

**Universidad de Cienfuegos**

**“Carlos Rafael Rodríguez”**

Aplicación de un procedimiento para la Gestión de Valor del Cliente en el Proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe "Jagua" de Cienfuegos.

**Autor(es): Ing. Oumar Diallo**

Estudiantes de quinto año de la Ingeniería Industrial: Lianet Machado García y Tatiana González Miranda

**E-mail: [mi2007oumar@ucf.edu.cu](mailto:mi2007oumar@ucf.edu.cu)**

**2008 - 2009**

## **Resumen.**

En este artículo se presentan los resultados de la aplicación de un procedimiento para la Gestión de Valor del Cliente en el Proceso de Alojamiento de Hotel Gran Caribe "Jagua" de Cienfuegos. Con la aplicación del procedimiento, se ha logrado determinar en primer lugar mediante el uso de varias herramientas (SIPOC, Matriz Causa – Efecto, Trabajo en grupo) las **entradas potenciales del proceso** y un **plan de control de las mismas**. En segundo lugar se obtuvo una **tarjeta de investigación** mediante una encuesta que fue diseñada a partir de la relación entre los momentos de verdad detectados en el proceso y las características de calidad encontradas en la bibliografía sobre el servicio de Alojamiento, la cual fue validada a través del análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach's) y la validez de constructo (Análisis factorial de componente principal y para decidir el uso del análisis factorial se empleó el índice KMO y el test de esfericidad de Bartlett). A partir de los resultados de la encuesta se determinaron los factores críticos de calidad mediante las siguientes técnicas estadísticas: Estadísticas descriptivas (moda, rango, valor máximo y mínimo y distribución de frecuencia), Análisis discriminante, estadística no paramétrica (prueba de Kruskal Wallis y de Man Whitney), que sirvieron de base para la elaboración de la tarjeta de investigación y en tercer lugar, se diseñó la **Experiencia de Valor del Cliente** que permitió determinar la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles que el proceso debe proporcionar en respuesta a los deseos de los clientes.

**Palabras claves:** Características de Calidad, Gestión de Valor del Cliente, Momentos de verdad, Proceso.

## INTRODUCCIÓN:

En un hotel la Recepción es el centro principal, es el enlace entre el huésped y la instalación. El famoso hotelero Charles O. Toole describe a los hoteles como; *“la rueda de la cual la recepción es el eje”*, este departamento, es el primero que entra en contacto con los huéspedes que llegan, si un huésped comienza su permanencia en forma agradable debido a los buenos servicios y la cortesía del recepcionista habrá muchas probabilidades de que se sienta favorablemente dispuesto hacia los demás servicios del hotel. Las habitaciones dentro de un hotel representan el producto básico por el que el cliente paga su hospedaje, es decir, que es la parte más importante y significativa del alojamiento.

Cuba ha descubierto que tiene cierta singularidad sociopolítica, geográfica y cultural en comparación con otros destinos turísticos, aunque presenta una oferta incipiente, llena de voluntad, pero escasa de recursos, con una calidad discontinua que puede satisfacer o disgustar según las percepciones. Cienfuegos es una ciudad de alto desarrollo económico en la región y en ella se encuentra el hotel “Jagua” perteneciente al grupo hotelero Gran Caribe que como toda empresa nacional, no está exenta de todas estas exigencias. Dentro de esta instalación, se han venido realizando grandes esfuerzos por mejorar la calidad en la prestación de los servicios, por lo que constituye el centro de atención de la presente investigación, que lleva por título: *Aplicación de un procedimiento para la Gestión de Valor del Cliente en el Proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe "Jagua" de Cienfuegos.*

En la investigación se parte de la siguiente Situación Problemática: El hotel tiene como uno de sus objetivos principales: Continuar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la certificación del Proceso de Alojamiento. En enero del presente año, mediante el resultado de las encuestas de satisfacción de cliente realizadas en el hotel por el Grupo Gran Caribe, donde fueron encuestados un total de 1216 clientes, significando el 24% del total de turistas, se obtuvo un índice de satisfacción de 4,12. De las no conformidades obtenidas el 80% estuvo enfocado al área de Alojamiento. Por lo que la dirección del hotel, por el interés que tiene en el proceso de Alojamiento, y además por ser la razón de ser del hotel, ha decidido tomar medidas para su mejoramiento. Por lo que el Problema Científico a resolver en esta investigación es: *Necesidad de aplicar un procedimiento de Gestión de Valor del Cliente en el Proceso de Alojamiento que permita, controlar las entradas potenciales y diseñar una tarjeta de investigación y la experiencia de Valor del Cliente.*

Donde se plantea la siguiente **Hipótesis**: *La aplicación del procedimiento de Gestión de Valor del Cliente en Hotel Jagua posibilitará el control del desempeño del proceso de Alojamiento de la instalación y el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente para el proceso objeto de estudio en la presente investigación.*

*Esta hipótesis quedará validada si se logra establecer lo siguiente:*

- *Variables potenciales del proceso*
- *Planes de control para las variables potenciales*

*Por lo cual puede lograrse el control del desempeño del proceso*

- *Diseño del Perfil del cliente*

- *Elaboración de la Tarjeta de investigación.*

*Ambos aspectos mencionados anteriormente permiten diseñar la experiencia de valor del Cliente.*

