “Cómo”. (Soler, 2001).

Según (Chiavenato, 2018) significa “utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados”.

(Gonzalez, 2007) define eficiencia como “la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados. Se mejora reduciendo tiempos desperdiciados por paro de equipos, falta de material, retrasos”.

La norma internacional NC ISO 9000 (2015) define la eficiencia como la “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

(Lopez, 2015) plantea que se puede ser eficiente sin ser eficaz y viceversa, pues la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que ésta sea, ya que no hay nada más inútil que hacer "eficientemente", algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada a los resultados de la organización.

Para (Villoldo, 2021) que un proceso sea eficiente supone conseguir alcanzar los resultados previstos mediante unos recursos mínimos.

La efectividad es otro de los términos relacionados con la calidad y es precisamente la interrelación que existe entre la eficacia y la eficiencia, pues se dice que se logra la efectividad una vez que se logre ser eficaz y eficiente a la vez. Algunas definiciones expuestas por diferentes autores se muestran a continuación.

(Covey, 2003) define la efectividad como: "el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción y la capacidad de producción".

Según (Valls, 2006) para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

(Gonzalez, 2007) define la efectividad como "la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos", y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se planifican: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar.

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

(Cruz, 2019) plantea que "es posible definir la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo.

Luego de analizar el criterio de los autores, y ver que estos tienen gran similitud con respecto a lo que exponen, la autora de la investigación define la eficacia como la capacidad que tiene una empresa o entidad productiva en lograr cumplir con los objetivos propuestos en el transcurso de un tiempo planificado logrando con ello la satisfacción del cliente como aspecto clave y principal del término.

La eficiencia, la autora la define como la relación que existe entre los recursos de entrada en un proceso y su grado de aprovechamiento en el mismo para obtener un resultado al menor costo posible.

Finalmente la autora concluye que para lograr la efectividad hay que tener en cuenta que se logren las metas y objetivos que se tracen en una empresa, organización o negocio, para lograr de esta manera satisfacer al cliente, y junto a ello que se utilicen el mínimo de recursos disponibles para alcanzar dichas metas, es por ello que la autora define la efectividad como la capacidad que tiene una organización empresarial de alcanzar los objetivos y metas programadas con el uso óptimo y racional de los recursos y tiempo disponibles, logrando mayor satisfacción del cliente cumpliendo con las exigencias del mismo.

Una organización con procesos eficaces y eficientes es la premisa para garantizar la prestación del servicio al cliente con los estándares de calidad establecidos. En el siguiente epígrafe se analizan estos conceptos vinculados al comercio minorista, sector donde se realiza la presente investigación.

### **1.3 Servicio**

Los servicios se crean en la medida que se suministran, generalmente su producto no es tangible. A lo largo de la historia se ha desarrollado de manera vertiginosa un aumento considerable en su demanda, por lo que cada vez surgen más empresas dedicadas a brindar diferentes tipos de servicios, para darle respuesta a la demanda de los clientes. A continuación se muestra un análisis de los criterios emitidos por diferentes autores sobre este tema.

(Lehtinen, 1991) expresa que “los servicios son actividades de naturaleza intangible en las que participan un proveedor y un cliente, generando satisfacción para este último”.

(Juran, 1993) expresan que “un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos. Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes”.

Según (Kotler, 1997) “para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a otra”.

(9000, 2015) define el servicio como “el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible”. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);
- la creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

(Ávila, 2016) expresa que “el servicio se produce y se consume en forma simultánea, es el resultado generado por actividades en la interfaz entre el proveedor y el cliente y por actividades internas del proveedor con el fin de responder a las necesidades del cliente.

(Olivera, 2019) plantea que los servicios “son actividades identificables, intangibles y perecederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser ofrecidos en renta o a la venta”.

Los diferentes autores coinciden en que servicio son una o varias actividades donde debe existir intercambio entre el proveedor y el cliente para satisfacer las necesidades de este último y se considera generalmente un bien intangible. A partir de los elementos anteriores la autora de la investigación define el servicio como la actividad o conjunto de estas que van dirigida de un proveedor a un cliente, al cual le deben satisfacer sus necesidades y expectativas. Es generalmente intangible y le añade valor al producto que se produce y se consume de forma simultánea.

### **1.3.1 Calidad del servicio**

La calidad en el servicio es la vía para que las empresas logren mejores objetivos y sean más competitivas. El cumplimiento de las especificaciones es de especial interés, debido a lo difícil que puede ser determinar por escrito los requisitos concretos que deben cumplir los servicios para ser de calidad, porque esta suele ser intangible.

Con el transcurso del tiempo diversos autores han definido su criterio del término calidad de los servicios. A continuación se relacionan algunos conceptos consultados:

(Parasuraman, 1985): la calidad del servicio crea beneficios porque produce verdaderos clientes. Clientes que se sienten a gusto al elegir una empresa después de haber experimentado sus servicios. Es el nivel de prestación del servicio lo que distingue a una empresa de servicios de las otras.

(Perez, 2015): la calidad de servicio es un concepto subjetivo, que depende de las opiniones de los clientes.

(Monsalve, 2015): la calidad del servicio surge por la necesidad de ser competitivos frente a la ampliación de la oferta de los diferentes servicios en el mercado. Todas las

experiencias generadas en una visita conllevan a la definición de un servicio de calidad y por ende a la satisfacción que genera el mismo.

(Velarde, 2016): la calidad de servicio es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción y así mismo la calidad de servicio es un juicio global del consumidor, relacionado con la excelencia y superioridad del servicio. Es así que el cliente lo percibe a través de la confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

(Berdugo, 2016): la calidad del servicio debe estar inmersa en las estrategias de las organizaciones; un servicio de calidad conlleva a fortalecer relaciones con los clientes, aumenta su satisfacción y lealtad, por ende las ventas y la participación en el mercado, generando mayor crecimiento y rentabilidad.

(Albuja, 2017): en el ámbito mundial y en el contexto de la globalización, la calidad de servicio cada día cobra mayor relevancia pues si se maneja de forma adecuada hace que las organizaciones logren ventajas competitivas que le generen un valor agregado incalculables para los mismos; considerando además las acciones de fidelización orientadas a incrementar la lealtad de los clientes.

(F. Rodriguez, 2017): la calidad del servicio se basa en la satisfacción de los requisitos del cliente, confiando en la capacidad de la organización para determinarlos y luego cumplirlos.

(Hernandez, 2018): “la calidad en el sector servicios hace referencia al acceso, interacción, buen trato del personal y su preparación para servir, recibir respuestas satisfactorias, ser escuchado para opinar sobre la calidad del servicio y apreciar mejoras en el mismo. En términos de un buen clima organizacional proporciona un ambiente propicio para favorecer una cultura de calidad enfocada en las metas de la organización y apropiada a su entorno saludable”.

En resumen, hasta este punto, se han visto conceptos asociados a la calidad de los servicios. Por consiguiente es importante entender que la calidad no es opcional si se pretende sobrevivir como compañía; hoy en día se ha convertido en un factor de competitividad y repercute directamente en la satisfacción del cliente, por tanto, gestionarla y hacerlo bien es el paso fundamental para el triunfo de la organización.

### **1.3.2 Servicio y satisfacción al cliente**

Toda empresa que pone en acción estrategias de calidad, no debería limitarse únicamente a la repercusión económica que este conlleva para la empresa, ya que este beneficio monetario no es una meta unitaria, sino, hablar de calidad conlleva el satisfacer las necesidades esperadas por el consumidor final, desarrollando una imagen corporativa de cultura de responsabilidad social. (Hoyos, 2021)

El cliente es el 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. La orientación al cliente debe ser la esencia de la cultura de la empresa que tenga pasión por el servicio.

Los conceptos de calidad y satisfacción del cliente están estrechamente relacionados, como lo menciona (Aimacaña, 2013) cuando manifiesta que “la calidad se refleja a través de un cliente satisfecho, dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por el mismo, así se puede decir si lo ofertado es bueno o malo”.

(9000, 2015) plantea que “la satisfacción del cliente es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los mismos”.

Según (Oswaldo, 2016) la satisfacción del cliente es el principal fin de todas las empresas, por esta razón, todas las decisiones gerenciales buscan alcanzar esta gran meta directiva, para el efecto, adoptan mecanismos eficaces para que los compradores no solo obtengan bienes o servicios con altos estándares que puedan cumplir los requisitos de conformidad esperados por los consumidores o usuarios, sino que también sopesan la calidez, rapidez, seguridad, garantía y otros componentes de la calidad del servicio.

Para (Velarde, 2016) se da como resultado de la diferencia entre los estándares de comparación previos de los clientes y la percepción del desempeño del producto o servicio, asimismo es la evaluación cognitiva y emocional de toda la experiencia con un proveedor en particular y de sus productos o servicios. Respecto a ello la percepción del cliente se evalúa a través del rendimiento percibido, expectativas y niveles de satisfacción.

La satisfacción del cliente se está convirtiendo en uno de los objetivos esenciales para cualquier empresa que busque una relación a largo plazo con el cliente, llegando a considerarse como la principal prioridad de la organización (Nguyen, 2016).

Según (Chacón, 2018) “existe una diferencia conceptual entre satisfacción y calidad percibida, a considerar: satisfacción, es un juicio positivo pero transitorio, afectivo-cognitivo, de una experiencia de consumo. Mientras calidad percibida, es un juicio duradero, a largo plazo, y se vincula a una actitud positiva permanente por un servicio. Ambos miden la calidad vs un estándar preconcebido”.

