

## Gestión comercial de destinos y entidades turísticas

### Evaluación de la efectividad de la gestión en la fábrica Panadería-Dulcería para el turismo

*Evaluation of the effectiveness of the management in a factory bakery-candy store for the tourism*

Olga Gómez Figueroa<sup>1</sup>, Yadamy Rodríguez Sánchez<sup>2</sup>, Belarmino Arias Pérez<sup>3</sup> y Geidy Salgado Cepero<sup>4</sup>

<sup>1,2,4</sup>Departamento de Industrial, sede “Camilo Cienfuegos”, Universidad de Matanzas, Ministerio de Educación superior

Vía Blanca Km 3½, Matanzas, Cuba

<sup>3</sup>Empresa de productos lácteos, Matanzas, Cuba

Correo electrónico: olga.gomez@umcc.cu

#### Resumen

Se evalúa la efectividad de la gestión de una fábrica Panadería-Dulcería para el turismo, a partir de indicadores de la eficacia y eficiencia, con lo que se facilitaría el análisis de la posibilidad de mejoras. Entre las técnicas que conforman el procedimiento propuesto, que sirvieron de soporte para lograr resultados de interés y dar cumplimiento a los objetivos trazados fueron: Método Delphi, Método Kendall, la Matriz BCG, el Modelo Servqual modificado, el Diagrama Causa-Efecto, entrevistas, encuestas, revisión documental, y tormenta de idea, fundamentalmente. Entre los principales resultados de la investigación se comprueba la factibilidad de la aplicación práctica del procedimiento elaborado; además, se constata que la efectividad de la gestión de la empresa mejora en el período evaluado, existe un 100 % de clientes satisfechos y la eficiencia mejora considerablemente. Se analizan las causas que provocan las deficiencias detectadas y se proponen recomendaciones en cada caso para orientar su estrategia de mejoras.

**Palabras clave:** efectividad de gestión, indicadores, eficacia y eficiencia

#### Abstract

*This research aims to evaluate the management effectiveness of a bakery-confectionery factory for tourism, based on indicators of effectiveness and efficiency, which would facilitate the analysis of the possibility of improvements. Based on the literature consulted and previous research work in the entity itself, a procedure is developed for the development of the study. Among the techniques that make up the proposed procedure, which served to support the results obtained and comply with the objectives set were Delphi Method, Kendall Method, BCG Matrix, Modified Servqual Model, Cause Effect Diagram, interviews, surveys, documentary review, and brainstorm, fundamentally. Among the main results of the research, it can be mentioned that the feasibility of the practical application of the elaborated procedure is verified, the effectiveness of the management of the company improves in the period evaluated, there are 100 % satisfied customers, the efficiency improves in the analyzed period, the causes that cause the deficiencies detected are analyzed and recommendations are proposed in each case to guide its improvement strategy.*

**Keywords:** management effectiveness; indicators; effectiveness and efficiency



## Introducción

Durante las últimas décadas, el turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo; y un factor clave del progreso socioeconómico mediante la obtención de ingresos por exportaciones, la creación de empleo, empresas y la ejecución de infraestructuras.

El turismo es un proceso cíclico cuya función es la dislocación identitaria y desplazamiento físico a un espacio ajeno al lugar de residencia o habitual (Arias, 2017), lo que justifica que el producto fundamental en el turismo es la experiencia vivida en el destino turístico (Norrild, 2017). El desarrollo del mismo debe ser alcanzado por medio de planes que obedezcan a las particularidades locales y estimulen las acciones conjuntas entre los actores del destino (Ramírez, 2019; Velasteguí, 2019). Cuba no ha estado ajena a este desarrollo turístico a escala mundial y regional. En la actualidad, la planta hotelera cubana crece a un ritmo vertiginoso.

Entre los actores de estos destinos se encuentran los principales proveedores de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras que, como toda empresa, debe tener presente que el mercado está cambiando constantemente, la competencia no está dormida, el mercadeo es esencial para sobrevivir, crecer y le ayuda a mantener sus clientes (Bedoya, 2016; Kotler *et al.*, 2017 y Barrios, 2017).