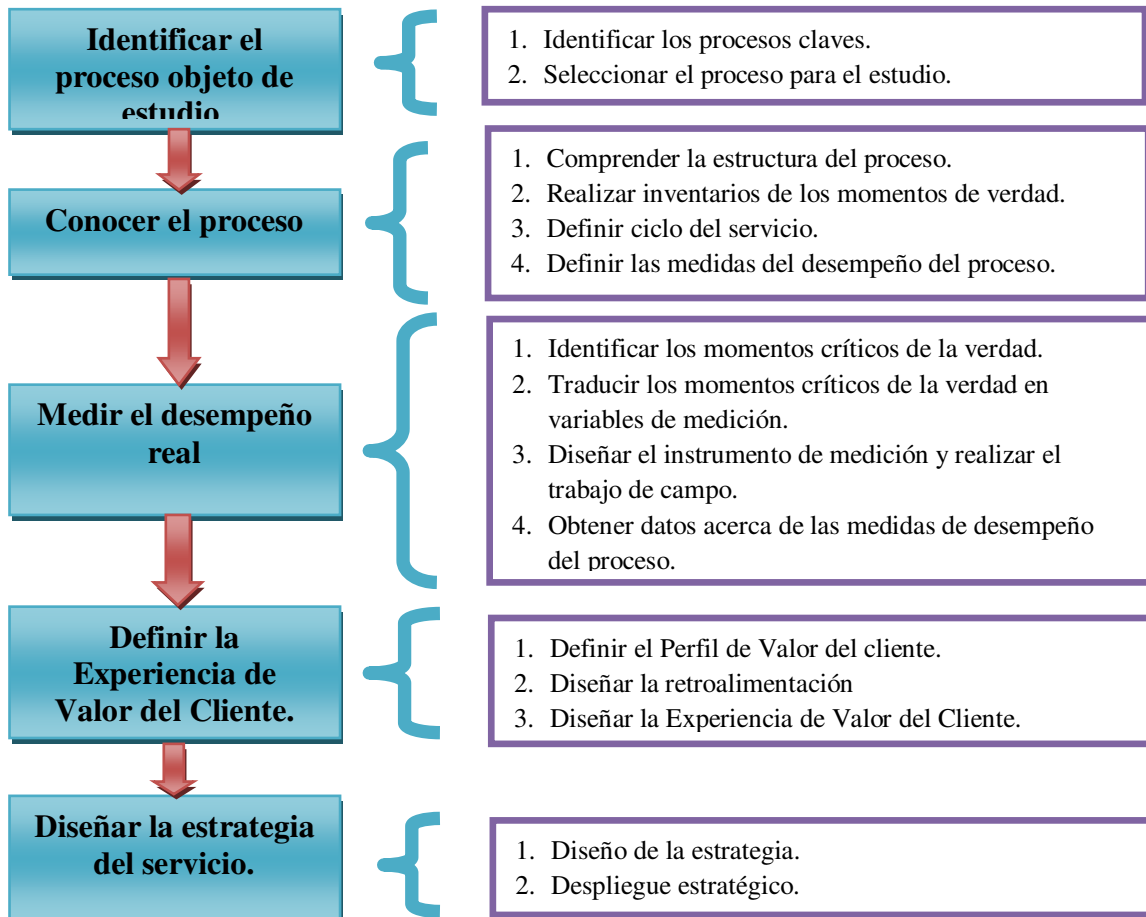
Para lograr los resultados anteriormente mencionados se utilizan como herramientas un importante número de técnicas como la entrevista individual, la observación directa, encuesta, revisión documental, la sesión de grupo, el método DELPHI, diagrama de flujo, diagrama de afinidad, diagrama SIPOC, Matriz causa-efecto, análisis discriminante, estadística no paramétrica, y otras; las cuales permitieron recopilar, analizar y utilizar toda la información derivada de la aplicación del procedimiento.

## DESARROLLO

### Procedimiento para la Gestión del Valor del Cliente.

El procedimiento aplicado en la investigación fue tomado de un trabajo presentado por Caravez Santana, Yamil (2004). Es un procedimiento que se ha utilizado en varias ocasiones en los hoteles de la provincia de Cienfuegos dando resultados satisfactorios. A pesar de todo eso, se ha sometido el procedimiento a una validación estadística mediante el método de experto (DEPLHI) y para determinar la consistencia del juicio emitido por los mismos, se ha utilizado el Coeficiente de Concordancia de Kendall y la prueba de hipótesis no paramétrica correspondiente. Los resultados de la prueba indican que el juicio de los expertos es consistente ( $W= 0,919$ ) con un nivel de significación menor que 0,1%, por lo que se puede inferir que el procedimiento debe estar constituido por las 15 actividades contenidas en el instrumento empleado para su validación. En la figura 1 se muestra las etapas y las actividades del dicho procedimiento.

Fig.1 Etapas y actividades del procedimiento.



## **RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

### **1. Conocer el proceso y medir el desempeño real del proceso.**

Para la aplicación del procedimiento expuesto en la tabla anterior, se tuvieron en cuenta el proceso de Alojamiento del Hotel Jagua ubicado en la provincia de Cienfuegos, para facilitar el estudio, este proceso fue subdividido en tres subprocesos, los cuales son: Ubicación del cliente, limpieza y acondicionamiento de las habitaciones y salida del cliente, aplicándose el procedimiento en cada uno de ellos, obteniéndose las variables potenciales y el plan de control, lo que posibilita el control del desempeño del proceso objeto de estudio. En el **Anexo 3** se muestra los resultados obtenidos en el subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones. Estos resultados fueron obtenidos a partir de la aplicación de técnicas relacionadas con la Gestión de procesos, estas son: Mapeo del Proceso (SIPOC) (**Anexo 1**) y la matriz causa efecto (**Anexo 2**), acompañadas de técnicas de recopilación de información y de sesiones de trabajo con expertos conocedores de cada subproceso, lo cual permitió obtener los resultados que se muestran en los **Anexo 3** mencionados anteriormente.

