

Universidad de Cienfuegos

“Carlos Rafael Rodríguez”

Diseño de una tarjeta de investigación de cliente en el proceso de Alojamiento del Hotel
Jagua de Cienfuegos.

Autor: Ing. Oumar Diallo

Ing. Eissa Al Yousefi, Ing. Omar Antonio Edwards

E-mail: mi2007oumar@ucf.edu.cu

2008 - 2009

Resumen.

En este artículo se presenta un procedimiento para el diseño de una tarjeta de investigación de cliente que permita medir el desempeño del proceso de Alojamiento de Hotel jagua de Cienfuegos. Para ello, se partió del diseño de una encuesta mediante los momentos de verdad encontradas en el proceso y se determinó mediante criterio de expertos, los momentos de verdad críticos relacionándolos con las características de calidad encontradas en la literatura. La validez de la misma se hizo a través del análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach's) y la validez de constructo (Análisis factorial de componente principal). En el análisis factorial se obtuvieron dos componentes principales en el servicio de Recepción y dos en el servicio de Habitaciones. Se hizo una primera agrupación de los componentes encontrados, con todas las variables de los mismos, lo cual fue difícil de nombrarlos, por lo que a partir de los siguientes análisis 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), se determinaron los factores críticos de calidad, después se hizo una segunda reagrupación con los factores críticos, lo cual facilitó la interpretación de los componentes antes mencionados. A partir de los resultados de la segunda agrupación, se determinó la tarjeta de investigación de cliente que permite evaluar el desempeño del proceso bajo estudio la cual se debe actualizar cada 6 meses.

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

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: *Procedimiento para el diseño de una tarjeta de investigación de cliente en el Proceso de Alojamiento del Hotel Gran Caribe "Jagua" de Cienfuegos.*

El Problema Científico a resolver en esta investigación es: *Necesidad de diseñar una tarjeta de investigación que sirva para medir el desempeño del proceso.*

Donde se plantea la siguiente **Hipótesis**: El diseño de la tarjeta de investigación de cliente posibilitará la evaluación del desempeño del proceso.

Esta hipótesis quedará validada si se logra establecer lo siguiente:

- *Diseñar el instrumento de medición en base de los momentos de verdad del proceso.*
- *Validar el instrumento mediante técnicas estadísticas.*
- *Determinar los factores críticos del proceso*

Por lo cual se logar elaborar la Tarjeta de investigación.

Para lograr los resultados anteriormente mencionados se utilizan como herramientas un importante número de técnicas como la entrevista individual, la observación directa,

Diseño de una tarjeta de investigación de cliente.

4

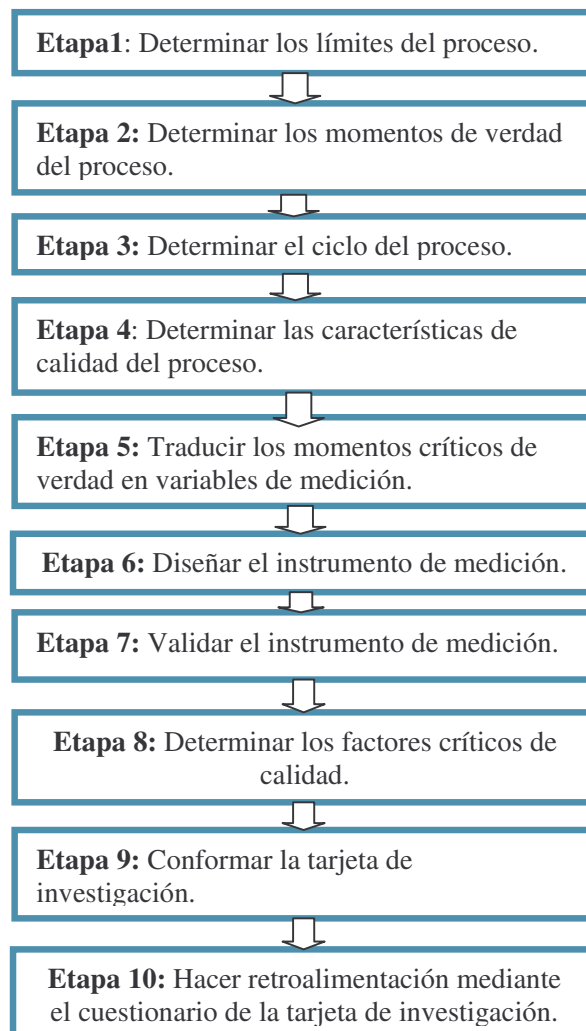
encuesta, revisión documental, la sesión de grupo, el método DELPHI, diagrama de flujo, diagrama de afinidad, diagrama SIPOC, Matriz causa-efecto, análisis discriminante, estadística no paramétrica, y otras; las cuales permitieron recopilar, analizar y utilizar toda la información derivada de la aplicación del procedimiento.