La satisfacción del cliente es el estado de opinión, respecto a un proveedor o a un bien que sigue un juicio de calidad y que deriva de él. Dado que se supone que la relación entre ambas variables es de tal naturaleza que:

- Solamente la satisfacción es positiva cuando la diferencia entre las percepciones y las expectativas es positiva.
- La satisfacción es neutra cuando la calidad es cero.
- La satisfacción crece o disminuye a medida que crece o disminuye la calidad.

Dicha satisfacción se puede expresar en:

- Clientes satisfechos: cuando las expectativas han sido igualadas pero no superadas, la transacción se ha dado perfectamente y el nivel de esfuerzos ha sido el esperado.
- Clientes insatisfechos: cuando la transacción no ha tenido éxito, a pesar del esfuerzo por parte del cliente notablemente superior al esperado, o por culpa de un error del proveedor que podría haberse evitado.

Resulta muy provechoso para una organización que aspire a tener clientes satisfechos, lograr la satisfacción del cliente interno, pues solo así se puede conseguir la efectividad de los trabajadores al brindar un servicio con mayor calidad. Para esto es muy importante evaluar las expectativas y percepciones de los mismos. En muchas empresas se emplean las Diferencias 6 y 7 del modelo Servqual, las cuales fueron elaboradas por tres profesores de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Valls, Vigil y Quiza y agregadas al modelo Servqual. Dichas Diferencias poseen cuestionarios que analizan el ambiente organizacional desde diferentes aspectos que resumen las expectativas y percepciones de los trabajadores y los directivos.

En correspondencia con lo expresado anteriormente, a criterio de la autora, la satisfacción del cliente es la medida en que éste se encuentra conforme con un producto o servicio



demandado por él, si el mismo está por encima de sus expectativas entonces se logrará la preferencia del cliente por este producto o servicio y su lealtad hacia su consumo.

### **1.3.3 Servicio en el comercio minorista**

(Parasuraman, 1985) considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: servicios de salud, financieros, profesionales, servicios de hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, permite una aproximación a la actividad de servicios. Otra conceptualización de los servicios desde el punto de vista del sector terciario de la economía, son:

- Transportes, comunicación y servicios públicos.
- Comercio (al por mayor y al detalle).
- Finanzas, seguros y bienes raíces.
- Servicios comerciales (contabilidad, ingeniería y oficinas jurídicas).
- Servicios personales (barbería)
- Servicios sociales (Asociaciones sin ánimo de lucro).

En esta clasificación el comercio al por mayor y al detalle se declara explícitamente en su condición de prestación y se corresponde con lo planteado en las (9000, 2015) donde se define servicio como el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el concepto de supermercado se expande rápidamente por todo el planeta. La pequeña tienda de la esquina comienza a desaparecer y a transformarse por la lógica imperante en mini-mercado de autoservicio, con el objetivo principal de la subsistencia.

En ese mundo creado por el autoservicio, el producto se encuentra “solo” frente al consumidor. Por su parte el consumidor debe aprender a orientarse dentro del autoservicio, leer la oferta, seleccionar el producto, decidir su compra y encaminarse al

lugar de pago. Pero, adicionalmente esta transformación en la forma de comercializar productos, produce grandes transformaciones en el productor y en el distribuidor.

Siguiendo esta filosofía del autoservicio, el producto debe estar presente en el establecimiento, debe estar convenientemente presentado, debe estar destacado y resaltado y por sobre todas las cosas debe ser rentable.

Para mejorar el desempeño global de la organización se debe mejorar la calidad del servicio prestado al cliente, pero este a su vez es un proceso que no puede realizarse si antes no se realiza una evaluación y diagnóstico de la calidad.

#### **1.4 Evaluación, diagnóstico y mejora de la calidad**

La evaluación es el proceso que le antecede al diagnóstico y este a su vez es el punto de partida para la mejora de la calidad. Para una mejor comprensión, a continuación se abordarán los tres conceptos uno a uno.

##### **Evaluación de la calidad**

La evaluación de la calidad es considerada como un proceso general, que se describe como la diferencia entre las expectativas y percepciones, a través y en cada momento de verdad que compone el ciclo de servicio. Mediante la aplicación del mismo se puede realizar un diagnóstico del proceso de servicio pero también facilita determinar las causas fundamentales que provocan los problemas encontrados y provee a la institución de servicio de algunas estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas.

Según (Espí, 2010) la evaluación de la calidad es el conjunto de acciones que incluyen la selección de la nomenclatura de los índices de calidad, la determinación de sus valores, los índices básicos y de los relativos con el objetivo de fomentar las mejores soluciones a los fines del control y dirección de la calidad.

Para (Y. Rodríguez, 2019), la evaluación se realizaba a partir de los niveles de calidad y por la utilización de métodos cuantitativos basados en la medición y comparación de índices de calidad simples o complejos, definidos por los propios productores

(Valls, 2006) concluye que la evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente

medida a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar las tres etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

La (9000, 2015) refleja que la evaluación de la calidad comprende aquellas actividades realizadas por una empresa, institución u organización en general, para conocer la calidad en ésta.

Por su parte (Garcia, 2016) considera que la evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; el mismo se realiza a través de indicadores y al igual que la gestión de la calidad, evolucionando en el tiempo, se puede diferenciar por dos periodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

Una primera etapa que comprende los años anteriores a la década de los cincuenta, caracterizada por métodos desarrollados en la producción y basados en criterios internos y propios de la empresa, sin tomar en consideración el criterio del cliente. Esta etapa se desarrolló bajo una relación demanda – oferta, favorable a la demanda ( $D > O$ ), al determinar la no importancia del criterio del cliente.

La segunda etapa comienza en la década de los 60 y se mantiene vigente en la actualidad. Esta se caracteriza por una relación demanda - oferta muy favorable a la oferta, donde el cliente juega un papel decisivo y el enfoque externo de la gestión de la calidad es significativo. Coincidentemente, en este período las empresas de servicio toman auge y muchos de los modelos utilizados para la evaluación de la calidad hacen referencia directa a estas empresas.

(A. Sanchez, 2019) plantea que la evaluación de la calidad del servicio “es un proceso regulador en el cual se mide la calidad real del servicio, se compara con lo especificado y se actúa sobre la diferencia cuando así se considere”.

Por tanto, la autora de la investigación define la evaluación de la calidad como el proceso de evaluación de las acciones de control y dirección de la calidad, basada en la medición y comparación de los índices definidos por la entidad, con el fin de determinar la eficacia de la gestión, el nivel de calidad, las diferencias entre las expectativas y las percepciones de los clientes, así como su grado de satisfacción.

## **Diagnóstico de la calidad**

Algunos autores han dado sus definiciones al respecto; tal es el caso de (Crosby, 1984) que plantea que el diagnóstico es el punto de partida de la mejora de la calidad, si no se lleva a cabo, no se puede determinar las “enfermedades” de la organización y por consiguiente, estas no se solucionarían, se perderían clientes puesto que los productos o servicios que se les ofertarían no cumplirían con las necesidades y especificaciones de los mismos.

Con respecto al diagnóstico plantea (Juran, 1993) “cuando existe algún problema, el punto de partida siempre es el mismo, el síntoma, la evidencia de que algo anda mal. Lo que la organización quiere es el remedio, una solución que permita solventar el fallo evidenciado por el síntoma. Sin embargo, normalmente no podemos conseguir el remedio hasta que primero no descubramos la causa. Este camino le llamaremos recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia”.

Para (Garcia, 2016) el diagnóstico es un proceso de equipo que exige participación activa de todos aquellos que tienen autoridad, poder e influencia dentro de la organización. A través del diagnóstico se impacta tanto en el proceso como en la estructura. Se analizan los aspectos susceptibles de mejoras en el proceso de toma de decisiones y en la estructura y se realiza una auditoría de gestión exhaustiva, con el fin de canalizar la energía de la organización hacia la solución de las causas profundas de sus problemas.

El diagnóstico es crucial para el éxito a largo plazo de cualquier programa de mejora del rendimiento. La información recopilada durante el diagnóstico se realiza a través de la evaluación la cual puede ser medida a través de encuestas, entrevistas, entre otras herramientas, facilita un perfil completo de las necesidades de la organización, que sirve de base para diseñar, a la medida, el programa adecuado para satisfacer sus requerimientos específicos.

Una de sus mayores ventajas es que permite conocer en los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata, da una estructura lógica de la problemática y se despierta un espíritu de grupo porque es participativo. Sobre el diagnóstico de la calidad se coincide con (Garcia, 2016) por considerarse el concepto más completo y abarcador.

(Y. Rodriguez, 2019) plantea que el diagnóstico de calidad no es más que “el procedimiento que posibilita reconocer cuales son las causas que están influenciado negativamente o positivamente en la ejecución de un proceso de producción o servicios, por medio del uso de herramientas propias para el análisis y la evaluación”.

A criterio de la autora el diagnóstico no es más que una etapa de la gestión de la calidad que tiene carácter preventivo, la cual permite determinar el estado actual por el que atraviesa una organización a través de la evaluación de sus indicadores, y desarrollar estrategias o alternativas que permitan llevar a la organización por el camino que se quiere.

### **Mejora de la calidad**

La mejora forma parte de uno de los elementos de la trilogía Juran. **(Juran, 1993)** define a la misma como “el logro de un nuevo nivel de rendimiento superior al nivel anterior. Esta superioridad se consigue con la aplicación del concepto del salto adelante a los problemas de la calidad”. Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (Harrigton, 1997)

La (9000, 2015) define la mejora de la calidad como “la parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad”.

La referida norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), que permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia., y el pensamiento basado en riesgos, que permite a una organización determinar los factores que podrían desviar a sus procesos y su sistema de gestión de la calidad de los resultados planificados.

(A. Sanchez, 2019) plantea que la mejora de la calidad implica un salto a un nivel superior o nuevo estado planificado. Debe ser cuantificada a través de la dinámica de los indicadores o por la reducción de la variabilidad de los procesos. Una de las formas fundamentales para mejorar un proceso es la mejora continua.