**Nota:** En este artículo solo se presentan los resultados del subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones)

### **2. Definir la Experiencia de valor del cliente.**

Para aplicar esta fase se segmentó el mercado en cuatro grupos teniendo en cuenta la estratificación por idioma los cuales tienen acceso a los servicios prestados por el hotel, los cuales son: Alemania, Francia, Inglaterra y Países de habla hispana, luego se procedió a la búsqueda de los momentos de verdad y de las características de calidad referidas al proceso de Alojamiento, lo cual permitió el diseño de una encuesta, la cual fue sometida a una validación estadística teniendo en cuenta la validez del constructo (mediante el análisis factorial de componente principal) y el análisis de fiabilidad (mediante el Alpha de Cronbach's). En el análisis factorial se obtuvieron tres componentes los cuales explicaron un 75.912 % de la variabilidad total. En los **Anexos 4, 5, 6** se muestran los momentos de verdades encontradas en el proceso, los resultados de los análisis de fiabilidad y de validez correspondientes.

Posteriormente se determinó los factores críticos de calidad mediante las estadísticas descriptivas (moda, desviación típica, rango, frecuencia de evaluaciones negativas) y las estadísticas multivariadas (Análisis discriminante, pruebas no paramétricas de Kruskal Wallis y de Man Whitney), los resultados del análisis se muestran en el **Anexo 7** y los factores críticos en el **Anexo 8**. A partir de esos factores críticos de calidad encontrados, se diseñó el Perfil de Valor del Cliente y la Tarjeta de investigación de cliente (ver **Anexo 9**) lo cual facilitó el diseño de la Experiencia de Valor del Cliente que se muestra en la tabla No 2 que se muestra a continuación.

**Tabla No 2: Experiencia de Valor del Cliente.**

Componente	Estructura de Diseño
<p>Ambientales (Decoración y ambientación, iluminación de las habitaciones)</p>	<p>Se mantendrá cuidadosamente la decoración actual del Lobby y las habitaciones de los mercados Alemán e inglés y para los mercados Franceses y de habla hispano se tratará de combinar los colores del mobiliario, de la paredes y otros artículos para lograr una buena revelación de la instalación y que evite la recarga del adorno como se menciona en el perfil de valor del cliente.</p> <p>La iluminación se continuará garantizando en todas las habitaciones sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente y evitar las sombras para que el cliente pueda observar a plenitud la decoración de las habitaciones y del Lobby.</p>
<p>Contacto humanos (interacción con el personal)</p>	<p>Se dará un buen servicio a los huéspedes mediante las habilidades sociales como: calurosa bienvenida, saludando a los clientes diciendo " buenos días...", "Buenas noches..." por su nombre, de ser posible incluso cuando este atendiendo a otros clientes, el trato se hará de forma cortés, con tacto, eficiente y rápidamente, se mostrará interés al estar en contacto con el cliente.</p> <p>Los recepcionistas y las camareras tendrán buenas apariencias personales y prestarán una atención cuidadosa a las preguntas que se formulan como a los comentarios que se hacen al</p>

	<p>cliente.</p> <p>Los empleados de contactos con el huésped (repcionista, camareras de habitaciones) estarán preparados para comunicarse con los clientes en sus idiomas o al menos en un idioma extranjero como lo requiere la categoría del hotel.</p>
<p>Tangibles (útiles, equipos)</p>	<p>Se tratará de mantener un stock de amnitia en el Dpto. de Ama de llaves para que cada vez que el cliente lo solicite, las camareras tengan facilidad de acceso para no causar molestia a los clientes.</p> <p>Se buscarán dos maquinas roperas para facilitar el trabajo de las camareras y así poder evitar demora en el mismo.</p>
<p>Sistémicos (procedimiento que el cliente tiene que seguir durante el servicio)</p>	<p>Se mantendrá reservado un elevador únicamente para los clientes, para evitar demora y el contacto indeseado de los clientes con los empleados.</p>
<p>Informativos (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)</p>	<p>Se dará respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución.</p> <p>Al cliente se le entregará la guía de servicios a su llegada al hotel con la conformación relativa a los servicios del hotel. Aquí se explicará claramente el horario del Check - out, los tipos de servicio en las habitaciones, formas de pago y demás informaciones, de existir algún cambio en el servicio se le informará rápidamente al cliente.</p>
<p>Económico (pago y formas de hacerlo)</p>	<p>Se continuará dando facilidades al cliente de pagar su cuenta en efectivo, tarjeta de crédito y crédito a la habitación según lo desee.</p>



## CONCLUSIONES

Después de haber aplicado el procedimiento de Gestión del Valor de Cliente al Proceso de Alojamiento se puede concluir que:

