

Estrategias para la mejora de la calidad de la gestión con enfoque interno en la UEB Alevinaje Matanzas.

MSc. Lilian Elena Romillo González¹, 0000-0002-8476-6833, Universidad de Matanzas

Dr. C. Agustín Beruvides Rodríguez¹, 0000-0002-8525-6595, Universidad de Matanzas

Tec. Jesús Milián Domínguez¹, 0000-0003-3541-3094, Universidad de Matanzas

Lic. Mirla María Pino Puente¹, 0000-0002-2665-7874, Universidad de Matanzas

Lic. Liset García Lima¹, 0000-0002-6185-1015, Universidad de Matanzas

Resumen

La presente investigación se realizó en la Unidad Básica Alevinaje Matanzas, perteneciente a la Empresa Pesquera de Matanzas PESCAMAT, actividad que pertenece al programa alimentario, dada su importancia en la economía del país. El objetivo de dicha investigación fue hacer una revisión de la literatura acerca del diseño de estrategias para la mejora de la calidad de la gestión en dicha organización. En el transcurso de la investigación se analizaron un grupo de documentos y análisis de normativas del sector que facilitaron la evaluación. Los principales resultados se alcanzaron mediante la aplicación del análisis operacional donde se pudo evaluar las operaciones que componen el proceso crecimiento y ceba de Clarias y Ciprínidos. Con toda esta información se pudo concluir que la calidad de la gestión en la organización es mala, evidenciado en los incumplimientos de los planes de producción.

Palabras claves: *alevines, estrategias, gestión de calidad.*

Summary

This research was carried out in the Matanzas Alevinaje Basic Unit, belonging to the Matanzas Fishing Company PESCAMAT, an activity that belongs to the food program, given its importance in the country's economy. The objective of this research was to review the literature about the design of strategies to improve the quality of management in said organization. During the investigation, a group of documents and analysis of regulations of the sector were analyzed that facilitated the evaluation. The main results were achieved by applying the operational analysis where it was possible to evaluate the operations that make up the growth and fattening process of Clarias and Ciprínidos. With all this information, it was possible to conclude that the quality of management in the organization is poor, evidenced by non-compliance with production plans.

Keywords: *fry, strategies, quality management.*

En la actualidad la calidad se ha convertido no solo en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no solo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para asegurar su supervivencia. Esto se debe a que las empresas se encuentran insertadas en un mercado cada vez más globalizado, acompañado del avance en los procesos científicos y tecnológicos, que las ha llevado a vivir en una fuerte competitividad, al tener que enfrentarse a un mercado mucho más exigente, donde los clientes esperan que los productos ofrecidos tengan una alta calidad, sean útiles para varios propósitos y posean un precio atractivo, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de adoptar estrategias de excelencia empresarial como filosofías de proceso, gestión de proceso y calidad de la gestión.

Siguiendo el pensamiento de W. Edwards Deming, el concepto de calidad comienza a adquirir importancia a partir de los años ochenta como consecuencia de la revolución japonesa. La misma consistió en la introducción masiva en el mercado estadounidense de productos de la industria japonesa de alta calidad a precios competitivos, lo que provocó una reacción en las empresas norteamericanas que comenzaron a investigar y desarrollar nuevas técnicas para el mejoramiento de la calidad. Fue así como la calidad pasó a ser vista como objetivo estratégico para el crecimiento y sobrevivencia de varias industrias. Deming, (1989).

El conocimiento de las causas de los problemas es un paso necesario para la solución, pero sólo su conocimiento no es suficiente, será necesario establecer las acciones correctoras adecuadas para eliminarlos. Son las acciones correctoras adoptadas las que de verdad producen mejoras. Hoy una de las principales dificultades de las empresas cubanas es que sus directivos no reconocen la importancia de la calidad para lograr la eficacia y la eficiencia en sus organizaciones, tienen conciencia de la importancia de la misma para lograr sus objetivos pero no traducen la falta de esta en la ineficacia y la ineficiencia de su gestión, lograr buenos resultados y hacer las cosas bien, enfocarse en las expectativas de los clientes, reducir los costos, evitar los fallos, son temas apremiantes los cuales definirán la capacidad de la empresa para mantener una posición

competitiva y dependen de una correcta orientación de su gestión . Afortunadamente esta óptica está cambiando y se está incrementando una cultura de calidad aunque aún es insuficiente.

Con el objetivo de conseguir una integralidad en los resultados de las empresas, se ha puesto en práctica el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, y entre los subsistemas que lo componen se encuentra el de Gestión de la Calidad, que en sus características generales recoge la necesidad de la existencia de un sistema de costos relativos a la calidad que contribuya a mejorar la eficiencia del sistema de calidad y contribuya a la utilización de la gestión de la calidad como una herramienta de dirección; sin embargo sucede que muy pocas de las entidades que están perfeccionadas o aplicando el estudio han resuelto esto completamente. Lo que con mayor frecuencia se ha hecho es calcular los costos por fallos, pues existen algunas informaciones para su cálculo, la cual se obtiene del desarrollo diario de las actividades de la entidad.