DESARROLLO

Procedimiento para el diseño de la tarjeta de investigación de cliente.

El procedimiento aplicado en la investigación fue una adaptación de un procedimiento propuesto por Caravez Santana, Yamil (2004). Este procedimiento de Caravez (que a su vez es una adaptación del procedimiento propuesto por **H. James Harrington [1997]**) se ha utilizado en varias ocasiones en los hoteles de la provincia de Cienfuegos dando resultados satisfactorios. En la figura 1 se muestra las actividades que se desarrollaron para el diseño de la tarjeta de investigación.

Fig.1 Etapas y actividades del procedimiento adaptado de Caravez.



RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Etapa 1: Determinar los límites 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 una documentación de los procesos, donde se precisan los límites de cada subproceso. Estos resultados fueron obtenidos a partir de la aplicación de técnicas relacionadas con la Gestión de procesos, estas son: Mapeo del Proceso (SIPOC, diagrama de flujo), Perfil del Proceso, Relación Cliente - Proveedor, acompañadas de técnicas de recopilación de información y de sesiones de trabajo con expertos conocedores de cada subproceso.

Etapa 2: Determinar los momentos de verdad del proceso.

Para detectar los Momentos de la Verdad se realizaron una serie de observaciones al Proceso de Alojamiento del hotel Gran Caribe “Jagua”, teniendo en cuenta que no todos los Momentos de la Verdad implican interacción con el empleado. Primeramente se calcula el número de observaciones a realizar. La población se compone de la cantidad de Turistas Físicos Extranjeros que viajan en grupos a través de Agencias y Tour Operadores, en los meses de abril y mayo del año 2008. La cifra de turistas físicos arriba a 6577. Las unidades de muestreo son los clientes que visitan la instalación.

Para el cálculo se fija un nivel de confianza 95 %. Los valores utilizados fueron $p = 88.9 \%$ y $q = 11.1 \%$, por cientos que representan la cantidad de turistas que arriban al hotel por grupos y por otras vías respectivamente. Se fija además un error permisible de $E = 0.07$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $Z = 1.96$. El número de observaciones resulta ser de 76. Los cálculos se pueden apreciar en el **Anexo 2**.

Con estas observaciones no se pueden identificar todos los Momentos de la Verdad que se ponen de manifiesto, puesto que con las observaciones sólo se pueden percibir las acciones o impresiones que el cliente deja ver. Por eso se procede a realizar una sesión de trabajo en grupo para obtener mayor información, para la cual no se calcula el tamaño de muestra

puesto que la población se compone de todos los empleados de las áreas de Recepción y Ama de Llaves.

De la aplicación del método y de las observaciones realizadas al Proceso de Alojamiento, se recogen un total de 77 Momentos de la Verdad en sus tres etapas, al ser un proceso que tiene muy pocas variaciones de un cliente a otro, se decidió no realizar todas las observaciones calculadas, para evitar repeticiones que pudieran entorpecer el estudio. La relación de los Momentos de la Verdad obtenidos con los muestreos realizados a cada uno de los servicios se puede apreciar en el **Anexo 3**.

Los Momentos de la Verdad detectados se agrupan en clases, según Albretch (Albretch 1994) esta clasificación ayuda a evitar errores al intentar analizar momentos que por sus características requieren ser vistos de distintas maneras, para proceder en caso necesario a su posterior mejora; para ello se utiliza el diagrama de afinidad, manteniendo el mismo grupo de trabajo, donde se obtuvo 5 clases. Los momentos de la verdad agrupados por clases se pueden observar en el **Anexo 4**.

Etapas 3: Determinar el ciclo de servicio.

El ciclo de servicio está formado con los momentos críticos de la verdad.

Una vez inventariados todos los Momentos de la Verdad del Proceso de Alojamiento y agrupados en clases, fue necesario seleccionar de cada clase los Momentos Críticos de la Verdad, es decir, seleccionar los momentos más importantes y que tienen más influencia a la hora de concebir y realizar un servicio de calidad. Para ello se utiliza el Método Delphi y se fija un nivel de confianza de un 95 %, con $i = 10\%$ y $p = 3\%$. Los cálculos se muestran en el **Anexo 5**

En el estudio se cuenta con la participación de 11 expertos, a los cuales se les entrega un formulario donde se encuentran relacionados todos los Momentos de la Verdad agrupados por clases para cada servicio, los cuales debían evaluar en dependencia del grado de importancia. Se les pide que clasifiquen cada Momento de la Verdad del 1 al 5; dándole más importancia a los evaluados con 5 y menos a los evaluados con 1. En la introducción al trabajo se realiza una explicación de los objetivos que se proponen alcanzar con el mismo, así como la definición de Momento de la Verdad. El procesamiento de los datos se hace mediante el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows (en Español) utilizando la

prueba no paramétrica de coeficiente W de Kendall. Los resultados del procesamiento, se pueden apreciar en el **Anexo 6**. En este anexo podemos observar los valores de los estadísticos descriptivos y de contraste para todas las clases.