Una vez analizados los conceptos anteriores, la autora concluye que la mejora de la calidad es un proceso de la gestión que se consigue con un salto adelante a los problemas de calidad y está relacionada con la solución a problemas crónicos y no con los esporádicos debido a causas aleatorias.

#### **1.4.1 Modelos de evaluación de la calidad del servicio**

Una forma de entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por un consumidor es a partir de los diferentes modelos que han sido desarrollados. En los últimos decenios se han realizado varios modelos con el objetivo de evaluar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los que defienden los puntos de vistas de los diferentes autores. Entre los más utilizados se encuentran:

- I. Modelo SERVQUAL creado por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1998. Mide la calidad del servicio en base a las percepciones y expectativas de los clientes, de acuerdo a cinco dimensiones que son: elementos tangibles; fiabilidad; capacidad de respuesta; seguridad y empatía, estas dimensiones engloban todo lo que respecta a ofrecer un servicio de calidad.
- II. Modelo SERVPERF, creado por Cronin y Taylor en 1992. Basado únicamente en las afirmaciones de los encuestados sobre las percepciones, evalúa utilizando solamente las percepciones.
- III. Modelo Jerárquico Multidimensional definido por Brady y Cronin en el año 2001. En este enfoque la calidad percibida es una variable multidimensional, lo que se manifiesta a partir de construcciones de alta correlación donde se hace presente la fiabilidad y la validez.
- IV. Modelo de Sasser, Olsen y Wyckoff creado por sus autores en 1998 se basa en la hipótesis de que el consumidor traduzca sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base (el porqué de la existencia de la empresa), como a los servicios periféricos.

Los modelos expuestos anteriormente utilizan y aportan diferentes herramientas para la valorización del servicio, pero no toman en cuenta todos los aspectos que intervienen en la prestación de calidad.

#### **1.4.2 Procedimientos para la evaluación de la calidad del servicio**

Numerosos son los autores que en el transcurso del tiempo han elaborado y utilizado procedimientos para evaluar la calidad de los servicios. En el **Anexo #1** se muestra un resumen de los principales procedimientos consultados en la literatura, precisándose el autor, año, pasos del procedimiento y principales herramientas utilizadas. Fueron consultados 5 procedimientos y 2 metodologías para la evaluación de la calidad del

servicio. En esencia todos se basan en el modelo SERVQUAL para medir la calidad de servicio, a través de la identificación de las expectativas de los clientes y la medición de las percepciones del servicio prestado, siendo este el punto de partida para identificar las brechas de insatisfacción existentes y así establecer las acciones encaminadas a eliminar las no conformidades que dificultan alcanzar los niveles de satisfacción deseados. En el siguiente capítulo se profundiza en las características de cada uno y se propone el adecuado para satisfacer el objetivo general de la presente investigación.

### **Conclusiones parciales**

1. El estudio de la literatura existente, demuestra la evolución de la gestión de calidad, permitiendo establecer estándares y parámetros para asegurar la conformidad en el sector de los servicios.
2. Una buena calidad de la gestión representa una ventaja competitiva para la organización, eleva las expectativas y demanda del producto o servicio, reduce costos por devoluciones, reacondicionamientos y desperdicios, e incrementa en sentido amplio la productividad, las utilidades y otras medidas de éxito.
3. La calidad en el servicio ha llegado a convertirse a nivel mundial, en un factor fundamental para el funcionamiento de cualquier organización prestataria de servicios, pues de ello pende la aceptación y repetitividad de los clientes.

## **Capítulo II. Descripción del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.**

El objeto de estudio del presente trabajo es la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe. En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la entidad y se explica el procedimiento seleccionado para evaluar la calidad de los servicios que se prestan en la entidad objeto de estudio.

### **2.1 Surgimiento de la Cadena de Tiendas TRD Caribe**

En agosto de 1993, en uno de los momentos más difíciles del período especial el Gobierno de Cuba aprueba despenalizar la tendencia de divisas para la población cubana teniendo en cuenta el aumento paulatino que se venía produciendo con el envío de las remesas de dinero desde el exterior, principalmente desde los EE.UU. y la necesidad para el país de recaudarla de forma ágil y directa. Ello permite el acceso de cualquier ciudadano portador de moneda libremente convertible a entidades del CIMEX, COMINTUR y otras. Los resultados en los primeros meses fueron alentadores y se decide por la alta dirección del Partido y del Gobierno ampliar la red de tiendas en todo el país incluyendo poblaciones distantes, pues sólo existían estas instalaciones en los municipios de Playa y Plaza de la Revolución en Ciudad de la Habana o en zonas turísticas, ejemplo de ello Varadero. Es así que por la resolución N°. 859 del Consejo de Ministros el 1<sup>ro</sup> de enero de 1994 se crea La Empresa Cadena de Tiendas TRD –CARIBE, subordinada al Consejo de Estado, que como objetivo principal debe cumplir con la recaudación de moneda libremente convertible desarrollando el comercio minorista a través de una red nacional de tiendas habilitadas al efecto.

Desde el primer momento, no obstante a la subordinación al Consejo de Estado, la atención es asumida por las FAR según indicadores del mando superior, en la persona del General de Cuerpo de Ejército Julio Casas Regueiro y se les autoriza a insertarse en el sistema de Perfeccionamiento Empresarial que se aplica en las FAR desde 1987. Poco a poco empezaron a incorporarse un grupo de compañeros que tuvieron la responsabilidad de conformar la incipiente Dirección General de TRD Caribe con un denominador común en todos ellos: muchos deseos de trabajar y la posibilidad de obtener buenos resultados aún con las condiciones adversas que atravesaba el país, por otra parte, la gran mayoría de estos fundadores enfrentaban la actividad comercial por primera vez en su vida laboral.





### **2.1.1 Características generales de la División Matanzas**

La División Territorial denominada División TRD-Caribe Matanzas, consta de 15 unidades comerciales, una Unidad Básica de Servicios Técnicos, una Base de Almacenes, 1 Complejo Comercial Especial ubicado en Cárdenas y un total de 174 unidades entre Puntos de ventas y Kioscos, distribuidos en toda la provincia.

#### **Misión**

La Cadena Tiendas CARIBE, es una empresa dedicada a la comercialización minorista, orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.

#### **Visión**

Somos en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios que presta a sus clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.

#### **Valores compartidos**

**Compromiso con la Revolución y el Partido.** Es éste el principal atributo que debe caracterizar a los trabajadores de TRD y sus Divisiones. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana.

**Consagración.** Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.

**Laboriosidad.** Concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales.

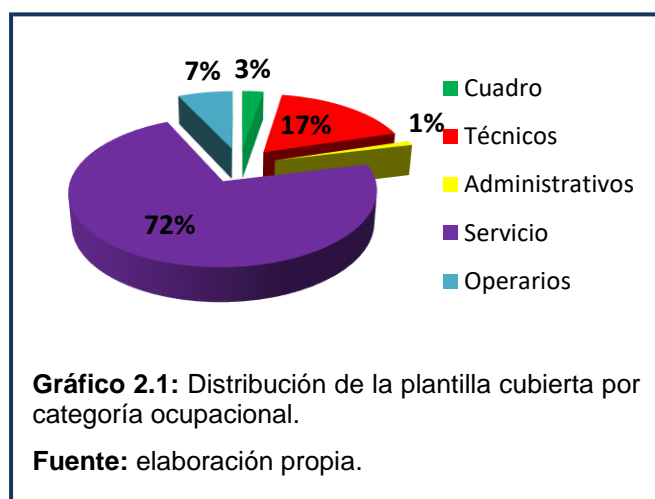
**Ética.** Trato adecuado y de excelencia. Respuesta acertada y rápida a su demanda. Disposición para incrementar la satisfacción al cliente. Con actitud patriótica y revolucionaria.

### 🚩 Estructura y composición de la fuerza laboral

La Estructura Organizativa de la División Matanzas se muestra en el **Anexo #2**. La División cuenta con una plantilla aprobada de 1400 trabajadores de la cual al cierre del mes de diciembre de 2020 se cubren 1376 cargos, para un 98% de completamiento de la plantilla aprobada. En las **tablas 2.1 – 2.4** se refleja la composición de la fuerza de trabajo y su representatividad en los **gráficos 2.1 – 2.4**.

**Tabla 2.1:** Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional.

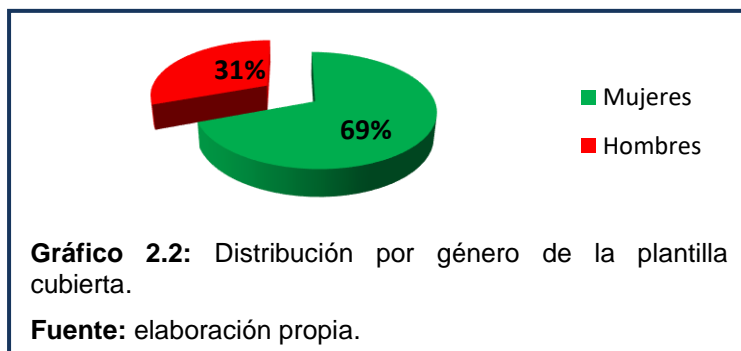
Categoría Ocupacional	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta
Cuadros	41	37
Técnicos	248	241
Administrativos	14	14
Servicios	994	988
Operarios	103	96
<b>Total</b>	<b>1400</b>	<b>1376</b>



**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.2:** Distribución de la fuerza laboral por género.

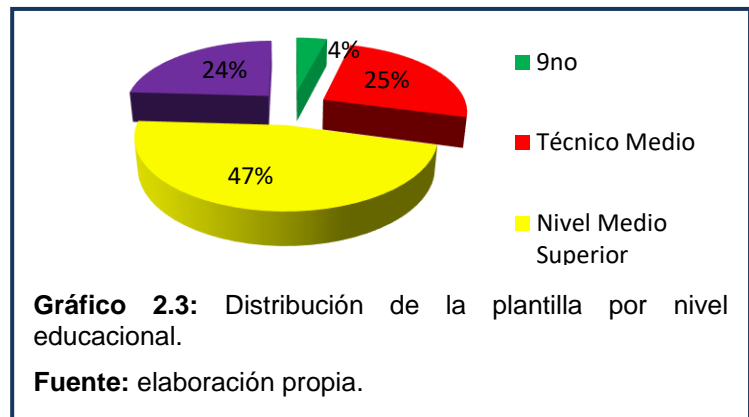
Sexo	Cantidad
Mujeres	955
Hombres	421



**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.3:** Distribución de la plantilla cubierta por nivel educacional.

