



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ingeniería Industrial

## Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

**Título:** Procedimiento para la investigación de  
clientes en la “Villa 5 Azúcar” perteneciente a la  
Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre

**Autor:**

Dieter Pino Fernández

**Tutores:**

MSc. Ing. Yamil Cáravez Santana

Lic. Manuel Piloto Piloto

*Cienfuegos, 2009*

*Resumen*

## **Resumen**

Al convertirse el desarrollo turístico en el Ministerio del Azúcar en una forma de atención para sus trabajadores y familiares, se hace necesario priorizar la forma en que los trabajadores se sientan atendidos, prestando servicios con calidad que garanticen la satisfacción plena de los mismos.

En este sentido se realiza la presente investigación con el objetivo de aplicar un procedimiento para la identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su traducción al lenguaje de la organización, en el proceso de restauración de la “Villa 5 Azúcar” perteneciente a la Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre.

Para dar respuesta al objetivo planteado se realiza una extensa búsqueda bibliográfica que posibilita la comparación de diferentes procedimientos disponibles. Este estudio comparativo permite construir un Marco Teórico que sirve como base para la realización del estudio.

En el trabajo se utilizan técnicas para la recopilación de información como: encuestas, trabajo en grupos, consulta a expertos, revisión de documentación, etc., así como el uso de técnicas estadísticas y software profesional (SPSS 16.0) para el procesamiento de los datos.

El trabajo realizado permite alcanzar una serie de resultados de investigación de gran utilidad para la organización, dentro de los cuales podemos destacar:

- La aplicación de un procedimiento con consistencia técnica y elevado rigor científico para identificar la voz del cliente.
- La identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su traducción al lenguaje de la organización.
- La posibilidad de extender la aplicación del procedimiento a otras Villas del territorio que brindan el mismo servicio en el Sector azucarero.

# *Índice*

---

Introducción .....	4
Capítulo I: Marco Teórico.....	3
<b>1.1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Los expertos de la calidad: un acercamiento general a sus principales aportes.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. La calidad y las empresas de servicio.....</b>	<b>6</b>
1.3.1. Las empresas de servicio: características y funciones distintivas. ....	6
1.3.2. Modelos teóricos usados para describir la calidad en el servicio. ....	10
1.3.3. El cambio cultural en los servicios.....	14
<b>1.4. El concepto de Clientes. Tipos de clientes.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Investigación a Clientes. Desarrollo de un enfoque orientado a clientes dentro de la filosofía TQM. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.6. Enfoques y/o procedimientos para investigar clientes. Análisis comparativo y crítico. ....</b>	<b>20</b>
<b>1.7. Conclusiones Parciales. ....</b>	<b>34</b>
Capítulo II. Situación actual y perspectivas del desarrollo Turístico de las Empresas Azucareras. Fundamentación de las necesidades para la realización del estudio.....	35
<b>2.1.- Introducción .....</b>	<b>35</b>
<b>2.2.- Situación actual y perspectivas del desarrollo turístico en las Villas Azucareras de Ministerio del Azúcar.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Caracterización de la organización objeto de estudio. ....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.- Fundamentación del estudio .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.- Descripción del Procedimiento a utilizar.....</b>	<b>45</b>
<b>2.6 Conclusiones parciales .....</b>	<b>47</b>
Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la investigación de clientes.....	48
<b>3.1. Introducción.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Aplicación de la metodología propuesta.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Conclusiones parciales: .....</b>	<b>68</b>
Conclusiones generales .....	69
Recomendaciones.....	70
Anexo .....	

---

# *Introducción*

### **Introducción**

La Industria Azucarera históricamente ha constituido para el país uno de los renglones de mayores ingresos a la Economía, y a través de los años se ha ido perfeccionando por alcanzar estos objetivos, a través de la introducción de cambios paulatinamente.

Precisamente, el desarrollo de un turismo familiar para sus trabajadores y familiares se ha convertido en uno de los principales renglones como fuente de ingreso para las empresas azucareras, no solo por sus trabajadores sino también por las prestaciones de este servicio a otros organismos que lo soliciten.

A partir del año 2000 por estudios realizados en el Ministerio del Azúcar (MINAZ) se le da un gran impulso al desarrollo del turismo a planes vacacionales a los trabajadores de este Ministerio, creándose las bases para la implementación de un sistema donde se crearon las base de campismo para el disfrute pleno de los trabajadores y sus familiares de este sector azucarero los cual dio lugar a Las Villas Azucareras en cada uno de las Industrias Azucareras del país.

El desarrollo turístico en el Ministerio del Azúcar con el tiempo se ha convertido en una forma de atención para sus trabajadores y familiares, un sano esparcimiento de forma tal que se sientan complacidos con una estancia plena de disfrute en cada una de las instalaciones (villas).

En este sentido en reunión plenaria con la máxima dirección del país el Ministro del Sector azucarero expuso... “tenemos que mejorar la forma de que nuestros trabajadores se sientan bien atendidos, que se les preste un servicio pleno, de calidad y que se sientan satisfechos de las Villas durante su período vacacional...”

Con este propósito la Villa 5 Azúcar perteneciente a la Empresa Azucarera 5 de Septiembre brinda servicios de hospedaje, alimentación y recreación a los huéspedes siempre esforzándose porque estos servicios se realicen con la calidad requerida, con esmerada atención y variedad de ofertas, a fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Sin embargo no puede plantearse que se obtienen los resultados deseados ya que al analizarse el comportamiento de la opinión de los clientes en los años de servicio de la Villa se han presentado quejas en reiteradas ocasiones en relación con el proceso de restauración, lo que indica que los clientes no están totalmente satisfechos con los servicios recibidos durante su estancia en la Villa 5 Azúcar.

A consecuencia de la problemática anterior se define el siguiente **Problema Científico**: “No se utiliza un procedimiento para la identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su traducción al lenguaje de la organización, que posibilite la mejora de la calidad del servicio en el proceso de restauración de la “Villa 5 Azúcar” perteneciente a la Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre”

A consecuencia queda definida la siguiente **Hipótesis de Investigación**: *“La aplicación de un procedimiento para la investigación de clientes permitirá la identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su traducción al lenguaje de la organización, en el proceso de restauración de la “Villa 5 Azúcar” perteneciente a la Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre”*

El **Objetivo General** que tiene esta investigación es: *“Aplicar un procedimiento para la identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su traducción al lenguaje de la organización, en el proceso de restauración de la “Villa 5 Azúcar” perteneciente a la Empresa Estatal Socialista 5 de Septiembre”*

Derivándose los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Elaborar un Marco Teórico que sirva como referencia y que proporcione las bases conceptuales fundamentales para el desarrollo de la investigación.
2. Demostrar la necesidad de la realización de la investigación mediante la descripción y caracterización de la situación existente en el objeto de estudio.
3. Aplicar un procedimiento para la investigación de clientes en el proceso de restauración de “Villa 5 Azúcar”

Para el desarrollo de la investigación el trabajo queda estructurado en tres capítulos, de la siguiente manera:

- Capítulo I: Marco Teórico
- Capítulo II: Situación actual y perspectivas del desarrollo turístico de las empresas azucareras. Fundamentación de la necesidad del estudio.
- Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la investigación de clientes.

Además de un conjunto de conclusiones y recomendaciones que se exponen al final del trabajo.

## **Capítulo I: Marco Teórico.**

### **1.1. Introducción.**

Muchos teóricos de la gerencia dicen ahora que el antiguo paradigma de la administración occidental está fallando, desvaneciéndose o funcionando mal; sobre todo en lo que respecta a la cuestión de la calidad y que hay que dejar paso a uno nuevo. Esto significa que muchas de las ideas, valores, prioridades, preceptos, reglas y hábitos de conducta están haciendo que a las organizaciones les resulte difícil desarrollar culturas de un tipo que puedan ofrecer un valor superior al cliente y acrecentar la calidad como arma competitiva.

Antes de dar paso a un nuevo paradigma, es útil conocer sobre qué bases se sostiene el actual y cuáles son los nuevos conocimientos que están haciendo que se desvanezca. Es por este motivo, que en el presente capítulo se hace referencia a los principales hallazgos encontrados durante el estudio bibliográfico, que permiten la incorporación de los elementos teóricos necesarios para la fundamentación de este estudio y de los modos de actuación resultantes de las aplicaciones prácticas.

### **1.2. Los expertos de la calidad: un acercamiento general a sus principales aportes.**

A diferencia de la mayor cantidad de textos que se escriben sobre el tema, no se pretende realizar una revisión exhaustiva de todos los autores. Revisiones de este tipo están disponibles ampliamente en la bibliografía y no añadirían valor alguno a la descripción. De manera que este epígrafe se concentra en realizar una revisión de los principales aportes que cada uno de los autores ha hecho en varias categorías concentradas de análisis. Se incluirán como los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses se utilizarán las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Geinichi Taguchi. Se considerará también a John S. Oakland para reflejar el estado de los conceptos de la calidad en Europa. Estos son sólo los más importantes dentro de una enorme cantidad de autores que han publicado material en el tema del TQM.