El orden de importancia resultante de la aplicación de este método se encuentra en el **Anexo7**, donde se puede apreciar ordenado por cada clase los momentos críticos de la verdad.

Etapas 4: Determinar las características de calidad.

Para la determinación de las características de calidad, se hizo una búsqueda intensa en la bibliografía, consultando principalmente las dimensiones del modelo SERVQUAL, HOTEQUAL, SERPERF. Las características de calidad encontradas se muestran en el **Anexo8**.

Etapas 5: Traducir los momentos críticos de la verdad en variables de medición.

Una vez que han sido identificados por cada clase los momentos críticos de la verdad, y enunciados cada uno de ellos de manera tal que represente una actuación del cliente, o sea, como impacto, en esta actividad se relaciona cada enunciado de los momentos críticos de la verdad con las características de calidad que se encontraron para el Proceso de Alojamiento en las diferentes bibliografías. Posteriormente se lleva a cabo la Tormenta de Ideas, donde se presenta la lista previamente definida de características de calidad para este proceso, se cuenta con la presencia de todo el personal de Recepción y Ama de Llaves en cada turno. Las características de calidad definidas por este grupo de expertos se muestran en el **Anexo 9**. Por tanto la relación Momento Crítico de la Verdad- Característica de Calidad, se puede observar en el **Anexo 10**.

Etapas 6: Diseñar el instrumento de medición y realizar el trabajo de campo.

Basado en las ventajas y desventajas de los diferentes instrumentos de medición, en esta investigación se escoge la encuesta estadística para los clientes externos e internos del hotel, ya que esta es la herramienta más utilizada para la medición de la satisfacción del cliente mediante las variables críticas de calidad, por ser también la menos costosa y engorrosa para el respondiente. Para la conformación del cuestionario se crearon preguntas relacionadas con cada característica de calidad elegida por el grupo de expertos, para poder medir desde la

percepción del cliente, el estado actual de estas características y así encontrar los problemas que se están originando en la instalación.

En la encuesta se incluyen preguntas abiertas y cerradas, de estas últimas se emplean variables no numéricas y clasificadoras, es decir, en escala nominal, también son usadas las variables numéricas y para la evaluación de las mismas se establece una escala ordinal de tipo Likert. La mayoría de las preguntas del cuestionario son cerradas ya que esta es una instalación de turismo y las personas que la visitan vienen buscando descanso y este tipo de preguntas se les hace menos engorrosa para responder, ya que no tienen que expresar ideas sino que limitarse a responder con las alternativas que más se acerquen a la respuesta que ellos desean expresar. También se incluyó una pregunta abierta opcional, que da a los clientes la opción de hacer alguna sugerencia para este proceso, en caso que lo desee.

Para realizar el trabajo de campo se comenzó con un pilotaje a 20 clientes que se encontraban en el hotel en el momento, este pre-test permitió identificar:

- ✓ Tipos de preguntas más adecuados.
- ✓ Si el enunciado es correcto y comprensible, y si las preguntas tienen la extensión adecuada.
- ✓ Si es correcta la categorización de las respuestas.
- ✓ Si existen resistencias psicológicas o rechazo hacia algunas preguntas.
- ✓ Si el ordenamiento interno es lógico; si la duración está dentro de lo aceptable por los encuestados.

Durante el pilotaje se encontraron algunas deficiencias, por lo que se rediseñó la encuesta tomando en cuenta todas las dificultades encontradas. La encuesta rediseñada se muestra en el **Anexo 11**.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se define la población como la cantidad de turistas físicos que arribaron por paquetes al hotel en el mes de Junio, arribando esta a 1898. La fórmula utilizada fue la misma que se tuvo en cuenta para el cálculo del número de observaciones al servicio, en la detección de los Momentos de la Verdad.