1. Se efectúa una extensa búsqueda bibliográfica sobre la Gestión del Valor de Cliente para su mejor entendimiento.
2. Se revisan cada una de las actividades ya implementadas en las etapas I, II y III del procedimiento, obteniéndose:
  - ✓ La descripción del Proceso de Alojamiento.
  - ✓ Se construye el mapa SIPOC para la comprensión del proceso.
  - ✓ Se elabora la Matriz Causa Efecto identificándose las entradas potenciales del proceso.
  - ✓ Se construye un plan de control con el objetivo de controlar las entradas claves de cada subproceso.
  - ✓ Se registraron los momentos de la verdad para el proceso de Alojamiento y se identificaron los más importantes a la hora de concebir y realizar un servicio con calidad.
  - ✓ Se elabora una encuesta y a partir de ella se identifican los factores críticos de calidad mediante la aplicación del análisis discriminante y estadísticas no paramétricas.
  - ✓ Se diseña el Perfil de Valor del Cliente que posibilita conocer que desea encontrar el cliente.
  - ✓ Se conforma la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo, que servirá de cuestionario para medir de forma rápida cada uno de los atributos claves de la Experiencia de Valor del Cliente.
  - ✓ Se diseña la experiencia de Valor del Cliente que permita determinar la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles que el proceso debe proporcionar en respuesta a los deseos de los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Caravez, Yamil. Santana. (2004). Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos. Departamento de Ingeniería Industrial. Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. **Ingeniería**: 259.
2. Delgado, L.S., El mejoramiento de la Gestión Educativa a través de Proceso de Calidad debe bajar los índices de Deserción en el Colegio de la enseñanza Cardenal Luque. 2006, Universidad de Granada: BOGOTA. p. 536.
3. Garau, J. (2005) "Guía para la Gestión de Calidad de los procesos de servicios sociales." **Volume**, 90 DOI: [www.intress.org](http://www.intress.org).
4. Hector., H. F. A. (2006) "Gestión de la Calidad en los servicios." **Volume**, DOI:
5. Hyperlink (2006) "Industria de Servicio." **Volume**, DOI:
6. Joseph F. Hair, J.y.O., Análisis Multivariante, in Estadística -Teoría, Procedimientos y Métodos, A. Otero, Editor. 1999, Printice Hall IBERIA.
7. Juliana Ferrer, J.L.V., Caterina Clemenza, Rosario Pérez. (2002) Gestión de Calidad y su Dimensión Ético en la Pequeña y Mediana Empresa Metalmecánica de la Región Zuliana. Revista Venezolana de Gerencia **Volume**, 240
8. Juran and Gryna (2006) "Calidad de servicio." **Volume**, DOI: <http://www.gestiopolis.com>.
9. Muñoz, L. M. (2007) "Consideración Teórica sobre la Atención al Cliente." Monografía **Volume**, DOI:
10. Murguía, R. P. and E. M. V. G. d. Pino (2005). Monografía Gestión por proceso. Cuba. **1**: 129.
11. Normalización, O.N., Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario., NC-ISO, Editor. 2005, ISO-2005. p. 43.
12. Przybylski, A. (1995). Marketing de Servicios Turísticos. SURPASS.
13. Ramon Pons Murguia, E. V. G. P. (2005). Gestión de la Calidad.
14. Ryu Fukui, Y.H., Harue Inoue, Noriharu kaneko, Ichiru Miyauchi, Susana Soriano, Yuka Yagi, Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad, in ¿Como iniciar los Círculos de Control de Calidad? Guía para Facilitadores y Líderes., BID, Editor. 2003.

**ANEXOS**

**Anexo 3: Matriz Causa – Efecto del subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.**

Rango de importancia para el cliente.		10	9	5	4		
No		1	2	3	4		
<b>Salidas</b>		Habitaciones terminadas (vacías limpias y ocupadas)	Información sobre la disponibilidad de las habitaciones (reporte progresivo)	Información sobre el estado técnico de las habitaciones.	Información sobre los objetos olvidados.	Total	Orden de prioridad.
<b>Entradas del proceso</b>							
1	Camareras bien preparadas.	10	10	10	10	280	<b>1</b>
2	Insumos para la limpieza.	10	5	0	0	145	<b>4</b>
3	Información del reporte gobernanta.	10	10	8	7	258	<b>2</b>
4	Organización y distribución diaria en el Dpto. de Ama de llaves.	10	10	6	5	240	<b>3</b>
5	Procedimiento de limpieza y acondicionamiento.	8	0	0	0	80	<b>6</b>
6	Personal de mantenimiento bien capacitado.	6	0	10	0	110	<b>5</b>
7	Lencerías limpias y listas para sus usos.	9	0	0	0	90	<b>7</b>

**Anexo 4: Momentos de verdad encontradas en el proceso de alojamiento**

**Check-in**

1. Bienvenida por parte de los maleteros
2. Bienvenida por la relacionista pública, el trío de música y el miembro del consejo de dirección que está de guardia.
3. Observa y escucha el trío de músicos.
4. Baila con la música del trío
5. Presta atención a la relacionista pública que informa sobre los horarios del hotel.
6. Observa el Salón
7. Observa el piso
8. Observa los muebles del salón
9. Recorre el salón observando los cuadros
10. Observa el Lobby Bar
11. Se dirige hacia el Lobby Bar
12. Observa los tipos de bebidas que se exponen en el bar
13. Observa al dependiente que se acerca a él.
14. Es saludado por el dependiente
15. Recibe el cóctel cortesía del hotel
16. Observa el cóctel de bienvenida
17. Degusta el cóctel
18. Conversa con otro miembro del grupo
19. Observa el televisor del bar.
20. Se dirige hacia la Recepción.
21. Observa las guías turistas en el mesa de cubatur.
22. Conversa con el guía
23. Recibe la tarjeta de huésped
24. Es saludado por recepcionista
25. Presta atención al recepcionista.
26. Pregunta al recepcionista porque tiene que llenar una ficha de registro.
27. Llena la ficha de registro
28. Observa la decoración floral de la recepción
29. Pregunta al recepcionista sobre el acceso a la caja fuerte
30. Recibe las llaves de la habitación por parte del guía
31. Camina hacia los ascensores
32. Espera por que el elevador se vacíe ( hay varios clientes esperando desde antes)
33. Observa las obras artesanales y postales en venta
34. Sube al elevador
35. Observa las paredes y techo del elevador