Se pudo identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que estos han sido las personas que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad. Dichos autores son Deming, Juran y Crosby. Esta comparación ha sido tomada de Oakland (1989) por responder perfectamente a los intereses de la presente discusión.

Se toman en cuenta diferentes aspectos que describen los elementos fundamentales de la teoría de la calidad y que pueden resultar contrastantes para los diferentes enfoques. Esta comparación y los aportes de cada autor se pueden consultar en el Anexo 1.

Para tener una idea más global de las filosofías de cada autor deben tratarse cuáles han sido los principales aportes de cada uno. A juicio de muchos autores esto es lo más importante para este tipo de análisis, sin embargo debe aclararse que no es todo. Por otro lado, se puede concluir que la mayor parte de lo tratado en la amplia variedad de publicaciones sobre calidad se puede agrupar en una serie de rubros o categorías. Según Cantú (1997) estas categorías son las siguientes:

1. Liderazgo.
2. Planeación Estratégica.
3. Posicionamiento en el mercado.
4. Sistema Humano.
5. Sistema Operacional.
6. Control de Proveedores.
7. Mejoramiento de la Calidad.
8. Control del Proceso.

Siguiendo esta clasificación será útil evaluar la contribución individual y global de los autores en cada área. Un resumen del análisis se muestra en el **Anexo 2**. El significado de cada letra para la evaluación de la contribución es: **F** si este autor es contribuyente fuerte (los cuadros sombreados indican que según el análisis este autor es el más importante entre los contribuyentes fuertes), **R** si la contribución es mediana o regular, **D** si la contribución es débil y **N** si es nula.

Un análisis detallado de los aportes en cada una de las áreas, para los dos análisis anteriores, pone al descubierto que existen varios elementos importantes de la teoría de la calidad total que no fueron considerados por los autores seleccionados. Estos elementos se describen a continuación:

1. Liderazgo: La administración también debe considerar las expectativas de los grupos de interés relacionados con la empresa (stakeholders), como los accionistas, los grupos sociales externos y el gobierno, además de los proveedores, los empleados y clientes. Se deben tomar en cuenta los valores corporativos de la empresa, los cuales deben ser considerados por los empleados en su actuación dentro de la empresa.
2. Posicionamiento en el Mercado. Para lograr una posición de mercado fuerte se requiere más que satisfacer las necesidades de los clientes, se debe considerar la presión ejercida por los

competidores y la manera en que se conforma la participación en el mercado, ya que este elemento es el que decidirá la distribución de los recursos económicos creados en el mercado.

3. La teoría de la calidad desarrollada por los autores más reconocidos en esta área deja algunos espacios en blanco cuando se busca la forma de mejorar la competitividad de una organización mediante la ejecución de los conceptos de la calidad total. La teoría básica provee de una fuerte base de conocimientos para apoyar las áreas de operación del negocio y mejoramiento de la calidad, pero proporciona poca contribución sobre liderazgo, comportamiento humano, planeación estratégica y posicionamiento en el mercado. Si se agregan algunos otros conceptos desarrollados en otros campos de la teoría administrativa, es posible crear un buen modelo conceptual de negocios que sirva de guía para la implementación de un modelo de calidad total efectivo.

En el **Anexo 3** se pueden encontrar tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total.

Después de haber analizado los aportes de cada autor se pueden arribar a valiosas conclusiones. No tiene sentido aquí tratar de conformar otro concepto de calidad, pues solo sería otro más dentro de la ya larga lista que logra confundir a los ejecutivos. Por otra parte tampoco tiene sentido detenerse a criticar el aporte de personas excepcionales como las citadas anteriormente. Sin embargo, sí tiene sentido tratar de resumir los más importantes consejos que se derivan del aporte de cada uno de estos autores, para que sirvan como guía o mapa de éxito a las empresas. Se puede plantear entonces, que las organizaciones tienen una mayor probabilidad de éxito y de permanecer en el mercado si:

1. Desarrollan una cultura de mejora continua mediante la aplicación de los conceptos y herramientas de la Gestión de la Calidad Total a su sistema de administración, para planear, controlar y mejorar su operación.
2. Analizan periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia relacionados con la compañía para definir y desplegar políticas de calidad sobre la operación a través del proceso de planeación estratégica.
3. Utilizan técnicas como la reingeniería de procesos de negocio para realizar cambios radicales en la organización, y el benchmarking para el análisis del mercado y la competencia cuando la empresa no satisface las necesidades del mercado y en consecuencia, no crea la riqueza económica requerida para cumplir con las expectativas de los grupos de interés e influencia. Esto no quiere decir que estas técnicas no se

apliquen en situaciones normales para mejorar continuamente el desempeño organizacional.

4. Cuentan con una infraestructura sólida para la mejora continua y la satisfacción del cliente.

### **1.3. La calidad y las empresas de servicio.**

#### **1.3.1. Las empresas de servicio: características y funciones distintivas.**

La definición de una industria de servicio usualmente excluye manufactura, agricultura, minería y construcción. De acuerdo con la Clasificación Estándar de Industrias (CEI), las siguientes se consideran industrias de servicios:

- Banco.
- Bienes raíces.
- Educación.
- Finanzas.
- Hoteles y Moteles.
- Recreo.
- Salud.
- Transporte.
- Seguros.
- Gobierno: local, estatal, federal.
- Servicios profesionales.
- Servicios públicos: agua, gas, electricidad, teléfono, etc.
- Venta al por mayor.
- Venta al por menor.
- Restaurante y Cafeterías.
- Servicios a las empresas: abogacía, ingeniería, contabilidad, procesamiento de datos, etc.
- Servicios personales: servicios de mantenimiento a hogares, belleza, limpieza, etc.

#### **Características únicas de los servicios**

El primer paso para iniciar el trabajo en servicios es entender la naturaleza única de los servicios y cómo varían de una industria de servicios a otra. Como el control de la calidad se aplicó primero a los productos manufacturados, prácticamente la mayoría de los libros y artículos hacen hincapié a la calidad aplicada a los procesos de manufactura. Muchas personas piensan que lo que ha funcionado con éxito en los procesos de manufactura se puede aplicar, y forzosamente dar resultado en las operaciones de servicios. Las características más importantes de los servicios se describen en la tabla 1.1.

Tabla 1.1: Características distintivas de los servicios.

Característica	Descripción
<b>Los servicios, salvo en unas excepciones, no pueden medirse.</b>	El servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. De cualquier forma una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas.
<b>Los servicios no pueden almacenarse.</b>	Una vez que se ha prestado el servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. Lo constituyen una serie de actividades afines, mayormente dominadas por la conducta humana.
<b>Los servicios no pueden inspeccionarse</b>	Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por una inspección en el sentido estricto de la palabra. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos relacionados con los servicios prestados en relación con una serie de estándares. Es imposible separar servicios malos de buenos, por ejemplo la inspección sanitaria a un restaurante.
<b>La calidad no puede determinarse de antemano.</b>	La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se haya prestado un servicio de la misma naturaleza a un cliente. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio si no lo compra y pasa por la experiencia. En la compra de un producto, el cliente puede mirar, examinar, preguntar e incluso hasta hacer pruebas, en un servicio esto es imposible.
<b>Un servicio no tiene vida.</b>	Los productos tienen vida, pueden ser separados y mantenidos. Los servicios tienen una duración, pero ausencia de vida, de manera que quedan invalidadas las acciones de calidad posventa.
<b>Los servicios tienen una dimensión temporal.</b>	Los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede constituirse de una serie de actividades relacionadas con el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.
<b>Los servicios se prestan tras una</b>	Los servicios se prestan tras dos tipos de demandas: demandas instantáneas o demandas programadas. El primer punto incluye agua,

**solicitud.** gas, electricidad y servicios telefónicos. Estas empresas deben cumplir un 100% de confiabilidad y rentabilidad. Los segundos son servicios sólo a tiempos programados, por ejemplo, consultas médicas, bancos, transportes, etc.

---

**Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras.** Los servicios públicos, que cubren demandas instantáneas, han de rendir un 100% de eficacia. Esto es un nivel más alto que el que otras compañías deben ofrecer. En ciertas empresas de servicio, en las que el error de un empleado puede ser peligroso, sino fatal, el error cero como meta es un deber. En este grupo se incluyen salud, transporte y electricidad.

---

**Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.** La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así que el problema fundamental es controlar, corregir y prevenir el error humano. El alto componente humano en un servicio implica que en muchos casos un error humano sea altamente costoso, tanto para la empresa como para el cliente.