Se fija un nivel de confianza del 95 %. Los valores utilizados fueron $p = 81.31 \%$ y $q = 18.69 \%$, por cientos que representan la cantidad de turistas que arriban al hotel por paquete y directos respectivamente. En este caso se escoge nuevamente para el estudio la proporción

muestral de turistas recibidos por paquete, porque representa el mayor porcentaje de arribos al hotel, es decir, por la vía de turismo organizado se recibe la mayor cantidad de clientes. La tabla de resumen del arribo de turistas al hotel por paquete y directo se puede observar en el Anexo 3.25. Se fija además un error permisible de $E = 0.07$, el valor de z para un nivel de significación de 0.05 es $z = 1.96$. El tamaño de la muestra resulta ser de **113**.

Etapas 7: Validar el instrumento de medición.

La validación de la encuesta se realiza a través del análisis de fiabilidad y de validez.

Análisis univariable

En este caso, no se detectó ningún dato extraño. Si se analiza los valores de los coeficientes de curtosis y asimetría (o apuntamiento) para ver si las variables siguen una distribución normal, se observa que, en general, se encuentran comprendidos en el intervalo que se considera aceptable para hablar de variables distribuidas normalmente. Estos resultados se pueden apreciar en el **Anexo 12**.

Análisis de fiabilidad

La confiabilidad se estudió mediante la consistencia interna, basada en el grado de homogeneidad de las preguntas de un factor, expresada en el Coeficiente de Alfa de Cronbach, que indica la proporción de varianza en los puntajes de la escala que es atribuida al puntaje verdadero. Se estudió la correlación de ítems con los factores. Se buscó una alta varianza del ítem que demostrara la variabilidad entre los individuos para contestar, e idealmente que el promedio se acercara al centro del rango para alcanzar mayor varianza y tener mayor relación con otros. Los resultados se muestran en el **Anexo 13**, de la **Tabla 3.27.1 a 3.27.8**.

No se pudo comprobar la estabilidad temporal ni la concordancia inter observadores debido a que la población está conformada por turistas que vienen por paquete cuyo tiempo promedio de estancia no llega a dos días, por lo tanto no se pudo realizar el test-retest. Por lo tanto en este caso el análisis de confiabilidad se limitó solamente a la consistencia interna.

Análisis de validez

Para analizar la validez de la encuesta, se comprobó los siguientes criterios:

Validez de contenido

La encuesta tiene validez de contenido, debido a que fue diseñada a partir de los momentos de verdad encontrado en el proceso y traducidos en características de calidad para la confección de la misma. Además ha sido revisada por los expertos del tema aceptándola por ellos con las dimensiones que la conforma y quedando como se muestra en el **Anexo 14**.

Validez de constructo

Para la validez de constructo se utilizó un análisis factorial exploratorio. Para decidir el uso del análisis factorial se empleó el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), el test de esfericidad de Bartlett, y otros parámetros.

- ✓ **El test de esfericidad de Bartlett**, permite testar la hipótesis de que la matriz de correlación es una matriz de identidad. Si esta hipótesis se aceptase (el valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se debería de cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que los valores no estarían distribuidos normalmente.
- ✓ **El test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)** mide la idoneidad de los datos para realizar un análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. Si la suma de los cuadrados de los coeficientes de correlación parcial entre todos los pares de variables es pequeña en comparación con la suma de los coeficientes de correlación al cuadrado, esta medida tiende a uno. Pequeños valores de K.M.O. indican que un análisis factorial de componentes principales no puede realizarse, ya que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables.

Las variables se trataron con análisis factorial, ya que eran ordinales con valores numéricos que no distorsionaban la propiedad de tiempo de ocurrencia del comportamiento.

Para la extracción de factores se utilizó el método de componentes principales que se emplea dentro del análisis factorial, porque usa algoritmos similares y porque una estadística generada con el análisis de componentes sirve como el medio más práctico de resolución de problemas de factorización, como por ejemplo usando el criterio de valor propio mayor de 1 para generar factores. Para obtener factores que integran variables estrechamente correlacionadas, se usó el procedimiento de rotación de factores varimax con un valor propio (varianza explicada) de 1 o más. Para lograr la ubicación de los ítems en un solo factor, con

el fin de una descripción parsimoniosa, se buscó como punto de corte aquel valor de peso factorial que la produjera con el menor número de factores y en los valores repetidos en otros factores fueran del menor valor. Los resultados obtenidos para las escalas del instrumento se expresaron en número de factores extraídos (por valores propios mayores a 1 o por pesos factoriales forzados) y pesos factoriales promedio que reflejaron el peso de las variables en la medición del factor. Los valores propios de los factores resultantes explicaron el porcentaje total acumulado de la varianza.