---

36. Baja del elevador

---

37. Camina hacia el balcón y observa la vista

---

38. Camina hacia la habitación

---

**Alojamiento**

---

39. El cliente observa el sistema de cerradura de la puerta mientras el maletero abre la habitación

---

40. Entra a la habitación

---

41. Observa el piso

---

42. Observa las paredes y el techo

---

43. Observa la decoración en la cama

---

44. Toca el colchón y se sienta en él para probarlo

---

45. Solicita al maletero otra almohada

---

46. Solicita ayuda para encender el Aire Acondicionado

---

47. Pide al maletero ubicar su equipaje en el closet

---

48. Entra al baño

---

49. Enciende la luz del baño

---

50. Observa la bañera

---

51. Abre la puerta de la terraza sin dificultad

---

52. Observa la vista

---

53. Llama a recepción y se queja porque en su habitación no hay agua para ducharse

---

54. Llama a recepción para que le chequen la televisión que no enciende

---

55. Es saludado por el obrero de Servicios Técnicos

---

56. Observa como el obrero de Servicios Técnicos cambia las baterías del mando de la televisión

---

57. Llama a recepción y pide más Papel higiénico

---

58. Pregunta a la camarera si puede llevar las toallas para la piscina

---

59. Llama a la recepción y pide servicio de maletero

---

**Check-out**

---

60. El Cliente llega a la recepción

---

61. Espera ser atendido

---

62. Observa el cuadro de cargos del hotel

---

63. Es atendido por la recepcionista

---

64. Entrega la Tarjeta (llave de la habitación)

---

65. Espera que el recepcionista chequee su salida

---

66. Observa el libro del cliente

---

67. Pide a la recepcionista que se lo muestre

---

68. Hojea el libro y lo devuelve a su lugar

---

69. Conversa con el recepcionista

---

70. Efectúa el pago
71. Recibe el vuelto y lo cuenta
72. Camina hacia el Lobby
73. Conversa con el Dependiente del Lobby Bar
74. Conversa con otros integrantes del grupo
75. Observa al maletero que pasa con el equipaje
76. Es despedido por el dependiente
77. Se dirige hacia la guagua

**ANEXO 5: RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS DE FIABILIDAD**

**Tabla 3.21.1 Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	101	95.3
	Excluded(a)	5	4.7
	Total	106	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Tabla 3.27.2 Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.855	21

**Tabla 3.27.3 Item-Total Statistics**

Variables de la encuesta	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Recibimiento de cortesía	84.1584	161.075	.713	.852
Decoración y ambientación (E)	84.0495	164.248	.746	.852
Limpieza y organización (E)	84.2277	162.598	.738	.852
Decoración y ambientación (R)	84.1287	163.273	.732	.852
Efectividad de los servicios	84.3861	161.739	.685	.853
Formas y facilidad de pago	84.2277	163.058	.742	.852
Calidad de las informaciones	84.2178	158.432	.808	.851
Rapidez del servicio	84.2772	162.202	.736	.852
Higiene y apariencia de empleado	84.3564	160.612	.845	.851
Dominio del idioma	84.2178	170.792	.216	.859
Amabilidad y cortesía	84.1584	163.995	.747	.852
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	84.2178	161.772	.765	.852
Comodidad y confort	84.5347	154.531	.820	.851
Decoración y ambientación (H)	84.2574	157.153	.814	.851
Limpieza y equipamiento de los baños	84.5941	155.664	.762	.852
Seguridad de las habitaciones	84.0396	163.738	.724	.853

Iluminación de las habitaciones	84.2277	156.818	.793	.851
Modernización de equipos y tecnologías	84.5050	160.532	.706	.853
Higiene y apariencia de camareras	84.4356	158.388	.640	.854
Profesionalidad y eficacia de camareras	84.4851	158.132	.634	.854
Amabilidad y cortesía de las camareras	84.1980	164.340	.508	.855

**ANEXO 5: ANÁLISIS DE VALIDEZ**

**Prueba de KMO y Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.850
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df Sig.
	2498.471 210 .000

**Total de varianza explicada**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.860	56.476	56.476	11.860	56.476	56.476	7.832	37.294	37.294
2	2.411	11.480	67.956	2.411	11.480	67.956	4.380	20.856	58.150
3	1.671	7.956	75.912	1.671	7.956	75.912	3.730	17.762	75.912
4	.805	3.833	79.745						
5	.669	3.184	82.930						
6	.581	2.764	85.694						
7	.571	2.720	88.414						
8	.430	2.047	90.462						
9	.416	1.979	92.441						
10	.283	1.348	93.788						
11	.250	1.192	94.980						
12	.244	1.160	96.140						
13	.182	.866	97.006						
14	.161	.767	97.773						
15	.125	.596	98.370						
16	.103	.490	98.859						
17	.072	.342	99.202						
18	.066	.312	99.514						
19	.045	.216	99.730						
20	.031	.150	99.880						
21	.025	.120	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Matriz factorial con rotación ortogonal**

	Componentes		
	1	2	3

Recibimiento de cortesía	<b>.882</b>	.135	.099
Decoración y ambientación (Entrada)	<b>.832</b>	.168	.185
Limpieza y organización (Entrada)	<b>.624</b>	.165	.495
Decoración y ambientación (Recepción)	<b>.865</b>	.114	.178
Efectividad de los servicios	.445	.310	<b>.515</b>
Formas y facilidad. de pago	<b>.486</b>	.399	.465
Calidad de las informaciones	<b>.670</b>	.262	.477
Rapidez del servicio	.487	.219	<b>.652</b>
Higiene y apariencia de empleado	.437	<b>.624</b>	.486
Dominio del idioma	-.184	-.013	<b>.877</b>
Amabilidad y cortesía	.438	.248	<b>.707</b>
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	<b>.481</b>	.426	<b>.487</b>
Comodidad y confort	<b>.794</b>	.295	.259
Decoración y ambientación (Habitaciones)	<b>.861</b>	.276	.168
Limpieza y equipamiento de los baños	.443	<b>.651</b>	.295
Seguridad de la habitación	<b>.864</b>	.152	.117
Iluminación de habitación	<b>.844</b>	.282	.150
Modernización de equipos y tecnologías	<b>.597</b>	.128	<b>.521</b>
Higiene y apariencia de camareras	.204	<b>.920</b>	.115
Profesionalidad y eficacia de camareras	.165	<b>.920</b>	.170
Amabilidad y cortesía de las camareras	.069	<b>.943</b>	.032