---

**La calidad es tanto objetiva como subjetiva.** Es subjetiva porque tiene que ver con los deseos, sentimientos, preferencias, estados anímicos y nerviosos de los clientes y de las personas que prestan el servicio; esto es un componente intangible. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable, con hechos más allá de los sentimientos, con objetos materiales externos, lo que constituye el componente tangible de los servicios.

---

El estudio de los servicios requiere de un conocimiento profundo de la naturaleza de la prestación de servicios. Siguiendo esta discusión sería útil la introducción de una definición práctica de servicio:

**Servicio:** una actividad o conjunto de actividades de naturaleza mayormente intangible con componentes tangibles que se realiza a través de la interacción del cliente y el empleado y/o instalaciones físicas y operaciones de apoyo del proveedor de servicios, con el objeto de satisfacerle una necesidad; Cáravez (2000).

### ¿Quién está realmente en el negocio de servicios?

Las siguientes ideas pudieran dar respuesta a esta pregunta:

- Se está volviendo prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible sólo por medio de un producto tangible. Por lo tanto para tener éxito en un negocio se necesita instalar barreras de entrada incorporando un “producto” como un paquete completo al cliente compuesto de procesos, prácticas y diversos rasgos y beneficios tangibles e intangibles difíciles de superar por un competidor.
- El cliente desea valor por el dinero que paga. En la mayor parte de los casos, el cliente da más importancia a la calidad del servicio recibido que a la calidad de los productos comprados.
- Una investigación realizada en 1988 con 3375 ejecutivos, por el Management Center Europe en conjunción con la American Management Association y el Japanese Management Association; Albretch (1994), concluyó:
- Más del 90% de los encuestados consideraron que el servicio al cliente sería más importante o mucho más importante en los años siguientes.
- Casi el 80% de los interrogados evaluaron el mejoramiento de la calidad y el servicio a los clientes como la clave del éxito competitivo en su futuro.
- Más del 92% creía que asegurar un servicio superior era una de sus responsabilidades clave, con independencia de su propia posición en la organización.
- La calidad en el próximo siglo debe empezar en el cliente, y no en el producto tangible que se vende o en los procesos de trabajo que los crean. Desde este punto de vista, el éxito de una empresa va a estar determinado por la percepción de la experiencia total por el cliente, en la cual hay una alta concentración de servicios.
- Las empresas de “manufactura” no existen para generar productos, están para proporcionar servicios a sus clientes. Según la experiencia de Ford, “la empresa no existe para fabricar automóviles Mustang; su razón de ser es servir a los clientes, proporcionándoles el medio para movilizarse de un lugar a otro...”; Harrington, (1997)
- El mayor porcentaje de los empleados en una empresa de manufactura se dedican a procesos de servicio. Podría compararse la cantidad de empleados que trabajan directamente en la línea de producción con los que trabajan en procesos como contabilidad, personal, finanzas, administrativos, ventas, distribución, etc. que son procesos de servicio “puros”.
- Muchas de las empresas típicas de manufactura que son líderes mundiales, deben su éxito actual a sus servicios y no a los productos que venden:

- El éxito de muchas de las firmas japonesas de automóviles (Toyota, Honda, Nissan) se debe al servicio de alta calidad que se brinda en la amplia red de concesionarios y a las facilidades de pago.
- El fabricante de computadoras DELL basa su diferenciación competitiva en los mecanismos novedosos y creativos de realizar las compras. (The E-VALUE code)
- Avón, uno de los fabricantes más prestigiosos de cosméticos, basa su reputación en su sistema de distribución “puerta a puerta”.

Salta a la vista la siguiente conclusión: toda empresa existe para prestar un servicio, las únicas diferencias entre ellas residen en las proporciones relativas de hechos tangibles e intangibles de los procesos involucrados en la experiencia de valor del cliente.

### **1.3.2. Modelos teóricos usados para describir la calidad en el servicio.**

La propia complejidad de los servicios hace que sea bastante difícil la identificación de modelos correctos para describir la calidad. El gran contenido intangible de este tipo de producto implica que la calidad tenga un significado mucho más subjetivo, y por supuesto más difícil de representar. El sentido abstracto de este término es perfectamente captado por Tan (1986) quién lo describe como la belleza en los ojos del admirador, en otras palabras, la calidad del servicio tiene diferentes significados para personas diferentes.

Similarmente; Berry et al. (1990) señala a los clientes como los únicos jueces de la calidad en el servicio.

En términos de cómo el consumidor aprecia la calidad del servicio; Berry (1985) concluye que las percepciones de los clientes son el resultado de la comparación de las expectativas antes de recibir el servicio y sus experiencias con el servicio. Si no son satisfechas se deteriora la calidad y si son excedidas entonces se percibe como más que satisfactoria (deleitando al cliente). Estas ideas se han desarrollado en el modelo de expectativas menos percepciones (P-E) conceptualización de la calidad del servicio, descrita como la “teoría de los gap”. Esta sugiere que las diferencias entre las expectativas del consumidor acerca del desempeño de los proveedores de un sector general de servicios y la evaluación del desempeño actual de una empresa específica conducen a la percepción de la calidad del servicio; Cronin & Taylor (1992).

Para complicar aún más este aspecto, la calidad del servicio puede ser dividida en dos subcomponentes nombrados calidad técnica y calidad funcional. El primero de ellos se refiere a lo que se prevé durante el proceso de servicios (el conocimiento, los tangibles, soluciones

técnicas, etc.). La calidad funcional, por su parte, se refiere a cómo el servicio ha sido brindado, al comportamiento del personal durante los momentos de la verdad; (Grönroos, 1982).

Reconociendo el papel del cliente en el proceso de entrega del servicio, Kelly et al. (1990) adiciona otros dos componentes: calidad técnica del consumidor y calidad funcional del consumidor. El último se refiere a cómo se comporta el cliente mientras se le proporciona el servicio, amistosa y respetuosamente, con espíritu de cooperación. Lo significativo de la explicación anterior acerca de la calidad del servicio, es que en relación con la gestión de la calidad del servicio, no es suficiente enfocarse en el personal que presta el servicio, sino también se debe prestar atención a la motivación y al comportamiento del cliente.

Antes de realizar cualquier análisis de la calidad en el servicio es importante separar las variables claves que se relacionan con el servicio. Existen grandes debates en la literatura referidos al tema, se pueden consultar por ejemplo; Cronin y Taylor (1992 - 1994); Teas (1993,1994) y Parasuraman et al. (1994) acerca de cómo conceptualizar y hacer operativa la construcción de la calidad en el servicio y de las variables fundamentales que participan en el proceso. Sin embargo, el modelo de Bitner (1990) acerca de la evaluación de la calidad del servicio, incluye las variables que más atención han recibido en este tema.

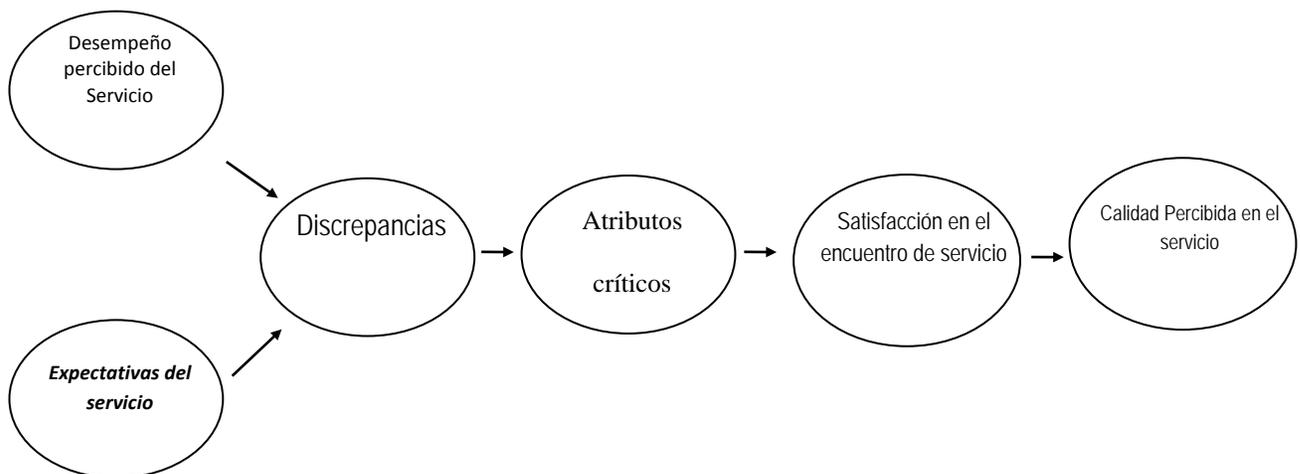


Figura. 1.1: Versión simplificada del modelo de Bitner para la evaluación de la calidad en el encuentro de servicio.