A continuación se muestra los resultados de los análisis para los dos servicios (Recepción y Habitación):

- ✓ Coeficientes de correlación de Pearson que en la mayoría de los casos son altamente significativos: Indica la correlación simple que existe entre pares de variables.
- ✓ El determinante de cada una de las matrices de correlaciones (1.66E-005 y 3.85E-0.005) relativamente bajo: Eso indica que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica pertinente para analizar esas variables.
- ✓ El índice KMO = 0.836 y 0.810 para los servicios de Recepción y Habitaciones respectivamente que son bastante aceptables. (valores de KMO cerca de uno indica que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por otras variables).
- ✓ El resultado del test de Bartlett con un $X^2 = 1091.176$ y Sig. = 0,000 para el servicio de Recepción y $X^2 = 987.576$ y Sig.= 0.000 para el servicio de Habitaciones, Se rechaza la hipótesis de que las matrices de correlación son matrices de identidad en ambos casos, o lo que es lo mismo que la muestra proviene de una población Normal multivariada.
- ✓ Valores muy bajos en las matrices anti-imagen y MSA bastante altos en la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen: Estos permiten determinar si el modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos.

Todo ello nos lleva a concluir que el análisis factorial que sigue a continuación resulta a priori pertinente y puede proporcionarnos conclusiones satisfactorias. En el análisis factorial se obtuvieron 2 componentes que explicaron un 71.99% de la variabilidad total para el servicio de Recepción y 2 otros componentes que explicaron un 81.86% de la variabilidad

total para el servicio de Habitaciones, lo que significa que tanto la satisfacción y las expectativas de los clientes están en función de 2 dimensiones de calidad, con una explicación del 71.99% y 81.86% de la varianza total para los dos servicios. Estos porcentajes de explicación se consideraron satisfactorios por los fines del estudio, teniendo presente la intangibilidad de los servicios, la subjetividad que caracteriza tanto la satisfacción como las expectativas de los clientes y los factores incontrolables que intervienen en ellas, como por ejemplo el estado de ánimo de los empleados. En el **Anexo 15** se muestra los resultados del análisis de validez. Por lo tanto se puede concluir que la encuesta tiene validez de constructo. A continuación se muestra la estructura de las dimensiones en la siguiente tabla.

Tabla 3.3: Estructura de las dimensiones de calidad.

Servicio de Recepción			
Dimensión	Definición	Elementos	Carga
Tangibles Estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Recepción.	✓ Recibimiento de cortesía(*)	0.926
		✓ Limpieza y organización(*)	0.615
		✓ Decoración y ambientación(*)	0.886
		✓ Efectividad de los servicios(*)	0.633
		✓ Formas y facilidad de pago	0.595
		✓ Calidad de las informaciones	0.728
		✓ Higiene y apariencia de empleado(*)	0.657
		✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto(*)	0.580
% de explicación de la varianza total: 45.423			
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Grado hasta el cual los recepcionistas muestran sus habilidades ante las solicitudes de los clientes.	✓ Dominio del idioma(*)	0.861
		✓ Amabilidad y cortesía(*)	0.747
		✓ Rapidez del servicio(*)	.578
% de explicación de la varianza total: 26.576			
% de explicación de la varianza total de las dos dimensiones: 71.999			

Servicio de Habitaciones			
Tangibles estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Habitaciones.	✓ Comodidad y confort(*)	0.881
		✓ Decoración y ambientación(*)	0.886
		✓ Seguridad de las habitaciones	0.878
		✓ Iluminación de las habitaciones	0.864
		✓ Modernización de equipos y tecnologías(*)	0.792
% de explicación de la varianza total: 45.827			
Profesionalidad de las camareras.	Grado hasta el cual las camareras muestran sus habilidades ante la solicitud de los clientes.	✓ Limpieza y equipamiento de los baños(*)	0.635
		✓ Higiene y apariencia de las camareras(*)	0.934
		✓ Profesionalidad y eficacia de camareras	0.926
		✓ Amabilidad y cortesía de las camareras(*)	0.941
% de explicación de la varianza total: 36.042			
% de explicación de la varianza total de las dos dimensiones: 81.869			

(*) Factores críticos de calidad detectados en los análisis que se verán más adelante.

Etapas 8: Identificación de los factores críticos.

Para identificar los factores críticos de la calidad se procesa toda la información recopilada durante la medición. El procesamiento se realiza mediante el uso del paquete estadístico profesional SPSS versión 15.0 para Windows. Durante el análisis se utilizan las técnicas estadísticas siguientes:

- Análisis Univariable (Estadística Descriptiva): la moda, valor máximo y mínimo, rango y distribuciones de frecuencia.
- Análisis Bivariable: análisis discriminante.
- Estadística no – paramétrica: pruebas de Mann Whitney y Kruskal Wallis.