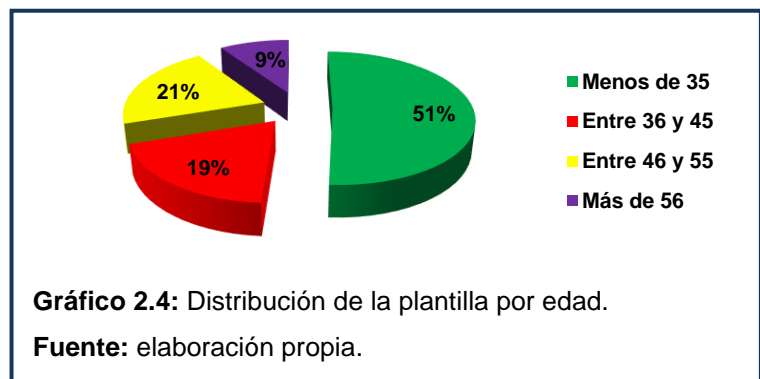
Nivel	Cantidad
Medio	56
Técnico Medio	346
Medio Superior	643
Superior	331



**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 2.4:** Distribución de la fuerza laboral por rangos de edades.

Rango de edad	Cantidad
Menos de 35	701
Entre 36 – 45	260
Entre 46 y 55	286
Más de 56	130



**Fuente:** elaboración propia.

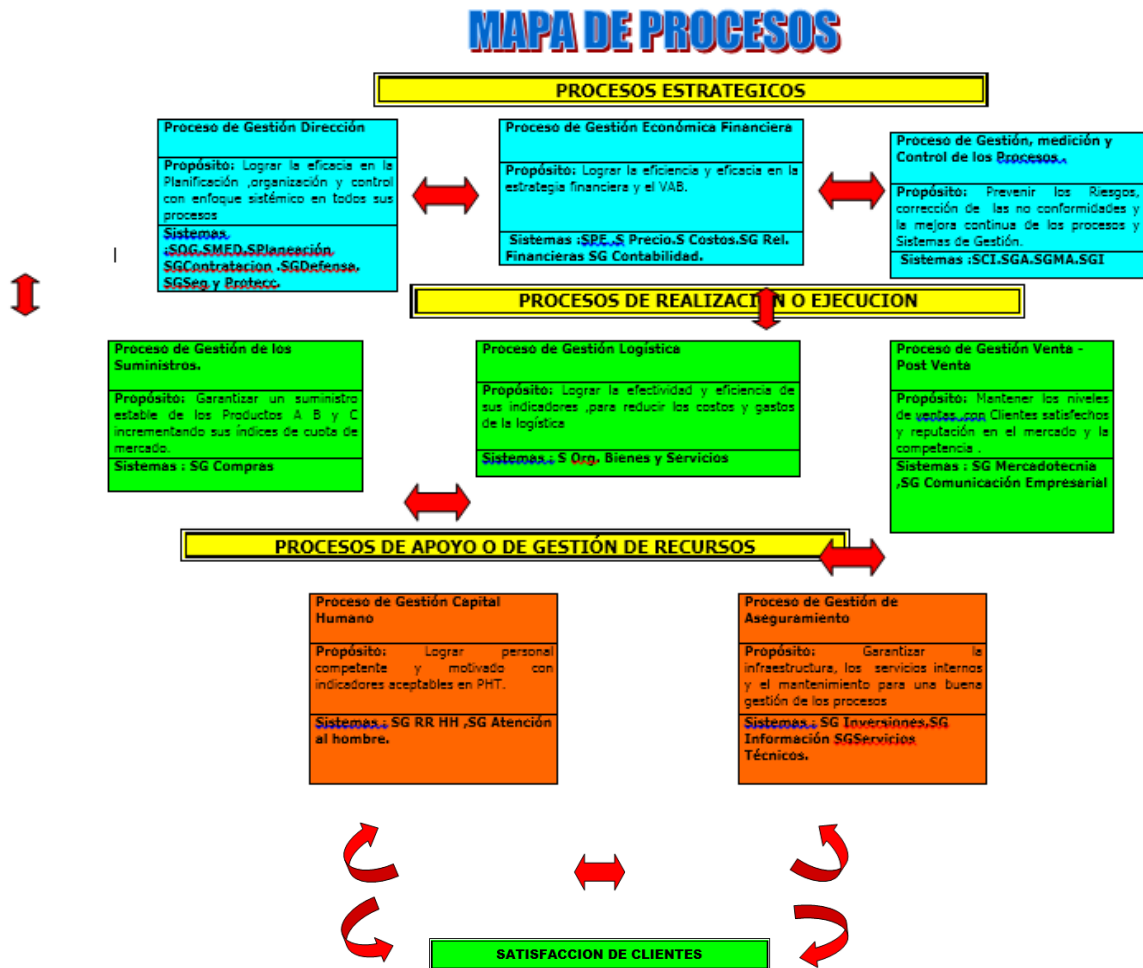
Con relación a la plantilla de cargos, se aprecia que existe un adecuado completamiento de la plantilla de cargos, existiendo solamente un 2% de cargos vacantes. En cuanto a la distribución por género, en la entidad predominan las mujeres al representar un 69% de la fuerza total.

Predominan los trabajadores con nivel medio superior y con técnico medio los que representan el 47 y 25% respectivamente de la fuerza. Le siguen los trabajadores con nivel superior (24%) y por último la fuerza con nivel medio (4%).

En cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad predomina la fuerza joven la cual representa el 51% del total, mientras que la fuerza con más de 56 años sólo representa el 2%.

**Mapa de Procesos**

La **Figura 2.1** muestra el Mapa de Procesos aprobado para la entidad. En él queda reflejada claramente la importancia que se le confiere a la satisfacción del cliente, resultado de toda la gestión de los procesos que se encuentran interrelacionados.



**Figura 2.1.** Mapa de Procesos de la División Matanzas de TRD Caribe

Fuente: Manual de Calidad.

## **2.2 Análisis de las metodologías y procedimientos para evaluar la calidad del servicio**

A continuación se realiza un análisis detallado de cada una de los procedimientos expuestos en el **Anexo #1** y que fueron tomados en cuenta para la selección del propuesto en la investigación.

**Procedimiento No. 1.** Procedimiento para evaluar la calidad del servicio. Caso COPEXTEL S.A.

**Fuente:** (Diaz, 2010).

Este procedimiento es una creación del autor para ser aplicado en la unidad de referencia. A pesar de satisfacer el objetivo general de la investigación, se considera que para llegar a este fin se aplican pasos que complejizan la meta a alcanzar, como son la realización del proceso de benchmarking y el Despliegue de la Función de Calidad.

**Procedimiento No. 2.** Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión.

**Fuente:** (Ramirez, 2020)

El procedimiento constituye tesis de doctorado del autor de referencia. El mismo establece un método para realizar una valoración cualitativa de la eficacia de la calidad de la gestión de la organización a partir del cálculo de un índice cuantitativo. No se considera adecuado para aplicar en la investigación pues sobrecumple su objetivo general.

**Procedimiento No. 3.** Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatour S.A

**Fuente:** Taillacq (2016)

En este procedimiento, que tiene como objetivo evaluar la calidad de un servicio específico, se tienen en cuenta elementos referentes tanto al cliente como a todo el proceso que se lleva a cabo de manera interna en la organización, se analizan los indicadores básicos que gestiona la entidad; y a partir de estos resultados se realiza un análisis causal y una propuesta de mejora.

**Procedimiento No. 4.** Metodología de evaluación y análisis de las reservas de eficacia y eficiencia de los procesos basado en el procedimiento elaborado por el colectivo de la Cátedra de Calidad de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos.

**Fuente:** (M. Villalobos, 2016)

Este procedimiento se centra en realizar un análisis de la calidad de la gestión empresarial, determinando las reservas de eficacia y eficiencia presentes en la organización. Está concebido para realiza un análisis muy general de cada uno de los procesos, mientras que la presente investigación se concentra en la evaluación de la calidad del servicio que se presta, teniendo en cuenta en gran medida la calidad percibida y la satisfacción de los clientes. De forma similar al procedimiento propuesto por Ramírez Betancourt, se considera que el mismo sobrecumple el objetivo general planteado en la presente investigación.

**Procedimiento No. 5.** Guía de la asignatura Optativa Calidad de los Servicios

**Fuente:**(Segura, 2017)

La esencia del procedimiento es la evaluación y mejora de la calidad de los servicios. En él se analizan elementos que incluyen tanto a los destinatarios del servicio como a los que brindan el servicio. Además tiene en cuenta la distribución en planta de la instalación, así como la capacidad del proceso de servicio. Se abordan elementos relativos al cliente y a su desempeño como parte fundamental en la prestación del servicio.