En la gran mayoría de las organizaciones existen grandes oportunidades de mejora por explotar escondidas en sus estructuras. El contexto empresarial actual marcado por el dinamismo, la flexibilidad y la competencia ha llevado a las organizaciones productivas a promover una actitud orientada a la racionalización de la gestión y al desarrollo de una cultura orientada a la innovación y a la mejora de la calidad. En este sentido, la dirección debe adoptar una actitud estratégica, que impregne a toda la estructura organizativa. Ante el nuevo entorno, las empresas buscan mejorar su eficiencia y en el que no hay que rechazar ninguna técnica que les ayude a conseguir los objetivos de mejora. Hasta hace unos años las entidades se basaban en un análisis exhaustivo de su balance y cuenta de resultados para medir la eficiencia. En la actualidad se entiende la necesidad de equilibrar la gestión financiera con otras variables importantes y no tangibles de la empresa.

El conocimiento de las causas de los problemas es un paso necesario para la solución, pero sólo su conocimiento no es suficiente, será necesario establecer las acciones correctivas adecuadas para eliminarlos.

En la actualidad, el desarrollo tecnológico ha facilitado una explotación del mar hasta tal punto que se ha superado la capacidad de regeneración de los 'stocks' pesqueros. Como consecuencia, cada vez se necesitan más inversiones en tecnología y un mayor gasto para mantener el nivel de explotación de unos recursos en continuo receso. El hecho de que el esfuerzo pesquero sobrepase la inversión necesaria para la cría de algunas especies de peces en cautividad, ha facilitado una nueva revolución 'ganadera': el desarrollo de la acuicultura.

La presente investigación se realizó en la UEB Alevinaje Matanzas perteneciente al PESCAMAT, esta empresa pesquera viene trabajando en la búsqueda por lograr una mejor gestión en sus procesos, se ve tanto en la necesidad de estimar los fallos asociados a la mala calidad, así como diagnosticar y evaluar la calidad con que la misma gestiona sus procesos, todo lo cual debe tributar directamente a la mejora de sus indicadores.

La obtención de avances positivos en la gestión de la calidad comprende sencillamente la solución de problemas, por lo que se hace necesaria la detección de los mismos los cuales están causando deficiencias en el desempeño de un proceso y genera a su vez pérdidas por mala calidad.

Según informes de la FAO (1995) la producción mundial de pescado constituye el 17 % de la proteína de origen animal del consumo humano; llega hasta el 50 % en algunos países. La acuicultura en los tiempos modernos constituye una importante opción para producir proteína de origen animal.

La acuicultura cubana está sustentada en la introducción de especies exóticas, a riesgo de los problemas medio ambientales, dada la poca diversidad de su ictiofauna de agua dulce con potencial reproductivo que soporte una tecnología. Sin embargo, es necesario satisfacer las necesidades alimentarias de la población. Es conocido que nuestra plataforma marina en los entornos provinciales, no debe exceder su explotación sostenible en más de 3 500 toneladas.

La acuicultura en el país se registra, después del fin de la época colonial, entre los años 1923 y 1927 en que se introdujeron algunas especies de peces de agua dulce como la falsa trucha (**Micropterussalmoides**), el pez sol (**Lepomismacrochirus**), y la carpa común (**Cyprinus carpio**) procedentes de los EE.UU., así como la construcción de una pequeña estación piscícola en la

ciudad de La Habana para la producción de juveniles y su posterior introducción en diversos cuerpos de agua y ríos del país. Alvarez- Lajonchere, (1978).

Las Clarias *gariiepinus* y Clarias *macrocephalus*, presentan una alta tasa de crecimiento y conversión, además gran resistencia al estrés y enfermedades, así como un manejo no tan exigente. Es la gran promesa para el cultivo de peces en muchos países.

Las operaciones de la estación confrontaron múltiples dificultades, especialmente de índole financiera, cesó sus actividades en algunas ocasiones hasta que el último alcalde de La Habana la cerró definitivamente para construir un pequeño hospital en los terrenos ocupados por los pocos estanques de que disponía, terminándose la construcción del mencionado hospital en enero de 1959, coincidiendo con el triunfo del proceso revolucionario.

Hasta el triunfo de la Revolución, el país contaba con un total de 13 embalses con una capacidad de 48 millones de metros cúbicos. Desde los primeros años de la década del 60 se comenzó un plan de desarrollo hidráulico basado en la construcción de cientos de embalses para ser utilizados fundamentalmente en los planes agropecuarios, y de unos pocos cientos de hectáreas de espejo de agua, con el que se han sobrepasado las 100 000 ha de agua embalsada. Este incremento sustancial ha estado también orientado a su utilización por parte de la acuicultura en la cría extensiva de peces. Díaz, Vázquez, Mari, (1989).