Autores como (Noda, 2004), (Ramírez, 2011) y (Ramos, 2015) sustentan que la eficiencia de un negocio se establece a través de la relación existente entre los recursos utilizados y los resultados alcanzados, es una medida del aprovechamiento de estos. La eficiencia implícitamente evoca al concepto de eficacia, relacionado con hacer las cosas bien, cumplir los objetivos, satisfacer al cliente y partes interesadas, a favor de lo cual se añaden las definiciones de (Juran, 1993); (Valls y Vigil, 2000) y (Thompson, 2006), y ratificados en (ISO, 2015).

Para muchos autores, la satisfacción es un juicio transitorio del encuentro específico de servicio, lo que otros relacionan con las expectativas de los clientes y la importancia de conocerlas por los prestatarios del servicio, para alinear sus actividades con las necesidades y expectativas del cliente (Rodríguez, 2016; Kotler y Keller, 2016). Entre los propósitos de toda empresa debe estar la evaluación de la calidad mediante el análisis de la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la gestión de sus decisiones.

La fábrica Panadería-Dulcería en la que se desarrolla el presente estudio, elabora *croissant* de diferentes sabores como especialidad de la unidad, producidos con materias primas de reconocida calidad y un equipo de dulceros altamente calificados; también se producen panes de molde, pan de hamburguesas, gaceñigas y pasteles de varios tipos (todo el producto es 100 % cubano). Se cuenta con un servicio comercial de ventas de primera línea con atenciones de posventa en la elaboración de los productos congelados. La mayor importancia de la fábrica radica en su ubicación en el territorio, por su cercanía al polo turístico de Varadero. Esta fábrica, como otras, presenta dificultades para lograr su gestión efectiva, lo cual se debe a varios factores como: tendencias a priorizar la gestión de indicadores económicos y fundamentalmente de resultados; utilización de indicadores no útiles, carentes de significado que no se corresponden con los objetivos de su

gestión y estrategia a seguir, lo que provoca incertidumbre para la toma de decisiones; escasa proyección hacia las necesidades del cliente; dificultades en la implementación del enfoque de procesos y del control de indicadores a este nivel; problemas para realizar investigaciones de mercado, que permitan conocer el posicionamiento de la empresa; decisiones ineficaces no basadas en el análisis de los datos y la información, lo que afecta la toma de decisiones. Todas estas limitaciones afectan la gestión eficaz, eficiente y efectiva en la fábrica.

En correspondencia con esta problemática, el objetivo general de esta investigación consiste en evaluar la efectividad de la gestión en una fábrica Panadería-Dulcería, a partir de indicadores de eficacia y eficiencia, con lo que se facilitarían el análisis de la posibilidad de mejoras.

## Métodos

Los métodos empleados en la investigación se resumen en el procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de una fábrica Panadería-Dulcería, que se describen a continuación y se resumen en la figura 1. Para el estudio se toman como referencias estudios y trabajos precedentes que proponen modelos y procedimientos para la evaluación de calidad y satisfacción del servicio, así como indicadores de eficacia y eficiencia, entre los que se destacan los elaborados por Ramírez (2011) y Ramos (2016).

### Fase I. Preparatoria

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

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

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

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

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

La proporción de los indicadores determina si la gestión de la empresa es reactiva o proactiva.

**Paso No. 4.** Seleccionar los indicadores básicos a gestionar. Se realizará atendiendo a su importancia y relación con la efectividad de la gestión, para ello se debe efectuar, primeramente, un filtrado del total de los indicadores establecidos (si estos son más de doce), utilizando el Método Delphi y seleccionando los mismos a través del coeficiente de concordancia Delphi.