**Procedimiento No. 6.** Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio.

**Fuente:** (Sardiñas, 2017)

El procedimiento constituye tesis de grado de la autora de referencia, consta de 10 pasos en los que se realiza un análisis de la cartera de servicios para conocer aquellos a los que de forma prioritaria se le debe realizar el estudio. Permite además realizar una caracterización de los clientes de manera tal que se conozca el grado de contacto con los mismos y fundamentalmente realiza un análisis de los ciclos de servicios, técnica fundamental para mejorar el nivel de satisfacción del cliente para con los servicios prestados por la organización. Se considera adecuado para satisfacer el objetivo general de la presente investigación.

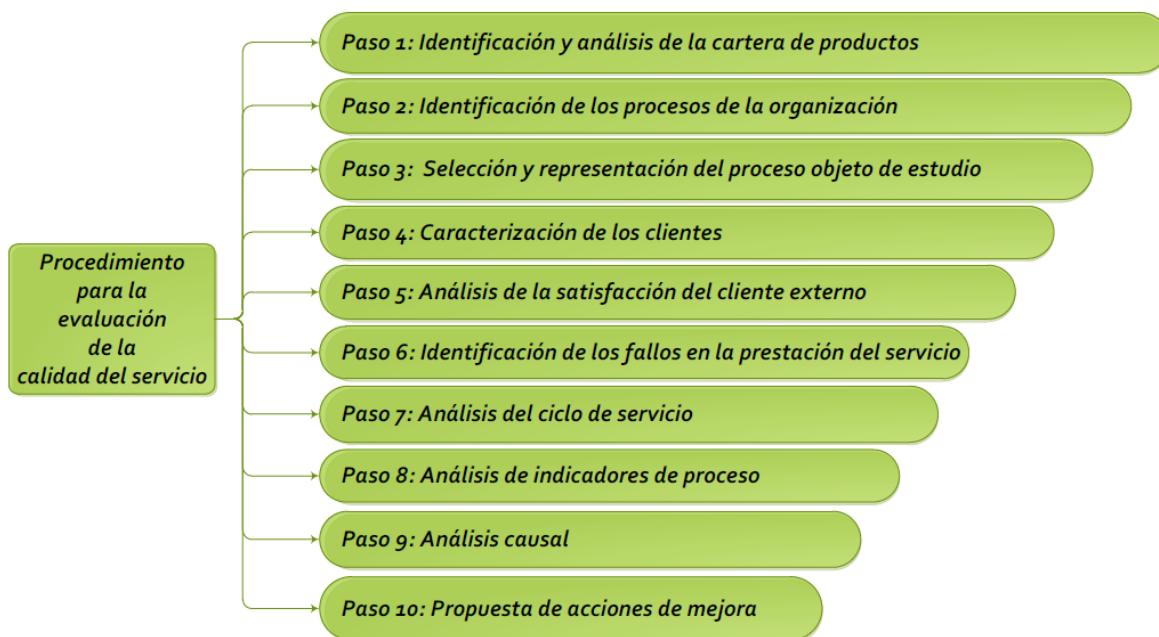
**Procedimiento No. 7.** Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos que brinda el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín

**Fuente:** (Pavón, 2018)

El procedimiento a través de sus 4 etapas permite realizar una evaluación de la calidad de los servicios, sin embargo no incluye ningún paso que permita realizar un análisis del ciclo del servicio (tanto interno como externo) que permita mejorar el nivel de satisfacción que busca el cliente frente a su producto o servicio.

### 2.2.1 Procedimiento para evaluar la calidad del servicio

Una vez analizados los procedimientos existentes en la literatura consultada, la autora de la investigación propone utilizar el procedimiento de (Sardiñas, 2017), el cual permite en sus 10 pasos, evaluar, analizar y diagnosticar las causas de los problemas que inciden en la calidad del servicio lo cual constituye el punto de partida para trazar las estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas, dando cumplimiento al objetivo general de la investigación. A continuación la Figura 2.2 sintetiza el procedimiento propuesto:



**Figura 2.2.** Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio.

**Fuente:** (Sardiñas, 2017).

#### Paso 1: Identificación y análisis de la cartera de productos



La cartera de productos de una organización está constituida por un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos para su venta. En ella se reflejan los procesos y operaciones a los que está encaminada la entidad.

A partir de la realización de una tormenta de ideas y del listado actual de servicios, se debe identificar la cartera de productos brindados por la red de tiendas minoristas de la División Matanzas de TRD Caribe. Posteriormente se debe realizar un análisis de esta para así identificar los productos fundamentales teniendo en cuenta algunos de los siguientes criterios:

- Número de quejas o reclamaciones.
- Número de no conformidades o clientes insatisfechos.
- Costos.
- Gastos.
- Productividad.
- Costos asociados a la calidad.
- % de utilización de la capacidad productiva o servuctiva.
- Análisis de las actividades del proceso y su secuencia.
- Destinatarios del proceso.
- Número de clientes atendidos.

Para ello es fundamental el empleo de herramientas como el Diagrama de Pareto, el análisis de indicadores, las curvas de viabilidad. Otras de las herramientas a emplear, en este caso, sería la matriz BCG, que es un método gráfico que permite realizar el análisis de la cartera de productos y el análisis del margen de contribución.

### **Paso 2: Identificación de los procesos en la organización**

Para la representación del proceso, primeramente se identificarán y seleccionarán los procesos que se llevan a cabo en la organización utilizando para ello el mapa de procesos, en el cual éstos quedan clasificados siguiendo el criterio dado por (Nogueira, 2004):



- Procesos estratégicos: son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.
- Procesos claves: atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del servicio, su razón de ser.
- Procesos de apoyo: dan soporte a los procesos fundamentales que realiza un servicio.

### **Paso 3: Selección y representación del proceso objeto de estudio**

Para la selección del proceso objeto de estudio se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el paso 1 del procedimiento en función de los productos fundamentales.

Para lograr una mejor comprensión del proceso seleccionado, se realizará la descripción y representación de este. Dicha representación puede ser realizada utilizando el diagrama OTIDA, OPERIN o el de flujo. En este caso se tomará el diagrama de flujo ya que el proceso seleccionado es un servicio, y este facilita un mejor entendimiento de cada una de las actividades que intervienen, así como de las personas.

### **Paso 4: Caracterización de los clientes**

Tomando como base el producto seleccionado en el paso 1, se caracterizan los clientes de este teniendo en cuenta una serie de elementos entre los que se encuentran:

- Cantidad de clientes/día.
- Cantidad de clientes/mes.
- Tiempo de servicio promedio/clientes.
- Horario crítico.

Para el análisis de estos elementos se pueden emplear gráficos de barras, histogramas y tablas en las que se reflejen el comportamiento de cada uno de los elementos antes mencionados.

Debe tenerse en cuenta que el grado de contacto con el cliente es el elemento que distingue operacionalmente un sistema de servicios de otro en su función de producción.



Este se puede definir aproximadamente como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en comparación con el tiempo total que toma prestar el servicio al cliente. En términos generales, cuanto mayor sea el porcentaje de tiempo de contacto entre el sistema de servicio y el cliente, mayor será el grado de interacción entre los dos durante el proceso de prestación del servicio.

Se dice que los sistemas de servicio con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que aquéllos con un bajo contacto con el cliente. En los sistemas de alto contacto, el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza exacta del servicio y la calidad (o calidad percibida) del servicio, puesto que el cliente participa en el proceso.

#### **Paso 5: Análisis de la satisfacción del cliente externo**

La satisfacción del cliente es un factor determinante para el éxito de toda empresa, por lo que se hace necesario medirla constantemente para saber si se está logrando o si es necesario mejorar los productos o servicios.

Primeramente, se hace necesario identificar las características reales que buscan los clientes cuando acuden a recibir un servicio. Para ello es posible utilizar medios que permitan y animen a los clientes a que hagan llegar sus quejas o reclamos, por ejemplo, un buzón de quejas o sugerencias, un número gratuito para reclamos.

Se propone analizar el grado de satisfacción del cliente a través del empleo de métodos activos (cliente simulado, investigación a clientes nuevos, perdidos e intermedios, grupos de discusión) y métodos pasivos (atención a quejas y reclamaciones, buzón de quejas y sugerencias, encuestas de percepción). Se debe analizar el sistema de encuestas aplicadas, el nivel de calidad percibido por los clientes a quien se le brinda el servicio. El análisis de cada uno de los elementos anteriores permite identificar en alguna medida deficiencias que afectan directamente al cliente.

#### **Paso 6: Identificación de los fallos en la prestación del servicio**

Para contextualizar este concepto se hace necesario entender que un sistema productivo pasa por diferentes fases; una primera fase de diseño y puesta en marcha, una segunda de operación y una tercera de baja. Es en ese período de operación cuando se producen los fallos, disminuyendo la eficacia y eficiencia de ese sistema, siendo por tanto un evento a desechar.

Para el caso de una empresa de servicio es totalmente diferente, ya que las tres etapas antes mencionadas están unidas en una misma operación al no existir un almacenamiento temporal con un tiempo intermedio de una a otra, sino que todas son percibidas por el cliente al mismo tiempo, por lo que la afectación o el deterioro de la eficacia es de manera directa.

En ambos casos, se puede definir como fallo aquel servicio/producto no conforme que incumple alguno o varios de los requisitos establecidos o acordados. La (9000, 2015) define como una no conformidad el incumplimiento de una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Principales causas que originan un fallo: (Juran, 1993)

- Causas aleatorias (también conocidas como “causas comunes”)

Están originadas por la amplia variedad de causas que siempre están presentes y no son fácilmente identificables, y donde cada una constituye un componente muy pequeño de la variabilidad total, pero ninguna aporta una cantidad significativa. Sin embargo, la suma de las contribuciones de todas estas causas aleatorias no identificables es medible y se asume como inherente al proceso. La eliminación o corrección de causas comunes requiere una decisión de la dirección para asignar recursos destinados a mejorar el proceso y el sistema.