**Anexo7:** Estadísticas descriptivas, los análisis discriminantes y las pruebas no paramétricas.

Nombre de las variables.	Frec. Eval. Negativas.	% Acumul.	Desv. Est.	Moda	Min.	Máx.	Rango
Edad	(15-30): 32 (31-45): 45 (46-60): 26 (+60): 3	30.2 42.7 24.3 2.8					
Sexo	F: 45 M: 61	42.5 y 57.5					
Si ha visitado el hotel en otras ocasiones	Si:31 No:75	29.2 y 70.8					
<b>Relacionada con la Recepción</b>							
Recibimiento de cortesía	17	16	0.854	5	2	5	3
Decoración y ambientación (Entrada)	9	8.5	0.674	5	2	5	3
Limpieza y organización (Entrada)	19	17.9	0.762	5	2	5	3
Decoración y ambientación (Recepción)	16	15.1	0.726	5	3	5	2
Efectividad de los servicios	<b>25</b>	<b>23.6</b>	0.858	4	2	5	3
Formas y facilidad de pago	18	17	0.724	4	3	5	2
Calidad de las informaciones	18	17	0.877	5	2	5	3
Rapidez del servicio	18	17	0.782	4	2	5	3
Higiene y apariencia de empleado	<b>24</b>	<b>22.6</b>	0.747	4	3	5	2
Dominio del idioma	<b>24</b>	<b>22.6</b>	1.009	5	2	5	3



Amabilidad y cortesía	11	10.4	0.655	4	3	5	2
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	20	18.9	0.756	5	3	5	2
Si ha recibido el servicio que esperaba	21	19.8					
Satisfacción del cliente	31	29.2					
<b>Relacionada con las habitaciones</b>							
Comodidad y confort	<b>24</b>	<b>22.6</b>	1.066	4	2	5	3
Decoración y ambientación	17	16	0.967	5	2	5	3
<b>Limpieza y equipamiento de los baños</b>	<b>34</b>	<b>32.7</b>	<b>1.109</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Seguridad de las habitaciones.	10	9.6	0.694	5	2	5	3
Iluminación de las habitaciones	17	16	1.007	5	1	5	4
Modernización de equipos y tecnologías	<b>34</b>	<b>32.1</b>	0.877	4	2	5	3
Higiene y apariencia de camareras	<b>26</b>	<b>24.8</b>	1.077	5	1	5	4
Profesionalidad y eficacia de camareras	<b>32</b>	<b>30.2</b>	1.099	5	1	5	4
Amabilidad y cortesía de las camareras	13	12.4	0.914	5	1	5	4
Si ha recibido el servicio que esperaba	40	37.7					
Satisfacción del cliente	47	44.3					

## 2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE POR EXPECTATIVA

### ➤ Relacionada con el servicio de Recepción

#### Tests of Equality of Group Means

Variables relacionadas con la Recepción	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Recibimiento de cortesía	.998	.158	1	103	.692
Decoración y ambientación (Entrada)	.984	1.704	1	103	.195
<b>Limpieza y organización (Entrada)</b>	<b>.813</b>	<b>23.742</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>.000</b>
Decoración y ambientación (Recepción)	.996	.445	1	103	.506
Efectividad de los servicios	.976	2.546	1	103	.114
Formas y facilidad de pago	.983	1.813	1	103	.181
Calidad de las informaciones	.986	1.504	1	103	.223
Rapidez del servicio	.992	.867	1	103	.354
<b>Higiene y apariencia de empleado</b>	<b>.928</b>	<b>7.948</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>.006</b>
<b>Dominio del idioma</b>	<b>.870</b>	<b>15.429</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>.000</b>
<b>Amabilidad y cortesía</b>	<b>.898</b>	<b>11.758</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>.001</b>
<b>Profesionalidad y eficacia del personal de contacto</b>	<b>.912</b>	<b>9.886</b>	<b>1</b>	<b>103</b>	<b>.002</b>

#### Lambda de Wilks

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.607	48.472	12	.000

#### Matriz de estructura

Variables relacionadas con la Recepción	Función
	1

Limpieza y organización (Entrada)	.596
Dominio del idioma	.481
Amabilidad y cortesía	.420
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	.385
Higiene y apariencia de empleado	.345
Efectividad de los servicios	.195
Formas y facilidad de pago	.165
Decoración y ambientación (Entrada)	.160
Calidad de las informaciones	.150
Rapidez del servicio	.114
Decoración y ambientación (Recepción)	.082
Recibimiento de cortesía	.049

**Resultados de Clasificación(a)**

		Recibió usted el servicio que esperaba en la Recepción	Predicted Group Membership		Total
			si	no	
Original	Count	si	72	13	85
		no	3	18	21
%		si	84.7	15.3	100.0
		no	14.3	85.7	100.0

% de clasificación correcta: 84.9%

➤ Relacionada con el servicio de Habitaciones.

**Tests of Equality of Group Means**

Variables relacionadas con el servicio de habitaciones	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Comodidad y confort	.539	84.785	1	99	.000
Decoración y ambientación	.705	41.371	1	99	.000
Limpieza y equipamiento de los baños	.516	92.933	1	99	.000
Seguridad de las habitaciones.	.850	17.460	1	99	.000
Iluminación de las habitaciones	.763	30.725	1	99	.000
Modernización de equipos y tecnologías	.720	38.533	1	99	.000
Higiene y apariencia de camareras	.555	79.519	1	99	.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	.568	75.199	1	99	.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	.715	39.414	1	99	.000

**Box's Test of Equality of Covariance Matrices**

**Log Determinants**

Recibió usted el servicio que esperaba en las Habitaciones.	Rank	Log Determinant
si	9	-18.226
no	9	-9.963
Pooled within-groups	9	-11.981

The ranks and natural logarithms of determinants printed are those of the group covariance matrices.