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

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

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

### Fase III. Evaluación

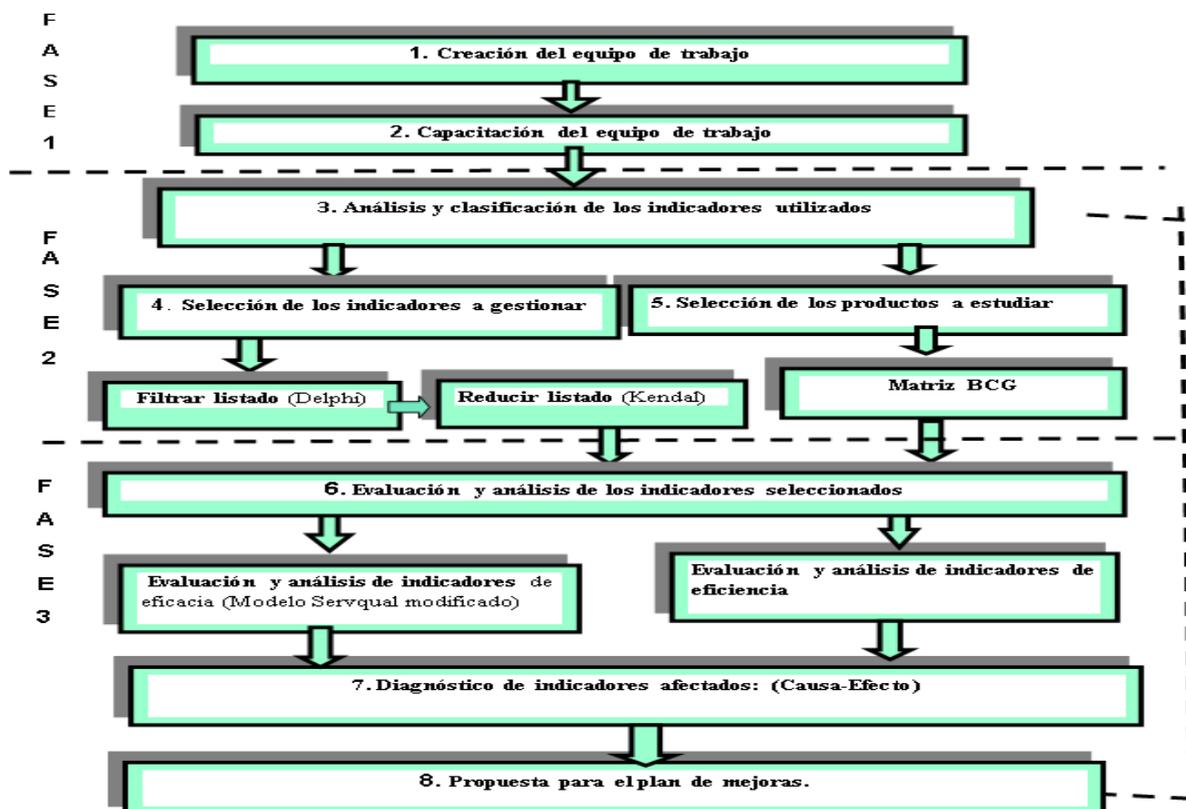
#### Paso No. 6. Evaluación y análisis de indicadores

**Evaluación y análisis de indicadores de eficacia.** Satisfacción de clientes (externos e internos, ausentismo y otros seleccionados). Para el análisis de la eficacia se realizará a partir de los Gap del Modelo Servqual modificado.

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

**Paso No. 7. Diagnóstico de los indicadores afectados.** Se determinarán las causas que provocaron las desviaciones en cada período. Se aplica un Diagrama Causa-Efecto, para el análisis causal.

**Paso No. 8. Proponer medidas para el plan de mejora de los indicadores afectados.** En este paso se propone el plan de acciones para la mejora de los indicadores afectados, donde debe participar el equipo de trabajo y el resto de los directivos y trabajadores implicados.



**Figura 1.** Procedimiento para la evaluación y análisis de la efectividad en la gestión de una fábrica Panadería-Dulcería para el turismo.

**Fuente:** elaboración propia.

## Resultados

### Fase I. Preparatoria

Se forma el equipo de trabajo que queda integrado por dos directivos de la entidad y las investigadoras. La capacitación principal consistió en el estudio del procedimiento por parte de los directivos de la entidad y el estudio del proceso de trabajo por parte de las investigadoras.

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

Se identifican y clasifican los indicadores utilizados en la gestión de la organización.