Con la obtención de los factores críticos (según las opiniones de los clientes) y para una mejor interpretación de los componentes encontrados anteriormente, se hizo una nueva reagrupación de la estructura de las dimensiones de la **Tabla 3.3** mencionada anteriormente. Este resultado se muestra en la siguiente **Tabla 3.4**.

Tabla 3.4: Estructura de las dimensiones de calidad.

Servicio de Recepción		
Dimensión	Definición	Elementos
Tangibles Estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Recepción.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibimiento de cortesía ✓ Limpieza y organización ✓ Decoración y ambientación ✓ Efectividad de los servicios ✓ Higiene y apariencia de empleado ✓ Profesionalidad y eficacia del personal de contacto
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Grado hasta el cual los recepcionistas muestran sus habilidades ante las solicitudes de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dominio del idioma. ✓ Amabilidad y cortesía. ✓ Rapidez del servicio.
Servicio de Habitaciones		
Tangibles estéticos	Grado hasta el cual el cliente aprecia el estado de los elementos tangibles y le brindan una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto en el servicio de Habitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comodidad y confort. ✓ Decoración y ambientación. ✓ Modernización de equipos y tecnologías.
Profesionalidad de las camareras.	Grado hasta el cual las camareras muestran sus habilidades ante la solicitud de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limpieza y equipamiento de los baños. ✓ Higiene y apariencia de las camareras. ✓ Amabilidad y cortesía de las camareras.

Determinación de la calidad del servicio y las dimensiones más importantes para los clientes.

A partir de las dimensiones encontradas en el análisis factorial de cada servicio, se determinó las puntuaciones de los factores críticos en cada dimensión los cuales se muestran en las figuras de 1 a 4 del **Anexo 3.31**, por ejemplo en la dimensión “**Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas**”, el factor crítico peor evaluado por los clientes es el dominio del idioma, por tener la puntuación más baja. Además se determinó las dimensiones más importantes para los clientes las cuales se muestran en las figuras 5 y 6 del **Anexo 3.31**. En los dos servicios, las dimensiones “**Tangibles estéticos**” fueron las más importantes según las opiniones de los clientes para sus satisfacciones, obteniendo ambas un valor mayor de 60%. Mientras que para las dimensiones “**Tangibles estéticos**” y “**Profesionalidad de las camareras**” fueron las más importantes en tanto a las expectativas de los clientes. Por lo tanto siendo coherentes con la literatura (Hayes, b. 1999), las acciones de mejoramiento del servicio deberían orientarse hacia los atributos de las dimensiones “**Tangibles estéticos**” en ambos servicios, y los atributos de la “**Profesionalidad de las camareras**” que estén evaluados negativamente, puesto que son las más importantes para los clientes tanto para lograr sus satisfacciones como sus expectativas.

Etapas 9: Conformar la Tarjeta de investigación

Con los factores críticos previamente identificados, y la estructura de las dimensiones mencionadas anteriormente (considerando solamente los factores críticos de calidad), se conforma la Tarjeta de Investigación del Cliente donde cada factor se convierte en un elemento sujeto a evaluación y para obtener retroalimentación del desempeño del servicio. Esta tarjeta se puede convertir en un cuestionario para medir de forma rápida cada uno de los atributos claves de la Experiencia de Valor del Cliente, la cual puede ser actualizada cada seis meses.

La Tarjeta de Investigación del cliente se compone de elementos fundamentales como:

1. Los factores críticos de la calidad del servicio, los cuales se agrupan para facilitar el trabajo, para el caso del cliente externo en:

- Servicio de Recepción: Tangibles estéticos y Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.
 - Servicio de Habitaciones: Tangibles estéticos y Profesionalidad de las camareras.
2. La conveniencia relativa de cada atributo para el cliente. Teniendo en cuenta las opiniones de los clientes se le asigna una importancia relativa a cada factor que permita conocer los factores de mayor prioridad. Tendrán prioridad alta los factores críticos que estén evaluados negativamente y con una baja desviación, además de los factores que tengan una alta desviación. Serán de prioridad baja los factores críticos que estén evaluados positivamente y con una baja desviación. También se tomarán en cuenta los factores críticos que tengan una alta carga en su componente, es decir los factores críticos que tienen una baja prioridad y que tienen una alta carga con su dimensión tendrán prioridad media, y los de prioridad media tendrán prioridad alta.