A continuación se explicarán brevemente las variables de más interés: expectativas, desempeño percibido del servicio, las discrepancias y la relación entre la satisfacción del consumidor y la calidad percibida del servicio.

### **Expectativas y Desempeño percibido del servicio:**

Si se quiere administrar correctamente la calidad de los servicios es muy importante comprender las expectativas del cliente, cómo estas expectativas se van desarrollando y su significación en relación con la calidad del servicio; Zeithaml et al. (1990). En este punto se puede encontrar también un amplio debate en la literatura internacional concerniente a la naturaleza exacta de la formación de las expectativas. Al respecto; Teas (1994) enfatiza que las expectativas se definen de diferentes formas, como deseos, aspiraciones, expectativas normadas, ideales, lo que el proveedor del servicio debe ofrecer, lo que el consumidor espera recibir y el servicio adecuado.

Mientras este debate continúa, es aceptado internacionalmente que la mayoría de los clientes inician un encuentro de servicio con algunas expectativas formadas, desde las mal definidas en situaciones no familiares y las bien definidas en situaciones familiares. Como se ha indicado anteriormente en la medida en que sean satisfechas será la percepción del servicio recibido.

Con relación a cómo se forman estas expectativas algunos autores como: McCallum y Harrison (1985); Smith y Houston (1986) se refieren a la literatura de escritos cognitivos. Este tipo de escrito ha sido descrito como una secuencia estereotipada predeterminada de acciones que definen una situación bien conocida Schank y Abelson (1977). Por lo tanto, un escrito cognitivo especificará una serie de acciones que constituyen una situación particular, en el orden en que ocurrirán y en el momento en que van a tomar lugar. Entonces, mediante el uso repetido del servicio el cliente puede hacer un escrito para el servicio, el cual va a conformar sus expectativas y estas van a ser la base de la evaluación para las próximas transacciones de servicio. Zeithaml et al. (1990) identifica algunos factores específicos que pueden influenciar en las expectativas del cliente, estos son:

- La comunicación boca - oído (lo que el cliente escucha de otros clientes).
- Necesidades personales (determinadas por características individuales y producto de las circunstancias)
- Experiencias anteriores del servicio (o de un servicio relativo)
- Comunicación externa del proveedor del servicio (sugerencias impresas, comerciales por televisión, brochures o promesas orales hechas directamente por los empleados que prestan el servicio)

Zeithaml et al. (1990) también identifica algunos factores que pueden influenciar en la percepción del cliente del desempeño del servicio. Esto incluye elementos tangibles tales como

la comida que se come en un restaurante, el entorno físico en el que el servicio toma lugar o se efectúa, los equipos involucrados, la competencia percibida, la credibilidad de los proveedores del servicio, su responsabilidad, su confiabilidad y su cortesía.

### **Discrepancias, (in)satisfacción del cliente y la calidad percibida del servicio**

Como se ha discutido hasta ahora, una variable importante, concerniente a la calidad del servicio son las discrepancias, por ejemplo: las diferencias entre las expectativas del cliente y el desempeño percibido del servicio. Sin embargo, como plantea Teas (1993), existe algún grado de confusión en la literatura de que si la variable discrepancia con las expectativas es un determinante de la calidad percibida del servicio o si es un determinante de la (in)satisfacción del cliente. En otras palabras, cuando se expresa directamente su relación con la calidad del servicio (como en la conceptualización de la calidad del servicio P-E) o indirectamente, como sugiere Bitner et al. (1990).

Cronin y Taylor (1992), se refieren a que la calidad percibida del servicio determina la satisfacción del cliente, mientras que otros tales como Parasuraman et al. (1988) han concluido que la satisfacción del cliente determina la calidad percibida del servicio.

Un intento para resolver este debate fue hecho por Bitner (1990). Ella sugiere que la satisfacción del consumidor se relaciona con las transacciones de un servicio en específico, mientras que la calidad del servicio es una actitud general relacionada con la excelencia global o superioridad del proveedor del servicio. Por esto la calidad percibida del servicio pudiera ser el producto de las evaluaciones de un número de encuentros de servicio.

### **El papel del cliente:**

Es conocido que un factor clave, como se menciona anteriormente, es que el cliente forma parte frecuentemente de los procesos de producción y entrega de servicios. Kelley et al. (1990) recomienda que las organizaciones deben enfocar a los clientes como miembros de la organización o “empleados parciales” e influir sobre sus comportamientos mediante el proceso de socialización de la organización.

El término “empleado parcial” se refiere a una conceptualización del cliente como participante temporal en las organizaciones, la cual debe crear mecanismos que aseguren que los consumidores se comporten adecuadamente en las operaciones del servicio; Mills (1986). La socialización organizacional ha sido definida; Ward (1974) como procesos mediante los cuales los individuos adquieren habilidades, conocimientos y actitudes relevantes en su comportamiento como clientes en determinado sector del mercado.

Existen algunas recomendaciones recogidas de la literatura para servir al objetivo de socializar a los clientes como empleados parciales. Estos son:

- Programas formales de socialización.
- Distribución de materiales informativos adecuados.
- La provisión de señales ambientales.
- Reforzamiento de actitudes.
- Observaciones de otros clientes.

De acuerdo con Kelley et al. (1990) los consumidores del servicio que han alcanzado un alto nivel de socialización organizacional deben tener expectativas más certeras y precisas referidas a la transacción de servicio. Además, estas expectativas deben estar más alineadas con las percepciones del cliente acerca de la calidad de la entrega del servicio actual.

### 1.3.3. El cambio cultural en los servicios.

El logro de la calidad en los servicios tiene que ver con un cambio en la forma de administrar y pensar acerca del cliente. Para que las personas que tienen la antigua mentalidad industrial centrada en el trabajo comiencen a actuar con la nueva mentalidad de valor al cliente, es importante identificar explícitamente las diferencias entre ambas.

En la tabla 1.2 se brinda una breve explicación de los principales cambios que debe sufrir el paradigma industrial para enfrentar el reto del logro de la calidad en el servicio. En el servicio del siglo XXI se requiere de una mentalidad diferente. Los ejecutores de éxito en los años venideros serán los que se liberen de la mentalidad antigua y empiecen a ver su negocio de un modo completamente nuevo.

**Tabla 1.2:** El cambio en la mentalidad para enfrentar el reto de la calidad en los servicios.

Factores	Dirección del Cambio
La misión de la empresa.	El paradigma industrial tiende a considerar que la misión de la empresa es vender mercancías. Para el paradigma de valor al cliente, la misión es ganar y conservar al cliente, satisfacer sus necesidades, resolver sus problemas o agregar valor para él.
El principio de la ganancia.	La idea dominante básica que existe en este caso es el empleo eficiente del capital y el trabajo. Para este modo de ver, el control cuidadoso de los costos en un contexto de paridad con los competidores respecto a la calidad del producto procura la rentabilidad de la empresa. En contraste con esto, el

nuevo paradigma plantea que la calidad de la experiencia total y como la percibe el cliente, genera ganancias, en otras palabras, si hay valor para el cliente, habrá utilidades.

---

Los clientes. Normalmente se ve a los clientes como un bien genérico que se puede consumir y reemplazar. Si un cliente se enfada con la empresa, siempre habrá otro que ocupe su lugar. La nueva mentalidad ve al cliente como un bien digno de aprecio: una persona que seguirá procurándonos ingresos si lo tratamos bien y puede traernos otros clientes

---

Los empleados. Se ha acostumbrado a ver a los empleados como ejecutores obedientes. En el nuevo paradigma se ven como estrategas del cliente y defensores de la calidad. El concepto de servicio interno revela con claridad que todos tienen un cliente externo que paga, o alguno de la organización que necesita el apoyo

---

El trabajo La mentalidad tradicional plantea que el trabajador tiene que poner atención en las tareas asignadas por el jefe, la realización de esas tareas confrontadas con normas preestablecidas de trabajo conducirá al bien final de la organización. En el nuevo paradigma, el empleado tiene que centrarse en la calidad de la experiencia del cliente en cada momento de la verdad.

---

Mediciones. Bajo el nuevo concepto, el enfoque primordial de la medición está en los resultados: en los momentos de la verdad y en los esfuerzos que lo generan. El manejo del servicio reconoce que para que haya buenos momentos de la verdad tienen que suceder correctamente muchas cosas, y que el rol de un empleado es solo un componente

---

Recompensas. El paradigma de los servicios reconoce explícitamente el aspecto subjetivo, intangible y psicológico de los negocios, y lo trata como un elemento esencial del éxito, por sí mismo

---

Supervisión y administración. En el nuevo modo de pensar se ve la tarea del gerente de cualquier nivel como fuente de recursos para los empleados de la línea operativa que tienen que servir a los clientes. La misión de los gerentes es más capacitar que dirigir o controlar, sus decisiones y acciones deben contribuir a hacer de los

---

empleados estrategias de la calidad más eficientes

---

La organización. La nueva filosofía trata de ver la estructura y el aparato organizacional como respaldos de los trabajadores de la línea operativa, y no como encargados de controlarlos. Bajo este nuevo concepto, la función de la organización es sólo ayudar a los trabajadores a lograr el impacto más valioso sobre sus clientes.