En la tabla 1 se observa que, del total de los indicadores que gestiona la empresa, 19 son de eficiencia, o sea el 65,5 % de los mismos. Solamente se gestiona 6 indicadores de eficacia y 4 de efectividad, los que representan el 20,6 y 13,8 % respectivamente.

Tabla 1. Clasificación de los indicadores que gestiona la empresa

Indicadores	Eficacia	Eficiencia	Efectividad	Procesos	Resultados
Ventas totales		X			X
Total de ingreso		X			X
Total de gasto		X			X
Aumento de la cuota de mercado			X		X
Gasto de material directo a la producción		X			X
Rentabilidad económica		X			X
Productividad		X			X
Solvencia y liquidez		X			X
Fluctuación de la (F. T)	X				X
Margen comercial		X			X
Imagen			X		X
Satisfacción del cliente interno	X				X
Satisfacción del cliente externo	X				X
Rotación adecuada		X			X
Cuentas por cobrar		X			X
Rendimiento de los activos		X			X
Fondo de salario total		X			X
Fondo de salario propio		X			X
Promedio de trabajadores totales		X			X

Promedio de trabajadores (cálculo VAB)		X			X
Gasto de material		X			X
Servicios comprados	X			X	
Gastos de estimulación		X			X
Valor agregado			X		X
Período de cobro		X			X
Completamiento de plantilla	X				X
Retención de clientes			X		X
Aumento de ventas		X			X
Accidentalización	X				X
Total	6	19	4	1	28

**Fuente:** elaboración propia.

### Selección de los indicadores básicos a gestionar

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

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

Posteriormente se aplica el método de los expertos con el coeficiente Kendall, para filtrar nuevamente los indicadores y seleccionar los básicos. Se utilizan 7 expertos, 5 del MINAL y 2 de la UM, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados del coeficiente Kendall

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	$\sum A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
Ventas totales	1	2	1	1	2	2	1	10	-35,1	1230,6
Total de ingreso	1	3	2	2	3	3	2	16	-29,1	845,65
Total de gasto	8	5	6	3	8	5	3	38	-7,08	50,126
Gasto de material	4	7	4	4	7	7	4	37	-8,08	65,286
Utilidades	1	1	3	5	1	1	5	17	-28,1	788,49
Productividad	6	6	5	9	9	6	9	50	4,92	24,206
Satisfacción del cliente externo	7	4	7	6	4	4	6	38	-7,08	50,126
Imagen	9	10	10	10	6	10	10	65	19,92	396,81
Solvencia y liquidez	10	8	9	8	11	8	8	62	16,92	286,29
Satisfacción del cliente interno	5	8	8	7	5	8	7	48	2,92	8,5264

Rotación adecuada	11	12	11	12	12	12	12	82	36,92	1363,1
Rendimiento de los activos	12	11	12	11	10	11	11	78	32,92	1083,7
Total	75	77	156	78	78	77	78	541	507,2	6192,9

Fuente: elaboración propia.

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

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

Los resultados del coeficiente de concordancia Kendall indican que el estudio es válido, ya que  $0,88 > 0,50$  y los indicadores fundamentales a gestionar según el criterio de los expertos (indicados por el factor de comparación T) son: ventas totales, total de ingreso, total de gasto, gasto de material, utilidades y satisfacción del cliente externo. Además, se decide incluir la satisfacción del cliente interno.

### Definir los productos que serán evaluados y analizados

Se utiliza la Matriz BCG modificada para el año 2018 (figura 2) y se compara con los resultados de investigaciones anteriores.