La utilidad práctica que tiene la Tarjeta de Investigación es que puede ser utilizada en cualquier momento para realizar auditorías de calidad del servicio, como esquema de medida en un proceso de evaluación sobre las percepciones de los clientes. Otro elemento de especial importancia es que forma parte indispensable del sistema de medición del desempeño del proceso dentro del grupo de mediciones relativas a los clientes. La Tarjeta de Investigación definida se puede observar en el **Anexo 3.32**. El cuestionario que debe implementarse según la Tarjeta de Investigación del Cliente Externo para la retroalimentación se encuentra en el **Anexo 3.33**.

CONCLUSIONES

Después de haber aplicado el procedimiento para el diseño de una tarjeta de investigación se puede concluir que:

1. Se efectúa una extensa búsqueda bibliográfica sobre la Gestión del Valor de Cliente para su mejor entendimiento.
2. 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.
3. Se elabora una encuesta y se valida obteniendo dos dimensiones para cada servicio, las cuales fueron aceptadas para el objetivo de la investigación.
4. Se determinan los factores críticos de calidad mediante la aplicación del análisis discriminante y estadísticas no paramétricas.
5. 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. NC-ISO, *Sistema de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario.*, NC-ISO, Editor. 2005, ISO-2005. p. 43.
2. Murguía, R.P. and E.M.V.G.d. Pino, *Monografía Gestión por proceso.* 2005: Cuba. p. 129.
3. ISO, *Sistema de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario, I. 9000*, Editor. 2001, ISO. p. 75.
4. Hector., H.F.A. (2006) *Gestión de la Calidad en los servicios.* **Volume,**
5. Hyperlink (2006) *Industria de Servicio.* **Volume,**
6. Juran and Gryna (2006) *Calidad de servicio.* **Volume,** DOI: <http://www.gestiopolis.com>
7. Przybylski, A., *Marketing de Servicios Turísticos*, SURPASS, Editor. 1995.
8. Cerra, J. (1994) *Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración.* **Volume,**
9. Caravez, Y., *Procedimiento para la Mejora de Procesos de Servicios Turísticos*, in *Departamento de Ingeniería Industrial.* 2004, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez: Cienfuegos. p. 259.
10. M, J.J.y.G.F., *Análisis y planeación de la calidad*, M. Mc. Graw Hill, Editor. 1995.
11. Carrillo, I.M., *Propuesta para implementar la Cultura de Calidad de Servicio Total en los negocios Turísticos*, in *Facultad de Economía.* 2004, Universidad de Colima: Colima. p. 310.
12. Parasuraman A., V.Z., V. Y. Berry (1988) *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.* *Journal of Retailing* **Volume,**
13. Parasuraman A., V.Z., V. Y. Berry (1994) *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria.* **Volume,**
14. Zeithaml V. A., B.L.L.y.P.A., *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality.* *Journal of Marketing*, 1988. **52.**

15. Ramon Pons Murguia, E.V.G.P., *Gestión de la Calidad*. 2005.
16. Muñoz, L.M. (2007) *Consideración Teórica sobre la Atención al Cliente*. Monografía **Volume**,
17. Albrecht, K., *Servicio al Cliente Interno*. 1992, Mexico: Paidos Empresa.
18. Albrecht, K., *La mision de la empresa*, ed. P. Empresa. 1994a, Buenos Aires.
19. Albrecht, K., *Todo el Poder al Cliente*, ed. P. Empresa. 1994b, Buenos Aires.
20. Carlzon, J., *El momento de la Verdad*. 1991, Mexico: D.F. Diaz Santos.
21. Horovitiz, *Calidad de Servicio*. 2006.
22. Cruz, J.O.M. (2004) *Mejoramiento Continua*. **Volume**, 6
23. Martin, I. (2001) *Cooperacion empresarial y asociacionismo como estrategias de desarrollo de los paises mas desfacorecidos en un entorno globalizado*. Boletin Economico de ICE **Volume**, 19-30
24. Porter, M., *Ventaja Competitiva - creacion y sostenimiento de un desempeno superior*, M. Compania Editorial Continental, Editor. 1992.
25. Berumen, S., *Competitividad y Desarrollo Local*, M. ESIC Editorial, Editor. 2006.
26. G. Hofstede, G.J.H., *Cultures and organizations Software of the Mind*, L. Mc. Graw Hill, Editor. 2005.
27. A.M Gomez, J.C.S., *Cultura organizacional*. 2005, Madrid: Pearson Educacion.
28. Jose Manoel Goncalvez Gandara, M.G.D.H., Caolina Narloch Sass De Haro (2006) *La importancia de la Cultura Organizacional en la Gestion de Empresas Turisticas: El caso de Blue Tree Hotels*. **Volume**,
29. Ford R., H.C., *Atencion al cliente en los servicios de ocio*, P. Primera edicion, Madrid, Editor. 2001, Paraninfo, Madrid.