---

Roles ejecutivos. Según el paradigma industrial la tarea de los gerentes de nivel superior es presidir la organización y controlar mediante la organización y los sistemas. En cambio el rol primordial de los ejecutivos debe ser crear y mantener una cultura de servicio, en la cual la primera preocupación es el cliente. Los líderes claves deben ejercer la fuerza de su autoridad y de sus personalidades para hacer avanzar los valores primordiales de una organización centrada en el cliente

---

#### 1.4. El concepto de Clientes. Tipos de clientes.

Desde siempre se ha considerado como cliente de una actividad, la persona que utiliza los productos o servicios que dicha actividad genera. Al mismo tiempo, existe confusión entre lo que significan los términos "cliente", "usuario" y "consumidor", lo que ha llevado a una utilización indistinta e indebida de estos tres términos. Juran establecer un concepto más amplio definiendo *el cliente* como:

*“La persona o colectivo sobre la que repercuten nuestros procesos y nuestros productos”*(1)

En general, existen dos grupos principales de clientes: los clientes externos (aquellos de fuera de la organización) y los clientes internos (aquellos de dentro de la organización).

**Tipos de clientes externos:** El término "clientes" se usa frecuentemente de manera vaga; puede referirse a una organización entera, a una unidad de la organización mayor o a una persona. Existen varios tipos de de clientes, algunos obvios, otros escondidos. A continuación se da una lista de las principales categorías que ayudarán a identificar a todos los clientes: **(2)**

El comprador:

Alguien que compra el producto para sí mismo o para otro.

El cliente o usuario final:	Alguien que se beneficia del producto final.
Comerciantes:	Las personas que compran productos para revenderlos, mayoristas, distribuidores, agencias de viajes, etc.
Procesadores:	Organizaciones y personas que usan el producto como medio para producir su propio producto.
Suministradores:	Quienes suministran algún integrante del proceso
Fabricantes de equipamiento original:	Compradores de un producto para incorporarlo al propio
Clientes potenciales:	Aquellos que no usan normalmente el producto y/o servicio pero pueden llegar a ser clientes.
Clientes ocultos:	Una serie de diferentes clientes que pueden ser fácilmente ignorados porque no vienen a la mente al momento. Pueden ejercer gran influencia sobre el diseño del producto: legisladores, críticos, líderes de opinión, servicio de prueba, responsable de pago, medios de comunicación, público en general, asociaciones profesionales.

**Clientes internos:** dentro de una organización cada persona desempeña tres papeles: suministrador, procesador y cliente. Cada individuo recibe algo de alguien, hace algo con ello y se lo pasa a un tercero. La eficacia en satisfacer las necesidades de estos clientes internos puede tener un gran impacto sobre el cumplimiento con los clientes externos. La identificación de los clientes internos requerirá cierto análisis porque muchas de estas relaciones tienden a ser informales, con el resultado de una persecución difusa de quienes son los clientes y como se verán afectados.

La mayoría de las organizaciones intenta poner en marcha un mecanismo que permita que funciones aparentemente competitivas negocien y resuelva diferencias pensando en la meta más alta de satisfacer las necesidades del cliente.

### **1.5 Investigación a Clientes. Desarrollo de un enfoque orientado a clientes dentro de la filosofía TQM.**

La satisfacción del cliente y las asociaciones con éstos se han convertido en un candente problema para las empresas. De repente, la gerencia ha reconocido la importancia del cliente en una ecuación de negocios, lo que ha generado grandes cambios en las prácticas administrativas en todos los niveles. La satisfacción al cliente ya no es sólo un asunto que compete a ventas y marketing; en cierta medida afecta todas las partes de la organización.

Una y otra vez se ha probado que es más fácil y más rentable hacer negocios con clientes leales y satisfechos que buscar a toda costa nuevos consumidores. Si a través de una decidida y enérgica campaña de ventas, una organización incrementa su base de clientes en un 100% pero pierde el 15% de su base actual, rápidamente irá cuesta abajo y estará pagando mucho por esto.

*La satisfacción del cliente es el corazón del concepto de calidad. Por eso el sistema de servicio de la empresa debe basarse en una retroalimentación continua desde los clientes.*

#### **(3)**

Los resultados de una investigación de clientes a fondo proporcionan información esencial para el buen desarrollo de la organización. En éste tipo de investigación se recogen las expectativas de los clientes, la importancia relativa de los atributos del producto y/o servicios y las posiciones de los competidores. La mayoría de las organizaciones adopta medidas para conocer las necesidades de estos y usa esa información en el desarrollo de nuevos servicios. Pero las organizaciones que persiguen la superioridad sondean las necesidades de los clientes con mucha más profundidad y con un alcance mucho mayor que las organizaciones que están satisfechas con permanecer competitivas. Para la superioridad, lo que se necesita es una "intimidad con el cliente", que va más allá de la "satisfacción del cliente".

Pero la intimidad con el cliente también incluye cuestiones más amplias, como la responsabilidad compartida para los resultados del cliente, el diseño de soluciones para el producto con vistas a las necesidades *individuales* (antes de grupales) de los clientes, y el desarrollo de la confianza con el cliente para compartir información sobre operaciones y ejercer otras modalidades de verdadera asociación. Un enfoque tan profundo requiere mucho tiempo y esfuerzo y puede significar la elección cuidadosa de clientes (y rechazo de otros) que tengan la capacidad y la cultura técnica necesarias para formar asociaciones que reporten importantes beneficios y de otro tipo a ambos socios.

Cabe destacar que la gestión de la Calidad Total (TQM) se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad es un programa para asegurar la satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

La Calidad Total (TQM) en la organización de una empresa debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito, debe cimentarse en estas dos palabras.

Lo esencial del concepto de TQM se deriva de la siguiente doble consideración:

- Los proveedores (las unidades informantes) y los clientes (los usuarios de los datos) forman parte del sistema productivo.
- Los proveedores y los clientes forman parte de la definición de calidad a usar en la organización.

Los principios básicos en que se fundamenta el TQM son:

Satisfacción del cliente: es el corazón del concepto de calidad que debe implementarse en una organización que aspire a la calidad total, lo que implica, entre otras muchas cosas, abrir el mayor número de cauces posibles para conocer bien la opinión de nuestros clientes sobre nuestros productos. **(4)**

Mejora continua: cuando el producto llega a manos del cliente, está todavía en la fase de diseño y desarrollo, es decir, que el sistema productivo de la empresa debe basarse en una retroalimentación continua desde los clientes, adaptándonos constantemente a sus opiniones, incorporando continuamente las mejoras que nos soliciten y por tanto, no dando nunca por finalizado o por definitivo a ninguno de los procesos productivos de la organización. **(4)**

Gestión basada en hechos: las afirmaciones que se realicen sobre cualquier aspecto del sistema productivo deben estar basadas en hechos, no en opiniones; deben ser medibles numéricamente, de modo que sean aceptadas por toda la organización. **(4)**

Gestión basada en personas: una organización son proveedores, Trabajadores y Clientes, pero nadie conoce mejor la relación entre proveedores, sistema productivo y clientes, que los propios Trabajadores. **(4)**

No hay nadie que no tenga sus clientes y, por tanto, tampoco hay nadie a quien no le sean aplicables los corolarios que se derivan del TQM. Naturalmente, hay partes de la organización que tienen la característica de que sus clientes son internos; en cierta manera, están en la

situación más difícil, pues para ellas sus clientes conocen también el interior de la organización y su proceso de gestión, con sus virtudes y sus defectos.

El liderazgo es un punto de acuerdo general entre las distintas metodologías para la implantación del TQM en una organización: el Consejo de Dirección es quien lidera la introducción del TQM. Es decir, que aunque sean otras personas las encargadas de difundir los métodos de calidad, es la Dirección quien decide, y apoya los cambios.

### **1.6. Enfoques y/o procedimientos para investigar clientes. Análisis comparativo y crítico.**

Independiente del método o procedimiento que se vaya a utilizar, es necesario tener en cuenta las características generales de una buena investigación de clientes:

Método Científico: La investigación competente a clientes se caracteriza por el esfuerzo por adherirse a un método científico: La observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y prueba.

Creatividad de la investigación: En el mejor de los casos, la investigación de clientes crea formas innovadoras para solucionar un problema.