A partir de 1959 se fundó el Centro de Recría Ictiológica y Repoblación Fluvial situado en Loma de Tierra, Cotorro, Ciudad de La Habana.

El objetivo fundamental desde el inicio fue el de producir juveniles para “sembrarlos” en los cuerpos de agua y ser explotados deportiva y comercialmente, comenzando su trabajo con la carpa común y la falsa trucha fundamentalmente.

En 1964 se introdujo la carpa espejo procedente de Israel, de la cual se logra el primer desove en 1965, obteniéndose en ceba rendimientos por encima de las 4 t/ha a nivel experimental.

Al final de la década de los 70 se crearon diversas Empresas Acuícolas Provinciales, encargándose de la producción de juveniles de tilapia, su introducción masiva en embalses de irrigación, y de la

explotación pesquera de éstos, con una Dirección Nacional de Acuicultura que orientaba metodológicamente la actividad.

Entre 1981 y 1982 se continuó con las introducciones de especies, con los búfalos (**Lctiobusniger e I. ciprinellus**) procedentes de la URSS, dos variedades de carpa común procedentes de Vietnam y la Perca del Nilo (**Lates niloticus**) procedente de Etiopia.

Después de la creación de la Empresa Nacional de Acuicultura, la producción de alevines para su introducción en embalses, especialmente tilapias, se incrementó junto a la explotación de los embalses que en 1980 sobrepasó las 5 000 t y en 1982 alcanzó 11 900 t .Díaz, Vázque , Mari, (1989)

El desarrollo de la acuicultura en Cuba sirve para incrementar producciones de proteína de alta calidad, a fin de alcanzar la seguridad alimentaria, así como promover el intercambio de experiencias para lograr la seguridad alimentaria, a partir del uso sustentable de los recursos pesqueros y el incremento del valor agregado de los productos del mar.

La introducción de Clarias en Cuba se realizó en el año 2000, aun cuando existe incertidumbre con el manejo para esta especie y su híbrido, por los resultados en la producción a escala internacional. Fue un reto para la acuicultura cubana la introducción de una especie a un nuevo ambiente al que debe adaptarse, introducir una tecnología exótica y modificarla en la práctica a nuestra realidad.

Cuba desarrolla la producción de peces acuícolas como tilapias, tencas, clarias y carpas, con promedios de cosecha en los últimos 10 años de aproximadamente 19 000 toneladas.

Según el Ministerio de la Industria Alimentaria, en la Isla hay unos 1 400 embalses que constituyen cerca de 130 000 hectáreas de espejos de agua, sembrados sobre todo mediante la técnica de cultivo extensivo y semi - intensivo. Torres,(2013).

El Ministerio de la Industria Pesquera en Cuba es el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la investigación, la conservación, la extracción, el cultivo, el procesamiento y la comercialización de los recursos pesqueros del mar territorial. Entre sus funciones está la de organizar, fomentar, dirigir y controlar el aprovechamiento y

preservación de los recursos pesqueros de los mares, ríos, presas y lagunas, así como de otros mares, según los planes de desarrollo pesquero. Además debe establecer las medidas regulatorias para la adecuada conservación de la flora y la fauna acuática.

En estos momentos de crisis económica a nivel mundial la pesca sigue siendo uno de los principales renglones económicos de países como Cuba.

Aumentar el comercio de productos procedentes de la acuicultura entre los países latinoamericanos y elaborar una estrategia regional para incrementar el consumo de pescados y mariscos en América Latina y el Caribe fue una de las conclusiones de la Primera Reunión del Consejo de Ministros de la Red de Acuicultura de las Américas (RAA), expuesto en Portada – Ipac Revista de acuicultura el 2 septiembre 2013.

El encuentro se realizó en la sede de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO, en Santiago de Chile, y su objetivo era el de discutir y acordar los proyectos estratégicos para el fortalecimiento de la Red de Acuicultura de las Américas para el periodo 2014-2015. Se presentó las claves de la estrategia para aumentar el consumo de pescados, se destacó el papel que juega la acuicultura como proveedor de proteínas marinas y el “desafío” que significa para el país acercar los productos pesqueros a la comunidad, “es importante aprovechar las nuevas tendencias en la gastronomía”.