- Causas asignables (también conocidas como “causas especiales”)

Representan un cambio real en el proceso, el cual se puede atribuir a algunas causas identificables que no forman parte inherente del proceso y que, al menos teóricamente, se pueden eliminar. Se atribuyen a la falta de uniformidad en el material, a una herramienta defectuosa, a la mano de obra o a los procedimientos, o a un funcionamiento irregular de los equipos de producción o ensayo.

Para identificar los fallos en la prestación del servicio se debe realizar una evaluación del instrumento de satisfacción de los clientes y analizar sus resultados, así como las quejas y sugerencias presentadas por los clientes; además, de los resultados de los controles realizados por la organización donde se identifique incumplimiento de lo normado, resultados de auditorías internas, entre otras herramientas que sean capaces de brindar elementos de las no conformidades existentes relacionadas con el ciclo de servicio.

### **Paso 7: Análisis del ciclo de servicio**

Se debe confeccionar el ciclo de servicio que esté relacionado con el proceso clave seleccionado anteriormente precisando cada momento de la verdad y momento crítico en función de:

- Número de momentos de la verdad.
- Aseguramiento de cada momento de la verdad.
- Estandarización de cada momento de la verdad.
- Cumplimiento de los estándares o nivel de eficacia de cada momento de la verdad

Se entiende por momento de la verdad a todas aquellas situaciones en las que el cliente entra en contacto con la organización o con alguna parte de esta y a partir de ese contacto, se forma una opinión sobre la empresa y/o la calidad de su servicio. Se distribuyen a lo largo de todo el proceso desde que el cliente siente la necesidad, selecciona y accede a la contratación del servicio, hasta que entiende que el servicio ha terminado. Deben ser correctamente gestionados para que la posibilidad de que el cliente se forme una opinión positiva sobre la empresa sea máxima.

Los momentos críticos son los eventos donde el cliente se forma una impresión negativa del servicio de la entidad, cuya falta de monitoreo acarrearía peligros al producto o servicio.

Posteriormente se realiza un estudio del flujo de actividades a través del análisis operacional, para determinar aquellas operaciones del diagrama que pueden ser mejoradas o eliminadas, ya que consiste en un examen detallado de cada una de las actividades que se realizan en el proceso.

### **Paso 8: Análisis de indicadores de proceso**

Los indicadores de proceso son aquellos que brindan mediciones del funcionamiento de un proceso e indican cómo marcha el proceso, pretenden medir que está sucediendo con las actividades y evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. La información se obtiene a priori; son inductores de los indicadores de resultados, además permiten la valoración del funcionamiento del servicio que se brinda, así como los cambios estructurales; además facilitan la identificación de fallos que puedan comprometer el resultado final del proceso.

Ventajas del empleo de los indicadores de proceso.

- La posibilidad de verificar con exactitud si y cómo se logran los objetivos.
- Permite el seguimiento de las tendencias en los procesos actuales - ilustrando cómo y que mejorar, y de donde son los problemas.
- Gracias a los resultados de las mediciones se determina las orientaciones de las actividades de los empleados.
- Apoyo a la gestión del cambio.
- Facilita la comparación con la competencia.

En el instante de definir los indicadores, es necesario fijar una serie de parámetros para cada uno de ellos. Las partes esenciales que deben definirse junto al indicador son estas:

**1. Definición:** Describe concretamente lo que se está midiendo.

**2. Objetivo:** Expresa el fin con el que se quiere gerenciar el indicador.

**3. Forma de calcularlo:** Expresión matemática o forma de determinar el indicador.

**4. Unidades:** Junto al valor, se deben especificar las unidades en que se está midiendo.

**5. Periodicidad:** Guarda relación con cada cuanto tiempo se debe realizar la medición del indicador, puede ser: mensualmente, trimestralmente, anualmente, semanalmente, diariamente.

### **Paso 9: Análisis causal**

Se realiza un análisis de las causas que afectan la calidad en la prestación del servicio en las tiendas minoristas de la División Matanzas TRD Caribe a través de la aplicación del diagrama causa-efecto a los problemas detectados como resultado del empleo de las herramientas y técnicas durante la investigación.

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

### **Paso 10: Propuesta de acciones de mejora**

Se realiza la propuesta de acciones de mejora para elevar la calidad del servicio brindado a partir de los problemas detectados en cada uno de los pasos anteriores, tomando además el análisis causal realizado.

Ventajas de la aplicación de un plan de mejoras:

- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.

Se debe disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control a las mismas.

### **Conclusiones parciales**

1. La División Matanzas de Tiendas TRD Caribe posee cubierta su plantilla al 98%, existiendo predominio del género femenino que representa el 69% de la fuerza total. De forma similar predominan los trabajadores con nivel superior y con técnico medio los que representan el 72% de la fuerza total y en cuanto a la distribución por edades se puede afirmar que en la entidad predomina la fuerza joven la cual representa el 51% del total, mientras que la fuerza con más de 56 años sólo representa el 2%.
2. El procedimiento seleccionado permitirá evaluar, analizar y diagnosticar las causas de los problemas que inciden en la calidad del servicio lo cual constituye el punto de partida para trazar las estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas.

## **Conclusiones**

Una vez culminada la investigación, se arriban a las conclusiones siguientes:

1. Se cumple con el objetivo general de la investigación pues se propone un procedimiento que permite evaluar la calidad del servicio en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe.
2. El estudio de la literatura existente, demuestra la evolución de la gestión de calidad, permitiendo establecer estándares y parámetros para asegurar la conformidad en el sector de los servicios.
3. Una buena calidad de la gestión representa una ventaja competitiva para la organización, eleva las expectativas y demanda del producto o servicio, reduce costos por devoluciones, reacondicionamientos y desperdicios, e incrementa en sentido amplio la productividad, las utilidades y otras medidas de éxito.
4. La calidad en el servicio ha llegado a convertirse a nivel mundial, en un factor fundamental para el funcionamiento de cualquier organización prestataria de servicios, pues de ello pende la aceptación y repetitividad de los clientes.
5. Los procedimientos para evaluar la calidad del servicio, estudiados en la literatura consultada, se basan en el modelo SERVQUAL, para medir la calidad de servicio, a través de la identificación de las expectativas de los clientes y la medición de las percepciones del servicio prestado, siendo este el punto de partida para identificar las brechas de insatisfacción existentes y así establecer las acciones encaminadas a eliminar las no conformidades que dificultan alcanzar los niveles de satisfacción deseados.
6. El procedimiento de (Sardiñas, 2017) propuesto, permitirá evaluar, analizar y diagnosticar las causas de los problemas que inciden en la calidad del servicio lo cual constituye el punto de partida para trazar las estrategias que contribuyen a la eliminación de esos problemas.



## **Recomendaciones**

1. Aplicar el procedimiento propuesto en la presente investigación en la red minorista de tiendas pertenecientes a la División Matanzas de TRD Caribe en aras de evaluar la calidad de cada uno de los servicios que se prestan.
2. Trabajar continuamente en el perfeccionamiento y aplicación del procedimiento propuesto en esta investigación, con la finalidad de prestar al cliente un servicio excelente, y por consiguiente mejorar los resultados integrales de la empresa.
3. Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, desde el punto de vista teórico-práctico, por un lado, como componente metodológico para las empresas del sector del comercio minorista por otro lado, como referente docente en la enseñanza de pre y postgrado, basado en la elaboración de artículos, monografías y presentación de ponencias.



## Bibliografía

1. 9000, N. I. (2015). Sistemas de Gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. ISO 9000: 2015: ISO.
2. 9001, N. I. (2016). NTP–ISO 9001: 2015 Sistema de Gestión de Calidad, Requisitos: Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/inacal/files> ....
3. Aimacaña, I. M. (2013). *Procesos de calidad y la Satisfacción de los socios de, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda. de la ciudad de Latacunga*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera ....
4. Albuja, L. (2017). Sistema de gestión de la calidad para los establecimientos de alojamiento turístico del Cantón Osvaldo, provincia de Imbabura.
5. Alfaro, G. G. (2009). Administración para la Calidad Total. Apuntes.
6. Arbaiza, L. (2016). La administración y organización en las empresas.
7. Ávila, T. (2016). Procedimiento para el análisis de la capacidad de procesos asistenciales. Caso Urología en el Hospital Faustino Pérez Hernández.
8. Bañeras, J. (2014). La importancia de la calidad en la Gestión Empresarial: línea.
9. Barros, M. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. .
10. Berdugo, C. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Dyna*, 83(197), 212-221.
11. Botero, L. E. (2009). Calidad de la gestión y gestión de la calidad.
12. Carriel, R. J. (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.
13. Chacón, J. (2018). Teorías, modelos y sistemas de gestión de calidad. *Revista Espacios*, 39(50), 14-22.
14. Chiavenato, I. (2018). *Parte 1 Introducción a la Teoría General de la Administración*: Brasil: Mc Graw Hill.

15. Covey, S. (2003). Los siete hábitos de las personas altamente efectivas: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.
16. Crosby, P. (1984). Quality without tears: The art of hassle-free management.
17. Crosby, P. (1995). Hablemos de calidad.
18. Cruz, G. (2019). Análisis de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en el Bar – Restaurant Pachá.
19. Cub, V. C. d. P. C. d. Lineamientos de la Política, Social y Económica del PCC.
20. Deming, W. E. (1989). La salida de la crisis. Calidad, productividad y competitividad.
21. Diaz, I. (2010). Procedimiento para la evaluación la calidad en los servicios. Estudio de caso: servicios técnicos. Espi, N. (2010). *Acreditación y planificación para la mejora*: Editorial Universitaria.
22. Garcia. (2016). Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatour S.A.
23. Gonzalez, J. C. (2007). La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.
24. Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad: McGraw Hill Educación.
25. Harrigton, J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación: Bogotá: McGraw-Hill Interamericana SA.
26. Hernandez, H. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio libre*, 16(28), 169-185.
27. Hoyos, S. (2021). Marketing, Gestión de la Calidad Total y Benchmarking: una revisión de la literatura. *Revista científica anfibios*, 4(2), 64-71.
28. Huete, L. M. (1988). Servicios: la importancia de gestionar el contacto con el cliente. Marketing y ventas para directivos.
29. Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad/Introduction to quality control*: Ediciones Díaz de Santos.