**Test Results**

Box's M		329.071
F	Approx.	6.513
	df1	45
	df2	17776.570
	Sig.	.000

Tests null hypothesis of equal population covariance matrices.

**Lambda de Wilks**

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.289	117.387	9	.000

**Matriz de estructura**

Variables relacionadas con el servicio de habitaciones	Función 1
Limpieza y equipamiento de los baños	.617
Comodidad y confort	.590
Higiene y apariencia de camareras	.571
Profesionalidad y eficacia de camareras	.555
Decoración y ambientación	.412
Amabilidad y cortesía de las camareras	.402
Modernización de equipos y tecnologías	.398
Iluminación de las habitaciones	.355
Seguridad de las habitaciones	.268

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions. Variables ordered by absolute size of correlation within function.

**Resultados de la clasificación**

Recibió usted el servicio que esperaba en las Habitaciones			Predicted Group Membership		Total
			si	no	Si
Original	Count	si	59	6	65
		no	3	37	40
		Ungrouped cases	0	1	1
%		si	90.8	9.2	100.0
		no	7.5	92.5	100.0
		Ungrouped cases	.0	100.0	100.0

% de clasificación correcta: 91.4%

**PRUEBA NO PARAMÉTRICA: PRUEBA DE MANN – WHITNEY**

Variables	Z	Sig. Asintót (bilateral)
<b>Relacionada con el servicio de Recepción</b>		
Recibimiento de cortesía	-0.789	0.430
Decoración y ambientación (Entrada)	-1.222	0.222
Limpieza y organización (Entrada)	-4.420	0.000
Decoración y ambientación (Recepción)	-0.629	0.530
Efectividad de los servicios	-1.516	0.129

Formas y facilidad de pago	-1.516	0.218
Calidad de las informaciones	-1.792	0.073
Rapidez del servicio	-1.473	0.141
Higiene y apariencia de empleado	-2.706	0.007
Dominio del idioma	-3.382	0.001
Amabilidad y cortesía	-3.366	0.001
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	-3.092	0.002
<b>Relacionada con el servicio de Habitaciones</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. Asintót (bilateral)</b>
Comodidad y confort	-6.507	0.000
Decoración y ambientación	-5.167	0.000
Limpieza y equipamiento de los baños	-7.155	0.000
Seguridad de las habitaciones.	-3.517	0.000
Iluminación de las habitaciones	-4.715	0.000
Modernización de equipos y tecnologías	-5.365	0.000
Higiene y apariencia de camareras	-7.105	0.000
Profesionalidad y eficacia de camareras	-6.924	0.000
Amabilidad y cortesía de las camareras	-6.494	0.000

## ANEXO 8: FACTORES CRÍTICOS DE CALIDAD

### FACTORES CRÍTICOS PARA LA EXPECTATIVA

#### Servicio de Recepción

- **Dominio del idioma**
- **Higiene y apariencia de los empleados**
- Limpieza y organización
- Amabilidad y cortesía
- Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- Efectividad de los servicio

#### Servicio de habitaciones

- Comodidad y confort
- Limpieza y equipamiento de los baños
- Higiene y apariencia de las camareras
- Profesionalidad y eficacia de las camareras
- Decoración y ambientación
- Amabilidad y cortesía
- Modernización de equipos y tecnología

### FACTORES CRÍTICOS PARA LA SATISFACCIÓN

#### Servicio de Recepción

- Dominio del idioma
- Higiene y apariencia de empleado
- Efectividad de los servicios
- Limpieza y organización

- Amabilidad y Cortesía
- Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- Decoración y ambientación
- Rapidez del servicio
- Recibimiento de cortesía

**Servicio de habitaciones**

- Higiene y apariencia de camareras
- Profesionalidad y eficacia de las camareras
- Limpieza y equipamiento de los baños
- Comodidad y confort
- Modernización de equipos y tecnología
- Amabilidad y cortesía de las camareras

En general los factores críticos para determinar tanto las expectativas como las satisfacciones de los clientes son:

**Servicio de Recepción**

- ✓ Higiene y apariencia de los empleados
- ✓ Dominio del idioma
- ✓ Limpieza y organización
- ✓ Amabilidad y cortesía del personal de contacto
- ✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
- ✓ Efectividad de los servicios
- ✓ Rapidez del servicio
- ✓ Decoración y ambientación