El país a partir de la crisis económica mundial y la producción y meta de actualizar el modelo económico cubano está enfrascado en la producción de alimentos que permita incrementar ofertas de producción nacional para el consumo interno, la sustitución de importaciones en el turismo y la exportación hacia mercados atractivos, siendo reflejado esto en los lineamientos de la política económica del estado y el gobierno del país:

- Política económica externa
- Política para el comercio

La empresa UEB Matanzas dando seguimiento a los lineamientos y actualización del modelo económico cubano ha sido llamada a ocupar un lugar importante en la producción de alimentos en el territorio matancero con un peso significativo en la entrega de productos al mayor destino

turístico del país, la misma ha venido presentando un grupo de reservas de eficacia y fallos en sus procesos que han afectado indicadores productivos con aumento de gastos operacionales evidenciado en la muerte de alevines, retraso en cumplimiento de planes de preparación de estanques, deterioro de la base productiva (estanques) que han denotado una insuficiente calidad de la gestión con alto peso del deterioro de la eficacia de la gestión empresarial. Todo esto se ha unido a la no existencia de investigaciones encaminadas a un análisis integral de estos fallos y el impacto que generan en la eficacia de la calidad de la gestión con enfoque interno y el cumplimiento de los compromisos que se expresan de dicha entidad.

A continuación se exponen definiciones de calidad, gestión de la calidad, gestión por procesos, Alevinaje, evaluación y diagnóstico, eficiencia, eficacia, efectividad, fallos, la acuicultura en producción de la especie Clarias.



Calidad de la gestión

El término calidad se emplea en muchísimas ocasiones pero en muy pocas con el mismo significado. En su uso diario, los bienes de calidad suelen tender a identificarse con bienes de lujo, bienes excelentes. En distintas disciplinas como el marketing, la economía, la filosofía también se emplea el término con distintos significados. Esto conduce a que el empleo de este término esté

cargado de ambigüedad. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo. Se tomaron distintas fuentes para tratar de puntualizar lo **¿qué es calidad?**, una vez que calidad es en su contexto un vocablo complejo y necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. Su dimensión y alcance se puede precisar a partir de las siguientes definiciones y del carácter de dicha categoría.

Segura, A (2005), define la calidad, como los requisitos básicos que presenta un producto durante la transacción, que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo, a sus similares. Si estos requisitos superan las expectativas del cliente, la frecuencia de uso o consumo aumenta en el tiempo, logrando así clientes fieles y satisfechos.

Según ISO 9000-2005: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Según Crosby, (1996): La calidad es ajustarse a las especificaciones, desde una perspectiva ingenieril se define como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "Hacerlo bien, a la primera vez y conseguir cero defectos", confirmando que la calidad está basada en cuatro principios absolutos: cumplimiento de requisitos, sistema de prevención, su estándar de realización es cero defectos y su medida es el precio del incumplimiento.

Según Juran, 1990: Es aptitud o adecuación al uso, lo cual implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que benefician y siempre serán determinadas por el cliente, y no por el productor, vendedor o persona que repara el producto.

Calidad de la gestión: Cuando se habla de gestión, se habla de un enfoque sistémico tanto de la gestión misma como de la organización, a la que se considera un "organismo vivo"; además de integralidad, al involucrar a todas las personas que integran la organización y/o que interactúan con ella, es decir, a los grupos sociales objetivos (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, y se habla entonces de calidad de la gestión, donde ambas palabras, calidad y gestión, tienen gran peso y significado.

Según (Ramírez, F. 2010). “Calidad de la gestión es el logro simultáneo, de la satisfacción del cliente y del cumplimiento exitoso de la gestión de las actividades emanados de los procesos, departamentos y áreas, con la participación de todas las personas que interactúan con la organización”.

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

Es importante destacar que en lo que sí coinciden los autores Juran 1990, Crosby, 1996, ISO 9000-2005, es que la base de toda organización es el enfoque de la misma hacia el cliente, evaluando la calidad de la gestión, obteniendo un el producto que cumpla con las especificaciones, pero la autora piensa que el concepto va mas allá de todo eso, coincidiendo con el autor Segura, A (2005), que plantea que esos requisitos que cumple el producto sean inigualables ya que hacen que el cliente repita y recomiende el mismo a sus similares, evaluando así la calidad en la gestión del mismo.

Concepto de gestión de la calidad

La gestión de la calidad son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Según N/C ISO 9000:2015.

Según cita la norma (ISO 9000/2015): la gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad. Aquí, se volverá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante, que no debe prescindir de las actividades de la alta gerencia. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realizar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia.

La gestión de la calidad se realiza mediante cuatro procesos de gestión: planificación, aseguramiento, control y mejora. Ahora los nombres se cambian a:

Planificación de la calidad. Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. Según N/C ISO 9000:2005.

Aseguramiento de la calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad. Según N/C ISO 9000:2005.

Control de calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. Según N/C ISO 9000:2015.