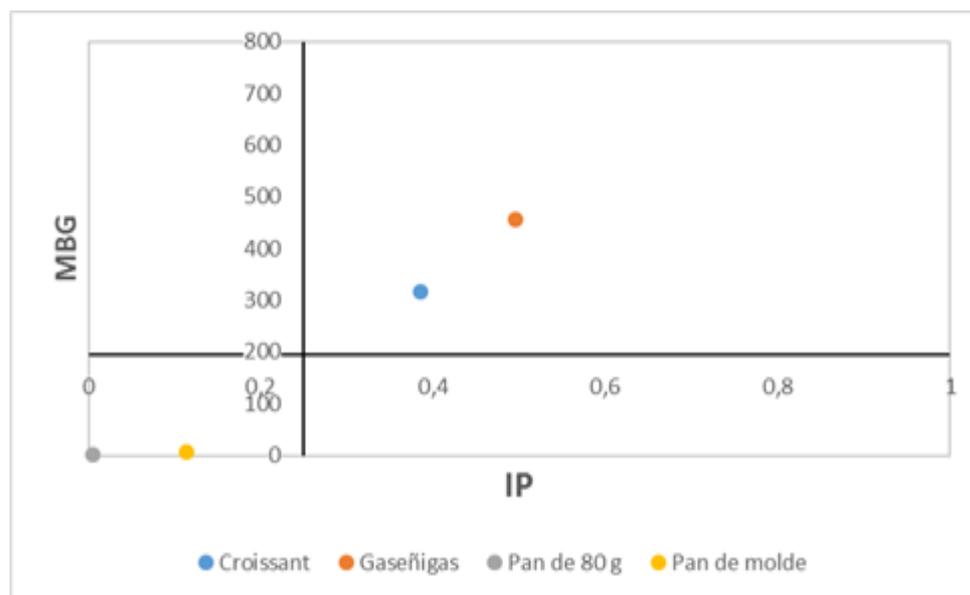


Figura 2. Matriz BCG para el año 2018

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se muestran los indicadores para el cálculo de la Matriz BCG del año 2018, entre los que se encuentran: total de ventas, costo unitario, unidades, costos totales, margen bruto de ganancia e índice de popularidad. Se considera que todos los productos mantuvieron su presencia los 12 meses del año, teniendo

en cuenta que, en todos los casos, los clientes tuvieron oportunidad de adquirirlos ya que para los mismos hubo estabilidad en la disponibilidad de la oferta para mantener una demanda ilimitada.

**Tabla 3.** Indicadores para el cálculo de la Matriz BCG del año 2018

Productos	Total de Ventas (MP)	Costo Unitario	Unidades (ton)	Costos Totales (MP)	MBG (MP)	IP
<i>Croissant</i>	543,75	0,998	227520	227,064	316,69	0,3852
Gaceñiga	700,00	2,17	112	243,04	456,96	0,4959
Pan de 80 g	7,25	0,613	8,3	5,063	2,18	0,0054
Pan de molde	160,0	0,768	200	153,6	6,4	0,1135
<b>Total</b>	<b>1411,4</b>	<b>4,066</b>	<b>227840,3</b>	<b>628.767</b>	<b>782,23</b>	<b>1.00</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados en la matriz indican que, en la cartera de producto del 2018, existen dos productos estrella: el *croissant* y la gaceñiga; y el resto de los productos se ubican en el cuadrante perro, la estrategia que se debe seguir con los productos perros es eliminar el producto o aumentar precio de venta para llevarlo, aunque sea a incógnita.

Al comparar estos resultados con un estudio realizado en la entidad en el año 2014, se observa que el *croissant* y la gaceñiga pasan en el transcurso de estos años del cuadrante vaca al cuadrante estrella, como resultado de la estrategia trazada en este período, no ocurriendo lo mismo con el resto de los productos: el pan de 80 g y el pan de molde. La estrategia a seguir con los productos perros, es eliminar algunos de estos, lo cual es poco probable debido a la demanda de los organismos nacionales que solicitan el producto, o aumentar precios de ventas, lo cual tampoco resulta factible debido a las regulaciones de los precios en el Minal. En el caso del pan de molde, la estrategia de mantenerlo se centra en que es un producto que sus costos son en moneda nacional y se vende en divisa.

### Fase III. Evaluación

#### Evaluación y análisis de indicadores

La evaluación y análisis de indicadores de eficacia se realizan utilizando el Modelo Servqual modificado. Para medir la satisfacción del cliente externo se utiliza el GAP-5 a través de una encuesta con escala diferencial y 8 variables que evalúan los atributos de los productos. Se aplica un total de 32 encuestas, destacándose 29 hoteles que consumen los productos de la organización en el polo turístico de Varadero y tres empresas, lo que representa el 100 % del total de clientes (tabla 4).

