

**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 presenta 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.*

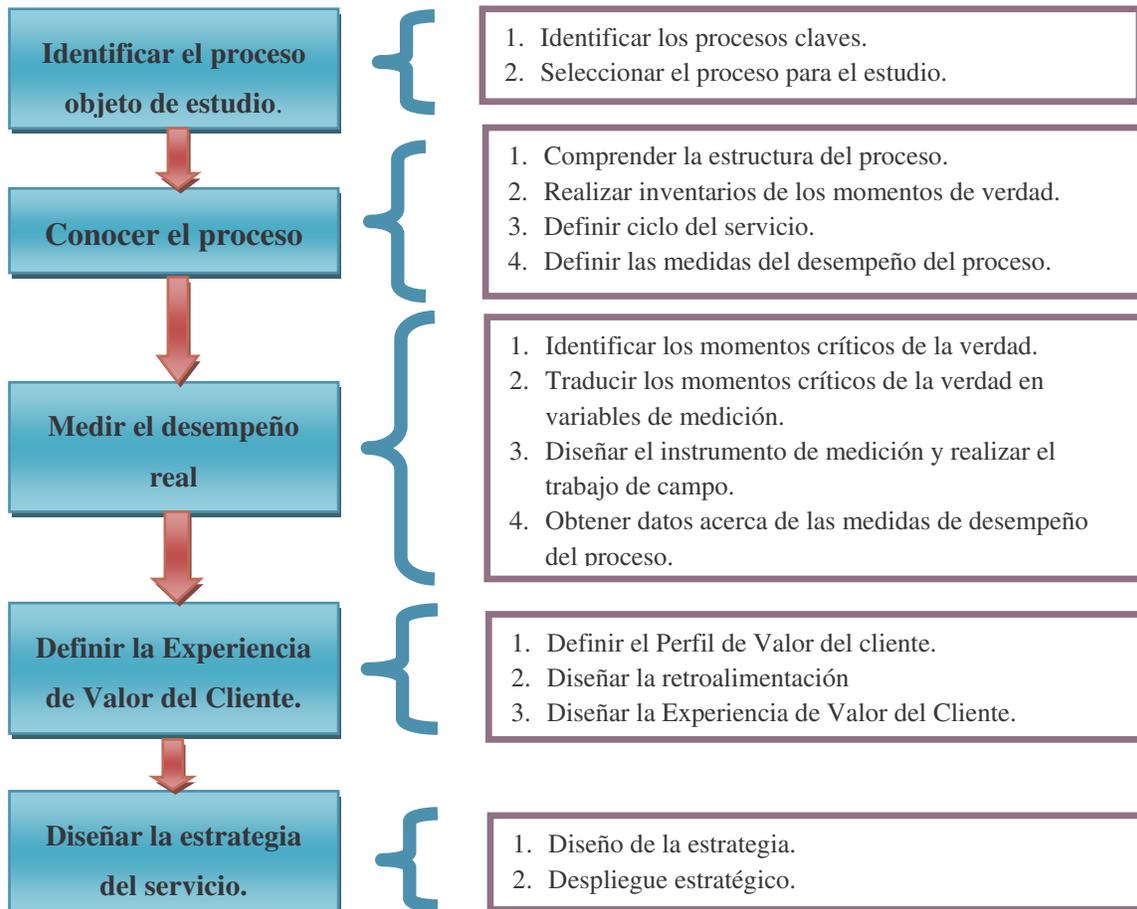
Para lograr los resultados anteriormente mencionados se utilizan como herramientas un importante número de técnicas como la entrevista individual, la observación directa, encuesta, revisión documental, la sesión de grupo, el método DELPHI, diagrama de flujo, diagrama de afinidad, diagrama SIPOC, Matriz 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 diseñado 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 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) y la matriz causa efecto, 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 el **anexo** mencionado anteriormente.

### **2. Definir la Experiencia del 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), 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). A partir de esos factores de calidad encontrados, se diseñó el Perfil de Valor del Cliente y la Tarjeta de investigación de cliente de cada segmento 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.**

<b>Componente</b>	<b>Estructura de Diseño</b>
<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 cliente.</p> <p>Los empleados de contactos con el huésped (recepcionista, 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,</p>	<p>Se tratará de mantener un stock de amnitia en el Dpto. de Ama</p>

equipos)	<p>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 asi poder evitar demora en el mismo.</p>
Sistémicos (procedimiento que el cliente tiene que seguir durante el servicio)	<p>Se mantendrá reservado un elevador únicamente para los clientes, para evitar demora y el contacto indeseado de los clientes con los empleados.</p>
Informativos (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)	<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>
Económico (pago y formas de hacerlo)	<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 Murguía, 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.

Anexo 1: Plan de control de las entradas potenciales del subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones.

Subproceso de limpieza y acondicionamiento de habitaciones						
Entradas	Actividad (Acción de mejora)	Indicadores /formas de calculo	Rango de control	Medidas	Frecuencia	Responsables
<b>Información del reporte gobernanta.</b>	Asegurar el cumplimiento de entrega de reportes precedentes 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.	Diaria	Jefa del departamento de Ama de llaves.
	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.	Diaria	Supervisora de habitaciones. Jefa de Ama de llaves.
<b>Camareras bien preparadas.</b>	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.	Diaria	Jefe de Recepción
	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	Jefa de Ama de llaves.

	<p>Garantizar que posean los conocimientos teóricos y prácticos que requiere su trabajo.</p>	<p><b>Habitaciones aceptadas por la supervisora.</b> Cantidad de habitaciones terminadas aceptadas entre cantidad de habitaciones limpiadas.</p>	<p>100%</p>	<p>Supervisión por la supervisora.</p>	<p>Diaria</p>	<p>Supervisora de habitaciones. Especialista de Calidad.</p>
<p>Disponer de los medios necesarios para la realización de su trabajo.</p>	<p><b>Disponibilidad</b> Cantidad de los medios disponible entre la cantidad necesaria.</p>	<p>100%</p>	<p>Observación para la evaluación individual del desempeño.</p>	<p>Diaria</p>	<p>Je fa de Ama de llaves. Supervisora</p>	