Anexos

Anexo 3.31: Tarjeta de investigación de cliente

Tarjeta de investigación de cliente externo				
Factores críticos		Prioridad	Nuestro Puntaje (%)	
Servicio de Recepción				
Tangibles estéticos.	Higiene y apariencia de los empleados	Alta	22.6	17.9
	Recibimiento de cortesía	Media*	16	
	Limpieza y organización	Media	17.9	
	Decoración y ambientación	Media*	8.5	
	Profesionalidad y eficacia de los empleados	Media	18.9	
	Efectividad de los servicios	Alta	23.6	
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Rapidez del servicio	Media	17	16.6
	Amabilidad y cortesía de los empleados	Media	10.4	
	Dominio del idioma	Alta	22.6	
Servicio de Habitaciones				
Tangibles estéticos.	Decoración y ambientación	Alta*	16	23.5
	Comodidad y confort	Alta	22.6	
	Modernización de equipos y tecnología	Alta	32.1	
Profesionalidad de las camareras.	Higiene y apariencia de las camareras	Alta	24.8	23.3
	Limpieza y equipamiento de los baños	Alta	32.7	
	Amabilidad y cortesía de las camareras	Alta*	12.4	

*. Son prioridades de los factores críticos que han sido cambiadas debido a sus altas cargas factorial con sus componentes principales correspondientes.

Anexo 3.32: Cuestionario de la Tarjeta de investigación

Tarjeta de investigación de cliente externo							
Factores críticos		Escala					
Servicio de Recepción	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
	Recibimiento de cortesía						
	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						
		Escala					
Servicio de Habitaciones	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
	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 3.31 Cálculo de la satisfacción de los clientes con los factores críticos de calidad.

Dimensiones	Factores críticos de calidad	Xi	Pi	XiPi	Vi	pi	Ki	Vi.Ki	Cs	Ct
Servicio de Recepción										
Tangibles Estéticos	Recibimiento de cortesía	4.31	0.79	3.40	4.23	-0.25	0.66	2.82		
	Limpieza y organización	4.23	0.786	3.32		-0.55				
	Decoración y ambientación	4.41	0.809	3.57		-0.15				
	Efectividad de los servicios	4.07	0.775	3.15		-0.42				
	Higiene y apariencia de empleado	4.11	0.843	3.46		-0.35				
	Profesionalidad y eficacia del personal de contacto	4.25	0.783	3.33		-0.30				
Rapidez y fiabilidad de los recepcionistas.	Dominio del idioma	4.23	0.321	1.35	4.23	-0.43	0.33	1.40		
	Amabilidad y cortesía	4.27	0.792	3.38		-0.32				
	Rapidez del servicio	4.18	0.816	3.41		-0.26				
Servicio de habitaciones										
Tangibles estéticos	Comodidad y confort	3.92	0.862	3.38	4.06	-0.14	0.64	2.61		
	Decoración y ambientación	4.28	0.846	3.62		-0.15				
	Modernización de equipos y tecnologías	3.97	0.702	2.78		-0.26				
Profesionalidad de las camareras.	Limpieza y equipamiento de los baños	3.85	0.821	3.16	4.05	-0.31	0.35	1.44		
	Higiene y apariencia de las camareras	4.04	0.766	3.10		0.007				
	Amabilidad y cortesía de las camareras	4.32	0.649	2.80		-0.006				
										4.14
										4.05

$V_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} X_{ij} \cdot P_j}{\sum_{j=1}^{n_i} P_j}$, donde “ n_i ” es la cantidad de ítems que conforman la i -ésima dimensión de calidad, “ P_j ” corresponde a la carga del ítem j en la primera componente principal de la matriz de extracción, “ X_{ij} ” es la puntuación media del j -ésimo ítem y “ V_i ” es el grado de satisfacción de los clientes con la i -ésima dimensión.

$K_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} P_j}{\sum_{j=1}^n P_j}$, siendo “ K_i ” la importancia relativa de cada dimensión y “ ρ_j ” la correlación entre la j -ésima dimensión y el ítem alusivo a la calidad general expresado por los clientes, n la cantidad de variable en el análisis.

$C = \sum_{i=1}^n K_i \cdot V_i$ siendo “ C ” la calidad del servicio global. Es decir siendo teóricamente independiente las dimensiones de calidad, y teniendo en cuenta que la importancia relativa de cada una de ellas puede diferir de manera significativa, la calidad global del servicio puede estimarse razonablemente mediante la suma ponderada de la satisfacción de los clientes con las dimensiones de calidad, siendo el factor de ponderación la importancia relativa de cada una de ellas (Pérez, C.J 2002).