**Tabla 4.** Principales clientes

Hoteles			Empresas
Playa Alameda	Kawama	Meliá las Antillas	Comercio
Blau	Los Cactus	Princesa del Mar	PESCAMAT

Taíno	Playa Caleta	Tuxpan	Unidad Administrativa centro (UAC)
Playa de Oro	Tryp	Fiesta Americana	
Arenas Doradas	Paradisus	Sun Beach	
Brisas del Caribe	Iberostar Varadero	Cuatro Palmas	
Labranda	Sandals Royal Icacos	Mar del Sur	
Riu la Morlas	Sol y Mar	Meliá las Américas	
Villa Cuba	Barceló Marina Palace	Palmeras	
Arenas Blancas	Meliá Varadero		

**Fuente:** elaboración propia.

En la tabla 5, se resumen los resultados obtenidos por el Modelo Servqual modificado mediante la comparación de sus diferencias.

**Tabla 5.** Resultados obtenidos por el Modelo Servqual

Dimensiones	GAP-5	GAP-1	GAP-2	GAP-3	GAP-4
Tangibilidad	1,01	-0,11	5.300	4.267	5.667
Fiabilidad	1,53	0,5	7.100	6.067	6.667
Capacidad de respuesta	1,57	0	6.332	6.167	5.742
Seguridad	1,53	0,83	4,587	5.933	4.333
Empatía	1,17	0,66	4.012	4,680	2.500
Total	1,36	0,33	5.460	5.450	4.981

**Fuente:** elaboración propia.

### Evaluación de la eficiencia de la gestión de la organización

El análisis se realizará con los indicadores de eficiencia seleccionados por los expertos. Tomando como año base el estudio realizado en el año 201 (tabla 6).

**Tabla 6.** Indicadores de eficiencia

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

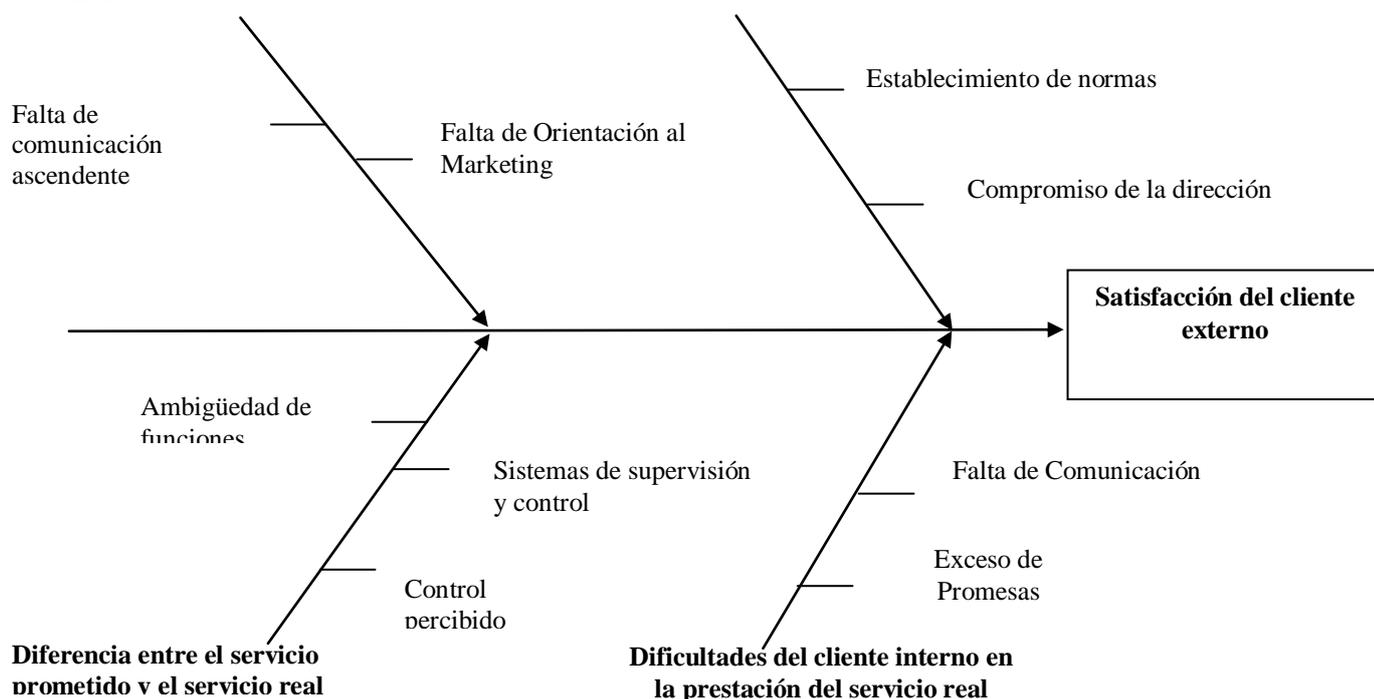
**Fuente:** elaboración propia.