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

La gestión por procesos

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

Según (Amozarrain, 1999), La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Según (Zaratiegui, 1999), La Gestión por Procesos es la base para los cambios estratégicos de la organización. Creando una cultura más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Se puede referir que la gestión por procesos consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos. La organización se visualiza como un conjunto de procesos, que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final que los clientes finales están dispuestos a adquirir; permite un enfoque al cliente; mayor responsabilidad del trabajador (hay información del resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso final); y facilita el control (indicadores) y la mejora.¹

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

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

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

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

Procesos de Soporte o Apoyo: Son aquellos que aportan recursos para la realización de los procesos operativos o claves para que estos se cumplan. Son ubicados en la parte inferior del mapa de procesos.

El mapa de procesos es un esquema que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los

clientes. Dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos claves de organización.

Evaluación de la calidad

La evaluación de la calidad es un proceso que consta de dos actividades fundamentales: medición y comparación; ésta al igual que la Gestión de la Calidad ha evolucionado en el tiempo, diferenciándose por dos períodos muy bien definidos, en función de las relaciones de mercado y el papel del cliente.

No obstante, debido al papel decisivo del cliente y el énfasis externo de la calidad, el carácter inicial de este proceso para emprender la gestión es de suma importancia. Debido a que una incorrecta o mediatizada evaluación de la calidad provocaría una deficiente gestión de la misma en cualquier empresa.

En la actualidad existen dos criterios o escuelas relacionados con la forma en que los clientes perciben o evalúan la calidad, éstas son:

La escuela europea, liderada por Grönroos, Brogowicz, Denle y Lith (1990), que distinguen tres dimensiones básicas de la calidad: la técnica, la funcional y la imagen. Como se puede apreciar de los tres elementos de este modelo teórico, solamente la imagen presenta rasgos externos, se proyecta hacia el exterior; pero desde adentro de la organización tanto el qué (calidad técnica), como el cómo (calidad funcional), que constituyen elementos internos de la organización conceptual elevan la calidad del servicio como una actitud, que debe ser medida en función única del desempeño, resultado o percepción.

La escuela norteamericana liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), que consideran al cliente como el único juez de la calidad; planteando que la calidad percibida es el juicio que el cliente realiza acerca de la superioridad o excelencia global del producto, que la misma es una actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción y que se describe como el grado y dirección de las discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.

Definición de diagnóstico

Para que una organización pueda implantar sistemas que permitan elevar y coordinar la competitividad de la empresa, los directivos deben conocer las condiciones y recursos con que cuentan para trazar planes y estrategias, por lo que sería de gran importancia llevar a cabo en esa entidad un diagnóstico para de esa forma conocer el estado en que se encuentra y poder tomar medidas para la un mejor funcionamiento de la organización.

Valdez Riviera (1998): El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Según Philip Crosby (1996): 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 oferta no cumplen con las necesidades y especificaciones de los mismos.

Según 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 se puede conseguir el remedio hasta que primero no se descubra la causa. A este camino se le llamará recorrido de diagnóstico, el cual es de vital importancia.”

Tom Peters (1985): el diagnóstico es de suma importancia ya que dice dónde se está y qué se debe hacer para llegar a donde se quiere.

La diagnosis está muy relacionada a la gestión de la calidad, debiéndose desarrollar previo y durante la misma: Previo a la gestión: Antes de gestionar se debe precisar el estado actual, evaluando y analizando la brecha que existe hasta el estado deseado. Durante la gestión: La diagnosis se desarrollará a partir de la evaluación de los indicadores planificados y del análisis causal de las desviaciones detectadas. Un ejemplo típico de la integración del diagnóstico a la

gestión de la calidad es el ciclo Sherwart, el cual explica la secuencia a seguir en los procesos de planificación, ejecución, control y actuación para alcanzar la mejora continua de la calidad. La propia naturaleza de la diagnosis y su significado específico definen su estrecha relación con el análisis y la evaluación, sin embargo en muchas ocasiones se subestima este primordial proceso o se mediatiza mediante evaluaciones deficientes y carentes de análisis que limitan su alcance y efectividad, lo que afecta la toma de decisiones.

La evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para la gestión de la calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión, permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas de las desviaciones, facilitando la gestión de la calidad, o sea se mide un indicador, se compara contra lo planificado, esta evaluación se precisa mediante el análisis de indicadores de proceso y finalmente se diagnóstica.

Objetivos esenciales del diagnóstico

El objetivo principal radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa, las áreas potenciales de desarrollo en ella.

En la práctica se presentan muchas dificultades, dado las deficiencias en la aplicación de procedimientos como en el desconocimientos de la situación actual, e importancia del diagnóstico. En la Tabla 1.1: Elementos Básicos del Diagnóstico se expone los elementos básicos.

Tabla 1.1: Elementos básicos del diagnóstico.