30. Juran, J. (1993). Política y objetivos de calidad en Jurán, JM Manual de control de la calidad. Vol. Sección, 5.
31. Kotler, P. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*: Harvard Business School Press.
32. Krudthong, S. (2017). A Service Quality Gap Analysis: A Case Study of a Small-Sized Hotel in Bangkok, Thailand. *Int J Manag Appl Sci [Internet]*, 3, 2394-7926.
33. Lehtinen, U. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *Service Industries Journal*, 11(3), 287-303.
34. Lopez, P. (2015). Herramientas para la mejora de la calidad.
35. Monsalve, C. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN(78)*, 160-173.
36. Nguyen, H. (2016). Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. *Journal of Competitiveness*.
37. Nogueira, D. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*: Editorial Pueblo y Educación.
38. Olivera, Y. (2019). Análisis comparativo de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo respecto al 2017 en la heladería El Bolazo.
39. Oswaldo, J. (2016). *Aplicación modelo servqual para medición de satisfacción de clientes pymes de internet fijo FTTH*. CNT-Durán. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
40. Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
41. Pavón, Y. (2018). Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos. *Ciencias Holguín*, 24(4), 79-90.
42. Perez, K. (2015). Calidad de servicio desde la percepción del cliente relacionado con la gestión hotelera en los hoteles cuatro estrellas de la ciudad de Puno.

43. Pierre, S. (2013). Evaluación de la Calidad de la Gestión Empresarial.
44. Ramirez, B. (2020). Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en el sector privado. *Ingeniería industrial*, 41(3), 7.
45. Ramírez, F. (2011). Eficiencia de la calidad de la Gestión. Guía de la Mejora. *Revista Avanzada Científica*, 13(2), 39-48.
46. Robles, C. (2016). Percepción de la cultura de la calidad en propietarios de microempresas familiares del sector servicios. *Acta universitaria*, 26(2), 77-92.
47. Rodriguez, F. (2017). Service Quality and Customer Satisfaction in Selected Banks in Rwanda. *Journal of Business & Financial Affairs*.
48. Rodriguez, Y. (2019). Diagnóstico de la calidad del servicio en la UEB Correos Jagüey Grande.
49. Sanchez, A. (2019). Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque externo en Conas S.A Matanzas.
50. Sanchez, P. (2010). Factores motivacionales en la calidad de la gestión en el Instituto Superior Pedagógico Público "Huaraz".
51. Sardiñas, C. (2017). Evaluación de la calidad del servicio en la Sucursal 3452 del BPA.
52. Schroeder, R. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*: McGraw-Hill.
53. Segura, A. (2017). Guía de la asignatura Optativa Calidad de los Servicios.
54. Tari, J. J. (2014). Calidad total: fuente de ventaja competitiva.
55. Taylor, S. A. y. B., T. L. . (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions.
56. Turmero, I. J. (2009). Evolución de la calidad.
57. Valls, W. (2006). Procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Matanzas.

58. Velarde, C. M. (2016). Calidad de servicio y la relación con la satisfacción de los clientes del centro de aplicación Productos Unión, del distrito de Lurigancho, durante el año 2016.
59. Villalobos, M. (2016). Diagnóstico de la calidad en la gestión de los servicios del Laboratorio Provincial de Criminalística de Matanzas.
60. Villalobos, M. (2016). *Diagnóstico de la calidad en la gestión de los servicios del Laboratorio Provincial de Criminalística de Matanzas* (Trabajo de Diploma ), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Facultad de Ciencias Económicas e Informática. , Matanzas.
61. Villoldo, A. (2021). Eficiencia, eficacia y efectividad del sistema de gestión.
62. Zavala-Choez, F. N. y. M. V.-M., Estefanía (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios – Ecuador.



**Anexo 1.** Procedimientos de diferentes autores para evaluar la calidad del servicio.

Autor/ Año	Metodología	Procedimiento y técnicas	Principales técnicas
Díaz <i>et al.</i> (2010)	Procedimiento para evaluar la calidad del servicio. Caso COPEXTEL S.A	<p><b>Etapa I.</b> Análisis de clientes</p> <p>Paso 1. Selección de los clientes representativos</p> <p>Paso 2. Entrevistas iniciales, cálculo y resultado del valor esperado de la calidad del servicio</p> <p><b>Etapa II.</b> Desempeño de la entidad</p> <p>Paso 3. Resultados del proceso de Benchmarking</p> <p>Paso 4. Construcción de la primera matriz Despliegue de la Función Calidad (QFD)</p> <p><b>Etapa III.</b> Calidad del servicio</p> <p>Paso 5. Cuantificación de los resultados de las encuestas</p> <p>Paso 6. Análisis de la mejora para la evaluación de la calidad</p>	<p>-Análisis histórico de quejas y comentarios negativos</p> <p>-Entrevistas a clientes</p> <p>-Observación directa</p> <p>-Análisis de documentos</p> <p>-Matriz de Despliegue de la Función de Calidad</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Diagrama causa efecto</p>
Ramírez Betancourt (2011)	Evaluación de la eficacia de la calidad de la gestión	<p><b>Etapa I.</b> Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo.</p> <p>Paso 1. Determinar el periodo de tiempo que será tomado como objeto de estudio.</p> <p>Paso 2. Determinar la cantidad de clientes que fueron encuestados.</p> <p>Paso 3. Tomar como población la cantidad de encuestas que fueron realizadas a estos en el periodo objeto de estudio, cantidad que será utilizada como población a ser muestreada.</p> <p>Paso 4. Calcular el tamaño de la muestra a ser analizada.</p> <p>Paso 5. Comprobar la fiabilidad y validez de la encuesta.</p> <p><b>Etapa II.</b> Evaluación cuantitativa y cualitativa de la eficacia.</p> <p>Paso 1. Calcular Índice Cualitativo Qk</p>	<p>-Encuesta</p> <p>-Procesamiento y análisis estadístico de encuesta mediante software SPSS</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Diagrama Causa – Efecto</p> <p>-Diferencia 6 del Modelo Servqual</p> <p>-Método Kendall</p>



		<p><b>Etapa III.</b> Análisis causal de la satisfacción.</p> <p>Paso 1. Selección de las áreas con mayores afectaciones.</p> <p>Paso 2. Hacer un análisis de los ítems que más afectación provocan en cada una de las áreas.</p> <p>Paso 3. Determinar las sub - causas.</p> <p>Paso 4. Representar los elementos del sistema que afectan el enfoque externo.</p> <p>Paso 5. Evaluación del cliente interno.</p> <p>Paso 6. Proponer un grupo de acciones correctivas para que sean utilizadas por los grupos de mejora.</p>	
Taillacq (2016)	<p>Procedimiento para la evaluación de la calidad percibida de los servicios de restauración no estatales contratados por la agencia Havanatour S.A</p>	<p><b>Etapa I.</b> Selección de expertos</p> <p>Paso 1: Selección de los posibles expertos</p> <p>Paso 2: Determinación del número de expertos</p> <p>Paso 3: Determinación del coeficiente de competencia de cada experto</p> <p><b>Etapa II.</b> Determinación del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio</p> <p>Paso 4: Diseño o selección del cuestionario para la evaluación de la calidad del servicio</p> <p><b>Etapa III.</b> Aplicación del cuestionario</p> <p>Paso 5: Cálculo del tamaño de muestra necesario</p> <p>Paso 6: Determinación del tipo de muestra a utilizar</p> <p>Paso 7: Notificación a la entidad que será evaluada</p> <p>Paso 8: Aplicación del cuestionario</p> <p><b>Etapa IV.</b> Análisis estadístico de los datos</p>	<p>-Método de selección de expertos.</p> <p>-Entrevistas a clientes</p> <p>-Observación directa</p> <p>-Análisis de documentos</p> <p>-Encuesta</p> <p>-Procesamiento y análisis estadístico de encuesta</p>



*Trabajo de Diploma*

		<p>Paso 9: Análisis descriptivo</p> <p>Paso 10: Análisis de correlación</p> <p><b>Etapa V.</b> Comunicación de los resultados obtenidos y toma de decisiones</p> <p>Paso 11: Comunicación de los resultados a la dirección de la sucursal</p> <p>Paso 12: Toma de decisiones en conjunto con propietario y trabajadores del restaurante</p> <p>Paso 13: Chequeo de los acuerdos tomados</p>	
(M. Villalobos, 2016)	<p>Metodología de evaluación y análisis de las reservas de eficacia y eficiencia de los procesos basado en el procedimiento elaborado por el colectivo de la Cátedra de Calidad de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos.</p>	<p><b>Etapa 1:</b> Identificar y clasificar los indicadores básicos que gestiona la empresa definiendo la orientación de la gestión de la organización.</p> <p><b>Etapa 2:</b> Evaluación de la mejora de los indicadores básicos seleccionados, definiendo el macroindicador más afectado.</p> <p><b>Etapa 3:</b> Identificar las actividades de la organización definiendo el proceso que será analizado para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.</p> <p><b>Etapa 4:</b> Evaluar las reservas de mejoras existentes en el proceso en función del macro indicador y proceso más afectado.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Evaluación y análisis de la satisfacción del cliente.</p> <p>a) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente externo. b) Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno.</p> <p><b>Etapa 6:</b> Análisis causal de los elementos que integran el proceso.</p> <p><b>Etapa 7:</b> Propuestas de acciones.</p>	<p>-Análisis de la dinámica de los indicadores</p> <p>-Diagrama de flujo</p> <p>-Análisis Operacional</p> <p>-Encuesta</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Método Delphi</p> <p>-Modelo ServQual (Diferencias 6 y 7)</p> <p>-Procesamiento y análisis estadístico de encuestas</p> <p>-Listado de de deficiencias que afectan la calidad de la gestión</p> <p>-Método Kendall</p> <p>-Diagrama causa efecto</p>
Segura	Material docente	<b>Etapa 1:</b> Identificar y clasificar los indicadores básicos que	-Análisis de la dinámica de