Métodos Múltiples: Los investigadores de clientes competentes procuran evadir la confianza excesiva en cualquier método, prefiriendo adaptar éste al problema más que lo inverso. También reconocen la conveniencia de la recopilación simultánea de información de diferentes maneras para poder poner mayor confianza de lo que un método simple podría proporcionar.

Independencia de métodos v datos: Los investigadores de clientes competentes reconocen que los hechos no hablan por si solos, sino más bien derivan su significado de modelos del problema.

Procuran girar su investigación hacia la información sobre la base de un modelo útil de decisiones para ayudar al ejecutivo.

Valor y costo de la información: Los investigadores de clientes competentes muestran preocupación por medir el valor de la información contra su costo.

### **Enfoques y/o Procedimientos para la Investigación a Clientes.**

Se estudió abundante literatura referente al tema objeto de estudio, pero sólo se hará referencia en éste epígrafe a cuatro enfoques muy contemporáneos y reconocidos mundialmente, conjuntamente con un enfoque clásico. Los enfoques modernos que se abordarán son los propuestos por J. M. Juran, Kart Albrecht, H. J. Harrington, la norma ISO

9004:2000; y la metodología propuesta por American Marketing Association (AMA) como clásica.

### **Enfoque que recomienda J.M Juran. (1)**

Algunas de las actividades necesarias para el descubrimiento efectivo de las necesidades del cliente incluyen:

- Planificar la recogida de las necesidades de los clientes.
- Confeccionar una lista de las necesidades de los clientes en su propio lenguaje,
- Analizar y establecer prioridad entre las necesidades de los clientes.
- Traducir sus necesidades a "nuestro" lenguaje.
- Establecer unidades de medición y sensores.

Al ser las necesidades de los seres humanos variadas y complejas, la investigación constituye todo un reto para el equipo, porque las acciones de los clientes no son siempre coherentes con la que *dicen* que desean, lo crucial consiste en identificar lo más importante entre todo el conglomerado de las necesidades expresadas o implícitas del cliente

*Necesidades declaradas v necesidades reales:* los clientes declaran normalmente sus necesidades desde su punto de vista y en su lenguaje. Los clientes pueden declarar sus necesidades diciendo los bienes o servicios que desean adquirir. Sin embargo, sus necesidades reales son los beneficios que creen que recibirán.

*Necesidades percibidas:* los clientes declaran sus necesidades basándose, naturalmente, en sus percepciones. Estas pueden diferir completamente de las percepciones del proveedor respecto a lo que constituye la calidad del producto y/o servicio.

Los planificadores pueden engañarse a sí mismo al considerar que las percepciones del cliente son las que están equivocadas y al no centrarse en como estas percepciones influyen sobre sus hábitos de consumo.

*Necesidades culturales.* Las necesidades de los clientes, especialmente las de los clientes internos, van más allá de los productos y los procesos, incluyen necesidades importantes de seguridad en el trabajo, autoestima, respeto a los otros, continuidad de pautas de hábitos y otros varios elementos de los que, en sentido amplio, se llama "valores culturales"<sup>11</sup>; estas pocas veces se declaran abiertamente.

Efecto del tratamiento de las quejas sobre productos y/o servicios: un enfoque organizado del tratamiento de las quejas proporciona un alto retorno en inversión. Entre los elementos de este enfoque organizado están:

- Un centro de respuesta con personal accesible las 24 horas a los consumidores y/o un número de teléfono gratuito.
- Formación especial a los empleados que contestan el teléfono.
- Resolución activa de las quejas para reducir las pérdidas de clientes en el futuro.

Mantener a los clientes informados: Los clientes son muy sensibles a ser víctimas de acciones secretas de un proveedor. Cuando se descubren y publican más tarde estos secretos, el daño a la imagen de calidad del proveedor puede ser considerable. Algunos de los medios más corrientes para recoger las necesidades del cliente son:

- Encuestas a los clientes, grupos focales, programas y estudios de investigación del mercado
- Comunicaciones de rutina, como llamadas e informes de ventas y servicios, inspecciones de gestión, publicaciones internas.
- Seguimiento de las quejas de los clientes, informes de incidencias, cartas y contactos telefónicos.
- Experimentos de simulación de uso y procesos de planificación que implican al cliente.
- Empleados con conocimiento especial del cliente: ventas, servicio, administrador, etc.
- Reuniones con los clientes.
- Conferencias de usuarios para el usuario final.
- Información sobre productos de los competidores.
- Visitas personales a consumidores para observar y discutir.
- Análisis competitivo e información de campo que compare los productos con los de los competidores.
- Experiencia personal en tratos con el cliente y el producto (no obstante, es importante ser cauto y no dar a la experiencia personal demasiado peso sin verificarla directamente con los clientes. Los analistas deben recordar que

completar las necesidades y requisitos del cliente desde un punto de vista personal puede ser una trampa).

Con frecuencia, los clientes no expresan sus necesidades desde el punto de vista de los beneficios que desean recibir de la adquisición y uso del producto.

Recoger la lista de las necesidades de los clientes en su lenguaje: Para que una lista de las necesidades de los clientes sea significativa al planificar un producto nuevo, debe estar formulada bajo el punto de vista de los beneficios buscados. Otra forma de decirlo es captar las necesidades en la voz del cliente. Al centrarse en los beneficios buscados por el cliente, en vez de en los medios de prestar los beneficios, los diseñadores ganarán una comprensión mejor de lo que el cliente necesita y de cómo usará el producto. Formular las necesidades bajo el punto de vista de los beneficios buscados puede revelar también oportunidades para mejorar la calidad, que a veces no se descubren concentrándose solo en las características del producto.

Analizar y fijar las prioridades de las necesidades de los clientes: La información que se recoge realmente de los clientes es con frecuencia demasiado amplia, demasiado vaga y demasiado voluminosa para usarla directamente al diseñar un producto y/o servicio. Las siguientes actividades ayudan a obtener precisión y enfoque centrado:

- Organizar, consolidar y fijar prioridad en las listas de necesidades, tanto de los clientes internos como de los externos.
- Determinar la importancia de cada necesidad, sea de los clientes internos o de los externos.
- Descomponer cada necesidad en términos precisos, de modo que se pueda identificar su respuesta específica en un diseño.
- Traducir estas necesidades al lenguaje de la organización proveedora.
- Establecer medidas y métodos de medición específicos para cada necesidad.

Una de las mejores herramientas para analizar y organizar las necesidades de los clientes es la "matriz de planificación de la calidad". Traducir sus necesidades a "nuestro" lenguaje: Las necesidades precisas del cliente que se han identificado pueden expresarse en cualquier de los siguientes lenguajes:

- El lenguaje del cliente,
- El lenguaje ("nuestro") del proveedor.

- Un lenguaje común.

Establecer unidades de medida y sensores. La cuantificación demanda un sistema de medidas. Este sistema consiste en:

- Una unidad de medida, que es una cantidad definida de alguna característica de calidad, permite evaluar la característica en números, ej: horas de tiempo para prestar un servicio, kilovatios de energía eléctrica o concentración de un medicamento.
- Un sensor, que es un método o instrumento de medida, realiza la evaluación y expresa los resultados en números en términos de la unidad de medida, ej: un reloj para dar la hora, un termómetro para medir la temperatura o un aparato de rayos X para medir la densidad ósea.

Toda la información sobre la traducción y medición de las necesidades del cliente debe ser registrada y organizada. Se recomienda colocar estos datos de forma que estén a mano durante el diseño del producto y/o servicio.

### **II- Enfoque propuesto por Karl Albrecht (5)**

Para comprender a los clientes se necesita dos tipos de investigación: hay que investigar el mercado e investigar al cliente en sí mismo. En este contexto, la *investigación de mercado* indaga la estructura y la dinámica del mercado que nos proponemos servir, lo cual supone identificar sectores del mercado, realizar análisis demográficos, apuntar a nichos críticos del mercado y analizar las fuerzas competitivas.

La *investigación de la percepción al cliente* va por lo menos un paso más allá que la investigación de mercado convencional. Trata de comprender las expectativas, pensamientos y sentimientos del cliente individual respecto del producto y del proveedor del servicio. Espera discernir uno o más factores críticos en la percepción que tiene el cliente de la experiencia total. Esto permite establecer un *modelo del valor al cliente* que es un conjunto de criterios que lleva al cliente a optar entre nosotros y nuestros competidores.

El modelo del valor de cliente identifica los factores críticos que impulsan los deseos y preferencias del cliente, lo que éste pretende obtener de la experiencia total de servicio con una organización. El paquete de Valor de Cliente (PVC), es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles, que la organización proporciona en respuesta a esos deseos.