Evidentemente al desagregar toda una metodología con un grupo de herramientas en una organización, lo primero que se espera es, obtener beneficios a corto o mediano plazo; sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- ◆ Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- ◆ Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.

◆ Calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría.

◆ Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.

En una entidad se pueden desarrollar diferentes tipos de diagnósticos desde General, Preliminar, Parcial, Técnico, Estratégico hasta el Operativo.

Por otra parte según su ámbito geográfico puede ser Nacional, Departamental, Sectorial, Industrial y Distrital o empresarial.

Paralelamente al diagnóstico en una entidad se deben llevar otras tareas importantes que sin su funcionamiento óptimo se vería dañado todo el proceso, dentro de esas tareas fundamentales se encuentra velar constantemente por una calidad óptima del producto que se brinde como objetivo fundamental de los trabajadores.

Mejora de la calidad

Mejora de la calidad. Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. Según N/C ISO 9000:2005.

Mejora: Significa la creación organizada de un cambio ventajoso; el logro de unos niveles sin precedente del comportamiento. Un sinónimo es avance.

Conceptos de eficiencia y eficacia y efectividad

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

Haciendo referencia a Kilian Z D. (2004, p. 139), se pueden destacar dentro de la terminología examinada, los siguientes principios:

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

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

Eficacia (NC ISO 9000 – 2005): Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

La eficacia: es una medida del logro de resultados. Chiavenato, (2004).

Eficacia: está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado Oliveira Da Silva, R. (2002).

Ramírez, (2010) la **Eficacia de la gestión** es: "El cumplimiento exitoso de la gestión realizada en todas las actividades que se desarrollan por los diferentes procesos, departamentos y áreas de la organización, logrando satisfacer al cliente, teniendo incidencia en el enfoque interno y externo".

Eficiencia (NC ISO 9000-2005): Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Viera, C. (2012) La eficiencia es: Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. Está relacionado con utilizar en forma óptima los recursos para lograr objetivos.

Chiavenato, I. (2004) Eficiencia: 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.

Según Andrade, (2005) Eficiencia: Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos .

Ramírez, (2010) **Eficiencia de la gestión** es: "La utilización óptima de los recursos empleados en la gestión eficaz de las actividades emanadas de los procesos, departamentos y áreas de la organización, teniendo incidencia en el enfoque interno".

Según González, (2007) Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, ordenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera a la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a que costo.

Ramírez, (2010) define la **Efectividad de la gestión** como: Lograr la satisfacción de los clientes, así como el funcionamiento eficiente de la gestión de las actividades desarrolladas por los diferentes procesos, departamentos y áreas de la Organización”.

En resumen la eficacia tiene una clara relación con los outputs. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

Relación entre costos de calidad y eficiencia

Si se analizan los significados operativos de la calidad, se podrá apreciar que la eficiencia se pone de manifiesto en la calidad de salida de cada proceso, claro está que sin eficacia no hay eficiencia y su logro está en el enfoque interno, que es donde hay que garantizar que todo se haga bien y al menor costo (eficiencia). Los costos de la calidad constituyen la herramienta para el programa de mejora, dado que permiten conocer dónde están los fallos internos y dónde están los externos y por tanto si logramos reducir estos, estamos contribuyendo a reducir el costo total de la organización, a elevar la productividad del trabajo y aumentar la satisfacción del cliente.

Sectores estratégicos en la producción de alimentos en Cuba

Uno de los en Cuba responde justamente a la producción de alimentos con calidad sobre la base de la conservación y el uso adecuado de los recursos naturales, que potencie la sustitución de importaciones y permitan el incremento de las exportaciones.

Para ello se toma como premisa la protección del medio ambiente, y el desarrollo sustentable con el uso racional de recursos esenciales como el agua, los suelos, y el empleo de bioproductos y la energía renovable.

En el caso de la producción de alimento animal los objetivos se concentran en el fortalecimiento de los sistemas de calidad y la aplicación de buenas prácticas, y la diversificación e incremento de la

producción de dietas balanceadas para las diferentes especies. Consultado en www.juventudrebelde.cu.

Dentro los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución están:

Política económica externa: Comercio exterior

Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.

Trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.

Política para el comercio:

Diseñar una política de abastecimiento del país que tenga en cuenta la participación de los productores nacionales y la eficiente gestión de las importaciones que se realicen. Dentro de ello, definir las formas de distribución mayorista, incluyendo aquellas que den respuesta a las nuevas modalidades de producción y servicios no estatales, así como el alcance y características de la red minorista.

Promover la oferta de productos alimenticios que propicien el logro de una alimentación balanceada, así como priorizar la venta de ropa y calzado, de efectos electrodomésticos, bicicletas y piezas de repuesto, materiales de construcción y de ferretería, mobiliario, ajuars del hogar, entre otros, como política de desarrollo del consumo.