### Diagnóstico de los indicadores afectados

Se elaboran los diagramas causa-efecto para la diferencia desde la 1 hasta la 5 del Modelo Servqual modificado. En la figura 3 se muestra para el GAP 5.

**Poco conocimiento en la gerencia de las expectativas del cliente**

**Dificultades de los directivos en la fijación de estándares.**



**Figura 3.** Diagrama Causa-Efecto del GAP 5

**Fuente:** elaboración propia

### Resultados

Al analizar los indicadores que gestiona la entidad se observa que está orientada totalmente a la eficiencia. Por otra parte, la empresa gestiona solamente un indicador de proceso, el resto es de resultado, esto evidencia que la gestión de la empresa es totalmente reactiva.

En la fábrica los resultados muestran una mejora sustancial de los indicadores en el período evaluado, lo que demuestra que la estrategia de mejora, basada en el rediseño de su cartera de productos ha sido efectiva. En cuanto a la eficacia se obtiene un 100 % de clientes satisfechos, solamente un cliente percibe los productos igual a lo esperado, el resto, los evalúa entre igual a lo esperado y más de lo esperado. Los resultados del Gap- 5 son buenos, el atributo más afectado es la tangibilidad y la diferencia que más la está afectando es el GAP- 1, el cual presenta esa dimensión negativa. La seguridad y la fiabilidad que son las otras dimensiones peor valoradas, en el Gap- 5 es la empatía y se relaciona directamente con los Gaps: 1, 4, 2 y 3. Este análisis



permite concluir que el desconocimiento de las verdaderas expectativas de los clientes, por parte de los directivos, es la causa fundamental de las bajas puntuaciones de los atributos afectados en la diferencia cinco.

No obstante, se pueden apreciar inconformidades con algunas de las variables o características de los productos (etiquetado, envase y durabilidad); también se pueden precisar desajustes y síntomas de ineficiencia en los procesos de:

- Investigación de mercado, evidenciadas por los resultados del GAP- 1 y provocadas por: problemas con la orientación al marketing (4.875), y por dificultades en la comunicación ascendente (4.542), fundamentalmente.
- Proceso de establecimientos de normas formales o de planificación de la calidad, evidenciados por el GAP- 2, y provocados por: establecimiento de normas y falta de compromiso de la dirección.
- En la siguiente diferencia, o sea GAP- 3, presenta dificultades con el cliente interno en la prestación del servicio, los factores que están incidiendo en esta diferencia son: ambigüedad de funciones, inadecuados sistemas de supervisión y control y falta de control percibido.
- En el proceso de comunicación externa de la organización, evaluados en el GAP- 4, y provocados por problemas con la comunicación horizontal y el exceso de promesas.