Existen siete componentes que constituyen un marco natural para evaluar la adecuación del diseño de cualquier paquete de valor de cliente:

1. Ambiental: Es el escenario físico en el que el cliente experimenta el producto. Puede ser la habitación de un hospital, el vestíbulo de un banco, etc.
2. Estético: Es la experiencia sensorial directa, cuando existe, que encuentra el cliente. Puede incluir escenas, sonidos, sabores sensaciones lácticas, etc.
3. Interpersonal: Son las interacciones que tiene el cliente con los empleados o, en algunos casos, con otros clientes, como parte de la experiencia total. Esta dimensión incluye la cordialidad, la cortesía, el trato servicial, etc.
4. Procesal: Son los procedimientos que se le pide al cliente que siga en su relación con la empresa. Incluye esperar, explicar sus necesidades, llenar formularios, etc.
5. Informativo: Son los aspectos de la experiencia del cliente que suponen obtener la información para actuar como tal. Esto incluye cuestiones simples como si la señalización de un edificio permite Negar a donde se quiere ir, si el cliente puede descifrar una factura, etc.
6. Entregables: Son todos los objetos físicos que el cliente recibe durante la experiencia del servicio, aunque sea temporalmente. Sin duda incluyen la mercadería comprada, pero también puede ser la comida servida en un viaje aéreo.
7. Económico: Es lo que el cliente paga por la experiencia total, y la forma en que lo hace.

La estrategia del servicio es la concepción o enfoque específico para entregar ese paquete, que la empresa escoge como su modo de hacer negocios, es decir, es una fórmula distintiva para ofrecer servicio, esa estrategia armoniza con una premisa de beneficio bien escogida, valiosa para el cliente y que establece una posición competitiva eficaz (5)

Existen cinco criterios para lograr una estrategia del servicio de vanguardia:

1. No es trivial; tiene entidad, debe ser algo más que un enunciado o lema paternalista. Debe ser razonablemente concreta y estar orientada a la acción.
2. Debe comunicar un concepto o una misión que la gente de la organización comprende, con el que pueda relacionarse y que de algún modo pueda poner en acción.
3. Debe ofrecer o relacionarse con una premisa de beneficio crítica que sea importante para el cliente. Debe centrarse en algo por lo que el cliente esté dispuesto a pagar.
4. Debe significar la organización de algún modo significativo de sus competidores, a los ojos del cliente.
5. En la medida de lo posible, tiene que ser simple, unificada, fácil de traducir en palabras y de explicar a los clientes.

El proceso general de formulación de la estrategia y los medios para armonizar la estrategia del servicio con el diseño del Paquete de Valor de Cliente y con el Modelo de Valor de Cliente consiste en lo siguiente:

1. Identificar el Modelo de Valor de Cliente.
2. Crear la estrategia de servicio,
3. Evaluar el paquete actual de Valor de Cliente en comparación con los requerimientos del Modelo del Valor de Cliente.
4. Perfeccionar el diseño del Paquete de Valor de Cliente, o bien replanteárselo por completo y rediseñarlo desde la base.

Este enfoque de la formulación de la estrategia tiene la virtud de que mantiene las mentes de los líderes de la organización firmemente concentradas en el Valor de Cliente como principio-guía en todas sus deliberaciones. Prepara el escenario para un enfoque de la instrumentación que ponga la organización en el camino hacia el servicio de calidad total y la mantenga allí. Hace de la calidad la principal fuerza impulsora para la operación de la empresa, y conduce a armonizar la estrategia, el personal y el sistema en torno de las necesidades de los clientes.

### **III. Enfoque que propone H. James Hatrington. (6)**

De repente, la gerencia ha reconocido la importancia del cliente en la ecuación de negocios, lo que ha generado grandes cambios en las prácticas administrativas en todos los niveles. Durante la década de los 80, el cliente era el rey y las organizaciones se ajustaban para servirle. La competencia para atenderlo se ha hecho tan reñida que cada día se desarrollan nuevos estándares de desempeño.

La cantidad de clientes perdidos, debido a un mal servicio, por lo menos se triplica como resultado de un desempeño deficiente de los productos. Los clientes de hoy juzgan la compañía desde el punto de vista de la organización total, no sólo con base en el producto que proporciona.

La percepción de cliente de hoy en cuanto al desempeño de una organización, se puede clasificar en cuatro grandes categorías.

1. *Ejecutores deficientes.* La mayoría de estas organizaciones salieron del negocio en la década de los años 80 y comienzos de los años 90, pero todavía hay algunas que no satisfacen los requerimientos. Todas aquellas que no cumplan con las expectativas saldrán del negocio durante ésta década.

2. *Buenos ejecutores.* Son aquellos ejecutores que reciben muy pocas quejas y muy pocos cumplidos. Todo él tiempo satisfacen los requerimientos del cliente. La mayoría saldrán del negocio a finales de la presente década.

3. *Mejores ejecutores.* Estas organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del cliente la mayor parte del tiempo. Éstas sobrevivirán pero perderán la participación en el mercado y lucharán durante esta década

4. *Excelentes ejecutores.* Estas organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas del cliente todo el tiempo. Además, lo deleitan suministrándole de manera sorpresiva mejores productos y servicios que establecen nuevos estándares para el consumidor y satisfacen sus deseos. Son aquellas cuya participación en el mercado y utilidades aumentarán, pasando al siglo XXI como líderes.

Las necesidades y expectativas de los clientes a menudo son muy diferentes. En la mayoría de los casos, las primeras son mucho más fáciles de satisfacer que las segundas. Los clientes tienden a comunicar y preparar las especificaciones con base a las necesidades, pero miden el desempeño de la organización fundamentados en sus expectativas.

Las organizaciones necesitan comprender a sus clientes y asegurarse de interpretar sus necesidades, expectativas y deseos. Como mínimo, es necesario que satisfaga sus necesidades y expectativas. Si la organización desea ser el proveedor preferido, es imprescindible que satisfaga las tres categorías.

El nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el despacho percibido (no el desempeño real) de una organización y las expectativas (no las necesidades) del cliente.

La clave para la satisfacción del cliente es:

- Productos superiores.
- Personal excelente de ventas y despacho.
- Servicio superior de post-venta.

La forma para proporcionar un alto valor al cliente y, de esta forma obtener índices más altos de satisfacción de su parte, es:

1. Definir nuevos productos y servicios con base en sugerencias del cliente.
2. Suministrar productos que tengan calidad, durabilidad y desempeño sobre los clientes,
3. Seleccionar individuos encargados de la interfaz con el cliente, a los cuales les agrade estar en contacto con las personas, y entrenarlos de tal manera que sean técnicamente competentes.
4. Buscar agresivamente sugerencias de sus clientes y empleados.
5. Proporcionar un amplio rango de productos y/o servicios cuyo desempeño sea mejor que el de la competencia.
6. Reaccionar de manera oportuna, y en actitud no defensiva, cuando se trata de manejar quejas.
7. Buscar factores y tendencias que puedan ocasionar problemas futuros y corregirlos antes de que se conviertan en quejas.
8. Asegurarse de que todos los empleados en cualquier nivel reciban retroalimentación del cliente externo, y que algunos trabajadores de cada área tengan la oportunidad de entrar en contacto con el mismo.

La información es la base crítica sobre la cual se fundamenta un plan estratégico. Sin la captura, comprensión, operatividad y utilización en gran medida de inteligencia interna y externa, una organización nunca llegará a ser de clase mundial.

Un sistema general de datos del cliente externo incluye tres partes:

1. Estudios de línea de base: Están dirigidos a compilar datos y analizarlos con el fin de proporcionar claridad sobre asuntos claves como tendencias de desarrollo, nuevas oportunidades, tecnologías cambiantes, tendencias competitivas, entre otros. Estos constituyen el fundamento del plan estratégico.
2. Estudios de monitoreo: Están diseñados para compilar y analizar tendencias actuales. Estos son esenciales para el proceso de mejoramiento continuo. Miden el último éxito o fracaso del proceso de cambio en una organización.
3. Estudios a largo plazo: Estos utilizan a menudo los datos tomados del estudio de monitoreo y los de la línea de base, al igual que datos especiales compilados para el estudio individual. Se emplea para ayudar a tomar decisiones críticas para los negocios.

Escuchar a los clientes debe interesar a todos. Con una mayoría de rivales que cada vez se desplazan más rápido el premio será para aquellos que escuchen (y respondan) de manera resuelta.

A continuación, se presentan las cuatro fases para manejar la base de datos del cliente:

Fase 1. Comprender al cliente externo. Durante ésta fase, la organización compila y analiza sugerencias directas del cliente. Esto se lleva a cabo a través de mesas redondas, grupos de enfoque, grupos de usuarios y entrevistas con el cliente.

Fase 2. Desarrollar mediciones de la satisfacción del cliente. Estos sistemas de medición deben incluir un conjunto de preguntas claves que se utilicen un año tras otro, y problemas operacionales especiales que reflejan los actuales requerimientos de datos. La información se reúne mediante contacto personal, encuestas por correo, encuesta telefónica, benchmarking, firmas de servicios de datos, etc.