La empresa UEB Matanzas dando seguimiento a los lineamientos y actualización del modelo económico cubano ha sido llamada a ocupar un lugar importante en la producción de alimentos en el territorio matancero con un peso significativo en la entrega de productos al mayor destino turístico del país.

Evolución de la acuicultura en Cuba

En la historia de la acuicultura en el país se registra de nuevo otra actividad, después del fin de la época colonial, entre los años 1923 y 1927 en que se introdujeron algunas especies de peces de

agua dulce como la falsa trucha *Micropterussalmoides*, el pez sol *Lepomismacrochirus*, y la carpa común *Cyprinus carpio* procedentes de los EE.UU., así como la construcción de una pequeña estación piscícola en la ciudad de La Habana para la producción de juveniles y su posterior introducción en diversos cuerpos de agua y ríos del país. Las operaciones de la estación confrontaron múltiples dificultades, especialmente de índole financiera, cesó sus actividades en algunas ocasiones hasta que el último alcalde de La Habana la cerró definitivamente para construir un pequeño hospital en los terrenos ocupados por los pocos estanques de que disponía, terminándose la construcción del mencionado hospital en enero de 1959, coincidiendo con el triunfo del proceso revolucionario.

A partir de 1959 se fundó el Centro de Recría Ictiológica y repoblación fluvial situado en Loma de Tierra, Cotorro, Ciudad de La Habana.

En 1964 se introdujo la carpa espejo procedente de Israel, de la cual se logra el primer desove en 1965, obteniéndose en ceba rendimientos por encima de las 4 t/ha a nivel experimental.

Se realizaron otras introducciones de especies entre las que se destacan el paiche *Arapaima gigas*, en 1973 procedente del Perú, el pez gato del canal (*Ictalurus punctatus*) en 1979 procedente de México, tilapias (*O. hornorum*) de El Salvador y tilapias rojas y percas doradas (híbridos de tilapia) procedentes de Filipinas.

Entre 1981 y 1982 se continuó con las introducciones de especies, con los búfalos (*Ictiobus niger* e *I. ciprinellus*) procedentes de la URSS, dos variedades de carpa común procedentes de Vietnam y la Perca del Nilo (*Lates niloticus*) procedente de Etiopia.

Después de la creación de la Empresa Nacional de Acuicultura, la producción de alevines para su introducción en embalses, especialmente tilapias, se incrementó junto a la explotación de los embalses que en 1980 sobrepasó las 5 000 t y en 1982 alcanzó 11 900 t.

En los últimos treinta años, Cuba ha experimentado un notable desarrollo en la producción de peces dulce acuícolas, entre ellos principalmente tilapias, tencas, clarias y carpas, con promedios de cosecha en los últimos 10 años de aproximadamente 19 000 toneladas. De 70 000 toneladas totales

de especies marinas que se capturaban en la década de los 80, hoy se capturan alrededor de 23 000 toneladas.

Para el cultivo de estas especies debe hacerse un seguimiento constante en su producción dado que un incumplimiento genera pérdidas considerables.

Definición de alevinaje

Alevín: Pez de agua dulce de corta edad utilizado para repoblar estanques y ríos.

Alevinaje: Cría de pez que incluye la fase comprendida entre la larva y el adulto y que en ciertos peces de agua dulce se utiliza para repoblar. <http://www.wordreference.com/definicion/cría>

Los criterios de algunos autores coinciden, la autora piensa que es importante para la industria pesquera en Cuba el cultivo de estos peces ya que manteniendo estrategias para la mejora de la calidad de la gestión podrá obtenerse buenos resultados de producción y su alta tasa de crecimiento y conversión, lo representa una buena contribución a la oferta de alimentos a la población y además asegura ingresos para el crecimiento de la economía del país.

Definición de estrategia

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. www.definicionabc.com/general/estrategia.php

El concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

La estrategia es el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad. Viene a definir los negocios en

que una empresa competirá y la forma en que asignará los recursos para conseguir una ventaja competitiva. Andrew, (1980).

Existen diversos criterios acerca del término calidad, pero se evidencia que en lo que sí coinciden todos los autores es que el objetivo fundamental de la misma es la satisfacción del cliente, por lo que denota gran importancia saber cuáles son sus necesidades, para poder sobrepasar sus expectativas y lograr clientes dispuestos a adquirir nuevamente ese producto siempre que lo necesiten.

La evaluación, el análisis y la diagnosis son parte fundamental de toda organización, la sistematicidad con que se realiza la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso, facilitan que se obtengan una mayor calidad de la gestión en la empresa.