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

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

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

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



## Conclusiones

1. De la revisión de la literatura se aprecia que, en el contexto actual, las empresas deben orientar su gestión hacia la efectividad, de forma tal que alcance la eficacia en la gestión del enfoque externo con la mayor eficiencia de su enfoque interno, de forma dinámica, lo cual garantizará su competitividad en el mercado.
2. A partir de la revisión de procedimientos y modelos para evaluar la gestión de las organizaciones, se propone un procedimiento que facilita evaluar y analizar la eficacia y la eficiencia, a partir de indicadores seleccionados, lo que aportaría a la gestión de la efectividad de la organización y el análisis de la posibilidad de mejoras.
3. Con la aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación de la efectividad de la gestión en la fábrica, se determinaron los 6 indicadores básicos para gestionar la efectividad de la organización, los cuales son evaluados y demuestran que existe un elevado porcentaje de satisfacción del cliente externo. Los resultados de los atributos de menor puntuación son: la seguridad, empatía y la tangibilidad; esto se debe a dificultades en los procesos de: investigación de mercado, planificación de la calidad, realización de los procesos claves y de soporte, y comunicación externa de la organización.

## Referencias

- Arias Pacheco V. H. Identificación de factores por los cuales el destino Mundo podría ser declarado como área turística protegida. Tesis para la obtención del título de máster en Gerencia Empresarial. Escuela politécnica nacional. Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador, 2017.
- Barrios, E. (2017) Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas. 1ra ed. Universidad Nacional de la Patagonia Austral, ISBN 978-987-3714-42-9.
- Bedoya Santos, J; Colín García, A. El Ciclo de Vida del Producto Político. Revista. *Espacios Públicos*, no. 45, vol. 19, 2016. ISSN 1665-8140.
- ISO 9001: (2015). Requisitos generales para la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Juran, J. M. (1993). Manual de control de la Calidad, 4ta ed, Estados Unidos, Jurán Institute, 1993.
- Kotler, P. Y Keller, K. Dirección de marketing Decimoquinta edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2016 ISBN: 978-607-32-3700-0.
- Kotler, P.; Kartajaya, H. Y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2017. ISBN 978-1-119-34106-2. Disponible en: <http://booksupport.wiley.com>
- Noda Hernández (2004). Modelo y Procedimiento para la Medición y mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Máster en Ciencias. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Departamento de Ingeniería Industrial.



- Norrild, J. A. Gastronomía y turismo destino con sal y pimienta. *Revista Rosa dos Ventos*, [en línea]; Vol. 9, No.2, pp. 308-314 editor universidad de Caixas do Sul. (2017) .
- Ramírez Betancourt (2011). Eficiencia de la calidad de la gestión. Guía de la mejora. *Revista avanzada científica* Vol.13, No 2.
- Ramírez Hernández, O. I. Propuesta metodológica para la generación de productos turísticos a partir de la comunidad local. *Revista Retos*, [en línea]; Vol.9, No.17, ISSN 1390-8618. (2019). Disponible en: <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n17.2019.08>
- Ramos Alfonso (2015). Evaluación de los costos de calidad en la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Matanzas. Evento CIEMPRESTUR. Matanzas (2013). ISBN: 978-959-16-2100-9. Consultado en: 4-2016. Disponible en: <http://cict.umcc.cu>
- Ramos Alfonso (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba. Departamento de Ingeniería Industrial
- Rodríguez Sánchez, Y. *et al.* Nivel de servicio y su efecto en la satisfacción de los pacientes en la Atención Primaria de Salud. *Revista Médica Electrónica*, [en línea]; no. 2, vol. 38, 2016. ISSN 1684-1824. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/>.
- Thompson, I. (2006). La satisfacción del cliente. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/satisfaccion-cliente.htm>
- Valls, W; Vigil, E. (2000). Evaluación de la calidad en empresas hoteleras del polo turístico de Varadero. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de empresas turísticas. Varadero, Cuba
- Velasteguí Sánchez, J. R., *et al.* Diagnóstico situacional turístico, gastronómico y ambiental en el corredor ecológico Llanganates-Sangay entre Agoyán y Shell. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, [en línea], Edición Especial. No 84. (2019). Disponible en: <http://www.dilemascontemporaneos.educacionpoliticyvalores.com/>

Recibido: 24 de noviembre, 2021.

Aceptado: 12 de diciembre, 2021.