**Servicio de habitaciones**

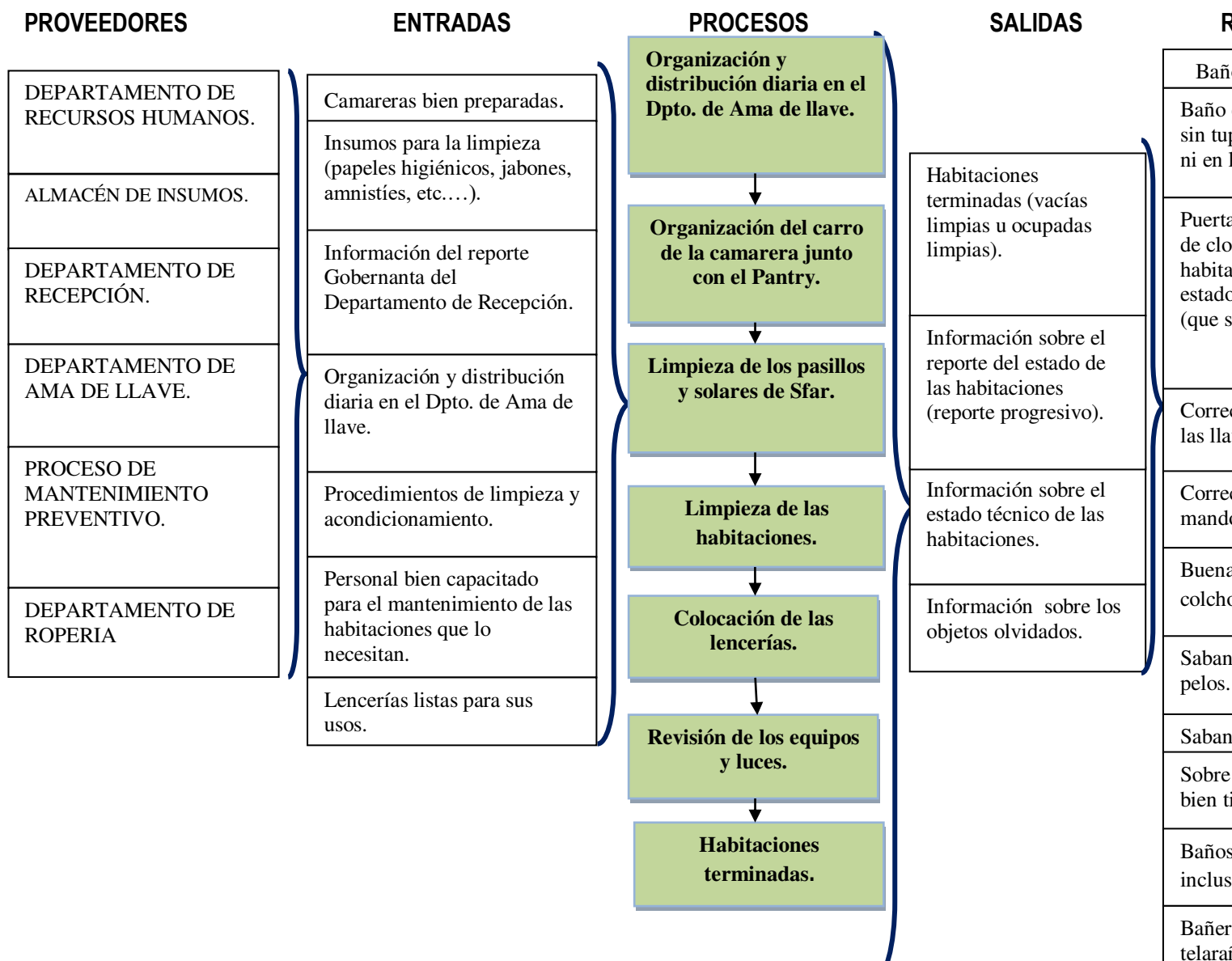
- ✓ Limpieza y equipamiento de los baños
- ✓ Comodidad y confort
- ✓ Higiene y apariencia de las camareras
- ✓ Modernización de equipos y tecnología
- ✓ Decoración y ambientación
- ✓ Amabilidad y cortesía de las camareras

**ANEXO 9: TARJETA DE INVESTIGACIÓN DE LOS CLIENTS EXTERNOS.**

Tarjeta de investigación de cliente externo		
Factores críticos	Prioridad	Nuestro Puntaje (%)
<b>Servicio de Recepción</b>		
Higiene y apariencia de los empleados	Alta	22.6
Dominio del idioma	Alta	22.6

Limpieza y organización	Media	17.9
Amabilidad y cortesía del personal de contacto	Baja	10.4
Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	Media	18.9
Efectividad de los servicios	Alta	23.6
Rapidez del servicio	Media	17
Decoración y ambientación	Baja	8.5
<b>Servicio de Habitaciones</b>		
Limpieza y equipamiento de los baños	Alta	32.7
Comodidad y confort	Alta	22.6
Higiene y apariencia de las camareras	Alta	24.8
Modernización de equipos y tecnología	Alta	32.1
Decoración y ambientación	Media	16
Amabilidad y cortesía de las camareras	Baja	12.4

**ANEXO1: DIAGRAMA SIPOC DEL SUBPROCESO DE LIMPIEZA Y ACONDICIONAMIENTO DE HABITACIONES.**



**Anexo 3: Plan de control de las entradas potenciales del subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.**

<b>Subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones</b>					
<b>Entradas</b>	<b>Actividad (Acción de mejora)</b>	<b>Indicadores /formas de calculo</b>	<b>Rango de control</b>	<b>Medidas</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Información del reporte gobernanta.</b>	Asegurar el cumplimiento de entrega de reportes procedentes de la recepción.	<b>Cumplimiento del reporte.</b> Cantidad de reporte cumplido (que ha sido enviado a tiempo) entre cantidad de reporte enviado.	95 – 100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	
	Garantizar que las camareras reciban el reporte sobre las tareas a realizar durante el día.	<b>Tiempo que espera una camarera para recibir el reporte.</b>	Menos de 5 minutos.	Observación para la evaluación individual del desempeño.	
	Garantizar el cumplimiento del reporte progresivo.	<b>Cumplimiento del reporte progresivo.</b> Cantidad de reporte enviado entre cantidad de reporte planificado.	100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	
<b>Camareras bien preparadas.</b>	Garantizar cursos de capacitación.	<b>Posibilidad de superar.</b> Cantidad de camareras que participan en cursos de capacitación entre la cantidad de camareras.	80 – 100%	Control de asistencia por parte de la gobernanta.	Mensual
	Garantizar que posean los conocimientos teóricos y prácticos que requiere su trabajo.	<b>Habitaciones aceptadas por la supervisora.</b> Cantidad de habitaciones terminadas aceptadas entre cantidad de habitaciones limpiadas.	100%	Supervisión por la supervisora.	
	Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo.	<b>Disponibilidad</b> Cantidad de los medios disponible entre la cantidad necesaria.	100%	Observación para la evaluación individual del desempeño.	