*Trabajo de Diploma*

<p>Domínguez (2017)</p>	<p>creado para la asignatura optativa Calidad de los Servicios</p>	<p>gestiona la empresa.</p> <p><b>Etapa 2:</b> Determinar la orientación de la empresa en función de los indicadores que gestiona.</p> <p><b>Etapa 3:</b> Evaluar la mejora de los indicadores básicos seleccionados en los últimos 2 años y determinar el macro indicador más afectado.</p> <p><b>Etapa 4:</b> Definición del proceso a analizar para determinar las reservas de eficacia y eficiencia.</p> <p><b>Etapa 5:</b> Caracterización del proceso seleccionado.</p> <p><b>Etapa 6:</b> Análisis de la satisfacción del cliente interno.</p> <p><b>Etapa 7:</b> Análisis de la satisfacción del cliente externo.</p> <p><b>Etapa 8:</b> Diagnóstico de las actividades del proceso.</p> <p><b>Etapa 9:</b> Análisis causal de los problemas encontrados.</p> <p><b>Etapa 10:</b> Propuesta de acciones correctivas.</p>	<p>los indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis histórico de quejas y comentarios negativos</li> <li>-Entrevistas a clientes</li> <li>-Observación directa</li> <li>-Análisis de documentos</li> <li>-Análisis del cumplimiento de los estándares</li> <li>-Encuesta</li> <li>-Diferencia 6 del Modelo Servqual</li> <li>-Procesamiento y análisis estadístico de encuesta</li> <li>-Ciclo de servicios</li> <li>-Diagrama de flujo</li> <li>-Análisis operacional</li> <li>-Tormenta de ideas</li> <li>-Diagrama causa efecto</li> </ul>
<p>Sardiñas Pereira (2017)</p>	<p>Procedimiento para la evaluación de la calidad del servicio en la Sucursal 3452 del BPA</p>	<p><b>Paso 1.</b> Identificación y análisis de la cartera de productos.</p> <p><b>Paso 2.</b> Identificación de os procesos de la organización.</p> <p><b>Paso 3.</b> Selección y representación del proceso objeto d estudio.</p> <p><b>Paso 4.</b> Caracterización de los clientes.</p> <p><b>Paso 5.</b> Análisis de la satisfacción del cliente externo.</p> <p><b>Paso 6.</b> Identificación de os fallos en la prestación del servicio.</p> <p><b>Paso 7.</b> Análisis del ciclo de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Matriz BCG</li> <li>-Mapa de procesos</li> <li>-Análisis de la dinámica de los indicadores</li> <li>-Diagrama, de flujo</li> <li>-Diagrama OTIDA</li> <li>-Diagrama OPERIN</li> </ul>

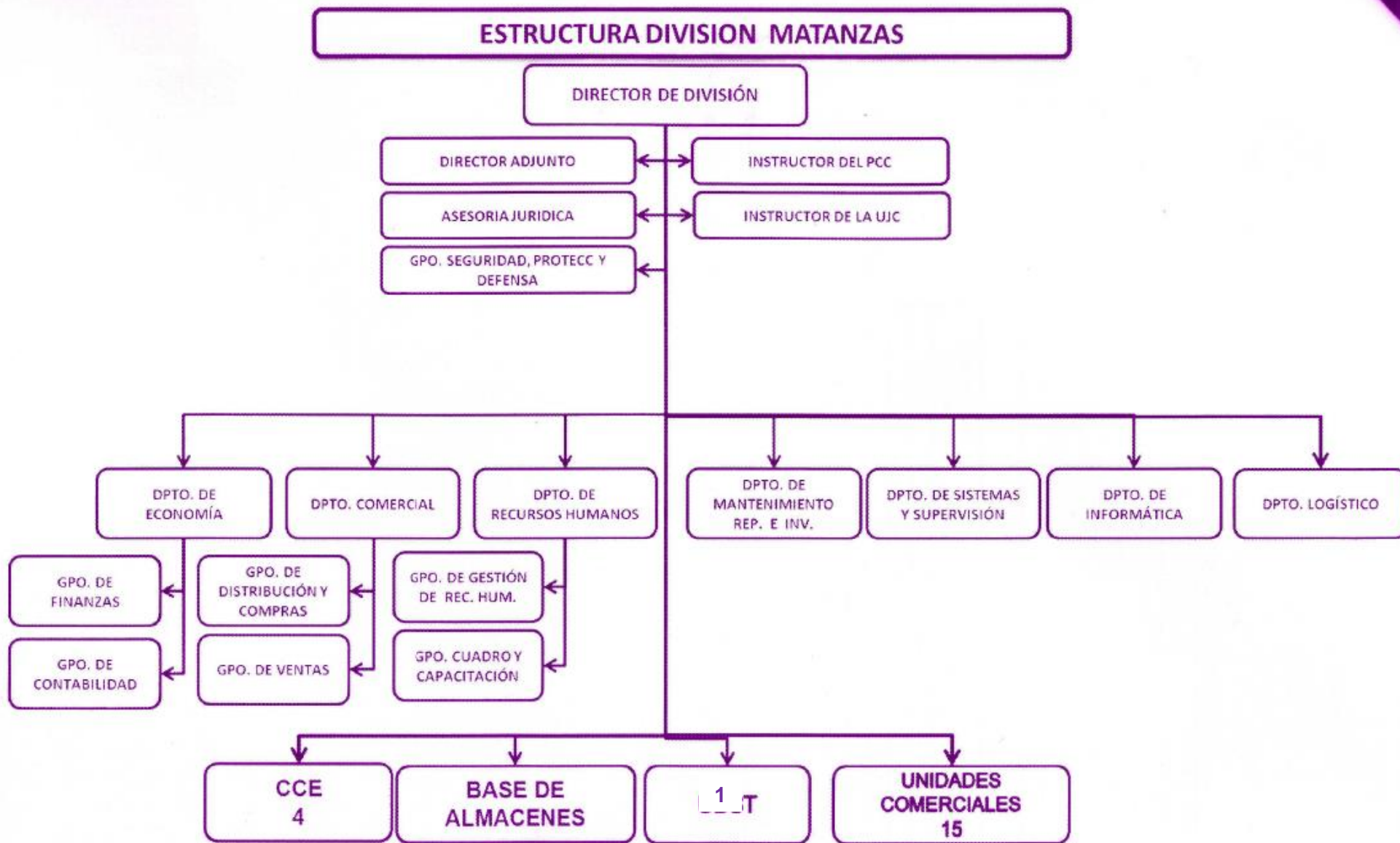


*Trabajo de Diploma*

		<p><b>Paso 8.</b> Análisis de indicadores de proceso.</p> <p><b>Paso 9.</b> Análisis causal.</p> <p><b>Paso 10.</b> Propuesta de acciones de mejora.</p>	<p>-Ciclo de servicios</p> <p>-Encuestas</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Diagrama causa efecto</p>
Pavón (2018)	Procedimiento para la evaluación de la calidad de los servicios internos que brinda el Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín	<p><b>Etapa I.</b> Creación del grupo de trabajo</p> <p>Paso 1. Selección del Grupo de trabajo</p> <p>Paso 2. Capacitación del grupo de trabajo</p> <p><b>Etapa II.</b> Diagnóstico interno y externo de la organización</p> <p>Paso 3. Análisis, secuencia e interrelación de los procesos</p> <p>Paso 4. Determinación del índice de satisfacción del cliente</p> <p><b>Etapa III.</b> Diseño de los instrumentos</p> <p>Paso 5. Elaboración del cuestionario para medir los atributos</p> <p>Paso 6. Determinación de la cantidad de expertos</p> <p>Paso 7. Elaboración de la encuesta de percepción de los clientes</p> <p>Paso 8. Análisis de fiabilidad y validez de la encuesta de percepción</p> <p><b>Etapa IV.</b> Análisis causal y adopción de medidas</p> <p>Paso 9. Evaluar el estado deseado</p> <p>Paso 10. Identificación de los factores que limitaron la satisfacción del cliente</p> <p>Paso 11. Adopción de medidas preventivas y correctivas para eliminar los factores que limitan la satisfacción del cliente</p>	<p>-Ciclo de servicios</p> <p>-Diagrama de flujo</p> <p>-Análisis operacional</p> <p>-Análisis de la dinámica de los indicadores</p> <p>-Análisis histórico de quejas y comentarios negativos</p> <p>-Entrevistas a clientes</p> <p>-Observación directa</p> <p>-Análisis de documentos</p> <p>-Análisis del cumplimiento de los estándares</p> <p>-Encuesta</p> <p>-Diferencia 6 del Modelo Servqual</p> <p>-Procesamiento y análisis estadístico de encuesta</p> <p>-Tormenta de ideas</p> <p>-Diagrama causa efecto</p>

**Fuente:** elaboración propia.

**Anexo 2.** Estructura Organizativa de la División Matanzas.





*Trabajo de Diploma*