Referencias Bibliográficas

1. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, España.
2. Amozarrain, M. 2000. Instrumento para la Evaluación. Disponible en: www.es/amosarrain/reder.html.
3. Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model. European Journal of Marketing, Vol.18, # 4.
4. Juran, Joseph (1990). Planificación para la calidad. España: Editorial Díaz de Santos.
5. Juran, M., Gryna, J. y Bingham, J. (1993). Manual de Control de Calidad. Editorial Reverté S.A., 2da. Edición, España.
6. Normas ISO (Serie 9000:2005): Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabularios.
7. Norma ISO 9000/2005. Disponible en: <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad>.
8. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1985): "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research" Journal of Marketing. Vol. 49, pág. 41-50.

9. Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L. (1988): "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality". Journal of Marketing. Vol. 52, pág. 35-48.
10. Ramírez, F. (2009). Evaluación Integral de la calidad de los servicios. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" (Cuba).
11. Zaratiegui, J (1999) .La Gestión por Procesos: Su papel e importancia en la empresa. España. : Economía Industrial , 1999.
12. Segura, A y otros (2009). Metodologías de diagnóstico y evaluación, y su relación con los sistemas de gestión de la calidad. Monografía. Universidad de Matanzas. (Cuba).
13. Web de la Universidad de Matanzas/Facultad Industrial-economía/ Ingeniería Industrial/PPIIV/Metodología de diagnóstico empresarial.
14. Rouco, David, «Definición de estándares de calidad», [en línea], 2015, [consulta: 3 de febrero de 2017], Disponible en: <https://esdefinicióndeestándaresdecalidad>
15. International Standardization Organization, NC ISO 9000:2015: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, 2015. 7. «Significado de Calidad. Qué es, concepto y definición», [en línea], [consulta: 1 de marzo de 2017], Disponible en: <<https://SignificadodeCalidad.Quées,Conceptoydefinicion> >
16. Manual para la administración de riesgos en la Contraloría General de la República. 2012.
17. Vergara, Arianna Castro, «Aplicación de Metodología para evaluar y gestionar los riesgos empresariales en el hotel LEDO», Matanzas, 2011.
18. Resolución 32. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2002.
19. PRL, Técnicos de área de, «Prevención de riesgos laborales para PYME. Participación y consulta de los trabajadores» Mutua Universa, 2017,
20. Corrie, Charles, «Pensamiento basado en riesgos», [en línea], 2017, [consulta: Disponible en: <www.iso.org/tc176/sc02/public>
21. Núñez, Raydel R Cedeño, «Análisis de riesgos en la industria procesadora de cítricos UEB Victoria de Girón», Matanzas, 2014.
22. Martínez, Victor Araiza, «Compendio de las Principales herramientas para la solución de problemas en la empresa.» IMEF Ejecutivo de Finanzas, 2014, 8,

23. Mexico, Gobierno Federal, «Herramientas para el análisis y mejora de procesos» 2008,
24. Ortiz, A. Ramírez. Gestión de Riesgos Tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. Ingeniería, 2011. 16: 56-66
25. Chile, Gobierno. Técnicas y herramientas para el control de procesos y la gestión de la calidad para su uso en la auditoría interna y la gestión de riesgos, Secretaría General de la Presidencia, 2015. 75
26. Wuni, Gumah Joseph, «Evaluación de riesgos en la Empresa de Sogas y Cordeles Julián Aleman según la resolución 31/02», Matanzas, 2011.
27. Pérez, Sandra Caballero, «Identificación de los riesgos medioambientales de la gestión de los servicios gastronómicos», Matanzas, 2016.
28. Mirabal, José Pablo, «Matriz de Riesgos, evaluación y gestión de riesgos», [en línea], 2018, [consulta: Disponible en: <www.sigweb.cl>]
29. Drucker, Peter F., «La Matriz DAFO en la estrategia empresarial y de Calidad» 2016
30. Villaorrotia, Carlos Luis Siska, «Procedimiento de gestión de riesgos laborales en la UEB Transporte Turístico Cuba Taxi Varadero», Matanzas, 2013.
31. Carrizosa, F.J López. El Sistema de Gestión Integrado, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación INCOTEC, 2018. 124
32. Crespo, María Eugenia Ramos. Aplicación de una metodología para la administración de riesgos financieros como parte de la gestión empresarial. Avances, CIGET, 2013. 15
33. NC ISO/TR 31004 Gestión del Riesgo-Orientación para la implementación de la norma ISO 31000. 2016.
34. NC-ISO/IEC 31010 Gestión del Riesgo-Técnicas de Apreciación del riesgo. 2015.
35. NC ISO 31000: Gestión del Riesgo-Principios y directrices. 2015.
36. Hanson, Jessica García, «Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos», Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocio, 2015.
37. Guía de administración del riesgo. Departamento administrativo de la función pública. Bogotá, 2013.

38. Padilla, Z.J, «La responsabilidad del control», [en línea], 2016, [consulta: mayo 2018], Disponible en: <: <http://ocu.ucr.ac/boletin2-2002->