Fase 3. Organización e informe. En este momento se encuentran consolidadas muchas fuentes de datos para analizarlas y darle prioridad. Los datos están divididos en dos clasificaciones: aquellos que requieren una acción conectiva inmediata, y los que utilizarán en análisis de tendencias. El sistema de datos debe enfocarse en informes de excepción utilizando estudios estadísticos de tendencias. Deben analizarse tanto las tendencias positivas como las negativas con el fin de corregir estas últimas y asegurar que se analicen, comprendan e institucionalicen las causas finales de las tendencias positivas.

Fase 4. Mejoramiento, En esta fase se utiliza el ciclo de solución e problemas con el propósito de definir las causas últimas, identificar la acción correctiva apropiada y monitorearla para comprobar que fue efectiva.

Se debe rastrear la condición de cada oportunidad de mejoramiento como parte del sistema de datos descrito en la fase 3. Es importante asegurarse que el proceso de mejoramiento proporcione retroalimentación directa y rápida al cliente que identificó el problema. (**Anexo 4**)

#### **IV- Criterios que sugiere la norma ISO 9004:2000. (4)**

Toda organización tiene partes interesadas, cada una con necesidades y expectativas. Las partes interesadas de las organizaciones incluyen

- Clientes y usuarios finales.
- Personal de la organización,
- Dueños / inversores, (tales como accionistas, individuos o grupos, incluyendo el sector público, que tiene un interés específico en la organización).
- Proveedores y aliados de negocios.
- La sociedad en términos de la comunidad y el público afectado por la organización o sus productos.

El éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futura de los clientes y usuarios finales actuales y potenciales, así como de comprender y considerar las de otras partes interesadas.

Para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente y usuarios finales, la dirección de una organización debería:

- Entender las necesidades y expectativas de sus clientes, incluso aquellos de los clientes potenciales.
- Determinar las características claves del producto para los clientes y usuarios finales.
- Identificar y evaluar a los competidores en sus mercados.
- Identificar oportunidades del mercado, debilidades y ventajas competitivas futuras.

Los siguientes son ejemplos de necesidades y expectativas del cliente y del usuario final, en relación con los productos de la organización:

- conformidad, seguridad de funcionamiento, disponibilidad, entrega, actividades posteriores a la realización, precio y costo del ciclo de vida, seguridad del producto, responsabilidad legal por el producto, e impacto ambiental.

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

### **V- Enfoque propuesto por la AMA (American Marketing Association). (7)**

Una investigación orientada a los clientes, debe contener lo siguiente:

Planificación Interna: Abarca los siguientes pasos;

- 1- Determinar qué miembro de la compañía se encargará de la fase de planificación,
- 2- Comprender la manera en que los distintos niveles de la organización obtendrán y utilizarán los resultados de la búsqueda.
- 3- Formular una definición precisa de los clientes.
- 4- Desarrollar una lista de clientes y una subclasificación importante, que se emplearán en la etapa de análisis.
- 5- Involucrar a toda la organización en el proceso, estimular la discusión, cotejar las objeciones y los comentarios.

Seleccionar una compañía de investigación a clientes: Los factores a considerar en la evaluación de una propuesta pueden agruparse en tres categorías;

1. Técnica.
  - a. Comprensión de los requerimientos.
  - b. Aceptación de los mismos.
  - c. Sensatez del enfoque.
  - d. Descripción de los procedimientos que aseguran la calidad.
2. Capacidad y experiencia.
  - a. Respaldo y experiencia de la empresa.
  - b. Respaldo y experiencia de los individuos asignados al proyecto.
  - c. Antecedentes de desempeños anteriores.
  - d. Sensatez del plan, incluyendo los tiempos proyectados.

e. Naturaleza y extensión de cualquier subcontrato.

3. Costes

a. Justificación de los costes,

b. Comparación con otros posibles prestadores del servicio.

Planificar la determinación de los rasgos de rendimiento: Es necesario realizar las siguientes tareas:

- 1, Llevar a cabo entrevistas con los empleados.
- 2 Analizar medidas indirectas para la satisfacción del cliente.
3. Realizar una investigación cualitativa con los clientes para determinar las exigencias y expectativas preliminares.
4. Realizar una búsqueda cuantitativa con los clientes, para determinar las exigencias y las expectativas.
5. Analizar los resultados,
6. Presentar los resultados a la organización.
7. Finalizar la definición de los rasgos básicos de rendimiento.
8. Lograr el compromiso de los empleados.

Planificar el desarrollo y la puesta en práctica de las encuestas: En esta etapa las tareas a desarrollar son:

1. Elegir el método de encuesta (telef, postal, etc).
2. Formular el cuestionario general.
3. Ampliar el cuestionario agregando los puntos destacados.
4. Determinar el tamaño de la muestra.
5. Hacer una prueba previa de la encuesta.
6. Entrenar a los encuestadores.
7. Conducir las encuestas.
8. Controlar la calidad a lo largo del proceso de la encuesta.

### Análisis de los resultados de las encuestas y desarrollo de las recomendaciones:

Una vez que la investigación esté terminada, la presentación de los resultados, la obtención del apoyo de la organización y la puesta en marcha de los cambios representarán un nuevo conjunto de desafíos.

### **Análisis comparativo de los enfoques anteriormente expuestos.**

A primera vista parece que las distintas metodologías presentan diferencias sustanciales entre sí, pero un análisis más exhaustivo resalta el hecho de la existencia de varios puntos comunes entre la mayoría de estas metodologías, entre los que se encuentran:

- Todas son metodologías aceptadas mundialmente, con autores reconocidos en el tema de la investigación a clientes.
- Demandan de la participación activa del recurso humano.
- Culminan con la validación de las soluciones y la normación de los nuevos métodos y niveles alcanzados.
- A pesar de que todos estos enfoques son válidos, hay desventajas significativas que se deben hacer referencia, estas son:
  - No hay referencia práctica en base a sus aplicaciones en el entorno empresarial de Cienfuegos.
  - A pesar de ser enfoques reconocidos mundialmente, han sido diseñados para un entorno diferente al nuestro.
  - A consecuencia de esto no hay certeza de que estos enfoques funcionen en la situación cubana.
  - Haciendo un análisis desde la situación cubana, existen en estos enfoques elementos técnicos que no existe seguridad de que se puedan desarrollar.
  - Por otro lado, existen enfoques disponibles que han sido utilizados y aplicados con éxito en empresas cubanas y en nuestro territorio.

### **Enfoque propuesto para la Investigación.**

Se decide entonces utilizar una metodología que ha sido aplicada en diferentes sectores de la provincia de Cienfuegos y que se basa en los conceptos de diferentes autores reconocidos en el tema de la Gestión de la Calidad. **(8)**, la cual consta de 13 pasos, que serán explicados detalladamente en el capítulo 2.

### **1.7. Conclusiones Parciales.**

Cuatro conclusiones importantes se pueden extraer de todo el estudio bibliográfico que conformó el marco teórico:

1. La investigación a clientes debe responder a un compromiso de la organización con la calidad, en vista a satisfacer de manera consistente los requerimientos del cliente.
2. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del diente.
3. Durante la confección del marco teórico se estudian varios enfoques de investigación a clientes, detectándose ventajas y desventajas en cada una de ellas desde la perspectiva de la realidad cubana y de la realidad del objeto de estudio.
4. Se ha decidido utilizar una metodología para el trabajo teniendo en cuenta que la misma ha sido aplicada en nuestro país y especialmente en nuestra provincia con muy buenos resultados.

## **Capítulo II. Situación actual y perspectivas del desarrollo Turístico de las Empresas Azucareras. Fundamentación de las necesidades para la realización del estudio.**

### **2.1.- Introducción**

El presente capítulo tiene como objetivo fundamentar la necesidad de presentar un procedimiento para estudiar a los clientes a partir de la caracterización de la organización objeto de estudio así como, el análisis crítico de las diferentes funciones de la misma que revele los principales problemas asociados al desempeño organizacional y la satisfacción de los clientes. Además se describe brevemente el procedimiento seleccionado que se adecua a las características de la investigación y que contribuirá significativamente a orientar la organización hacia los clientes, incrementar la satisfacción de los mismos, además de lograr mejores resultados como organización turística.

### **2.2.- Situación actual y perspectivas del desarrollo turístico en las Villas Azucareras de Ministerio del Azúcar**

La Industria Azucarera constituye en el país uno de los renglones de mayores ingresos a la Economía, y a través de los años se ha ido perfeccionando por alcanzar estos objetivos, una de las formas utilizadas es el desarrollo de un turismo familiar para sus trabajadores y familiares, creando instalaciones con las mejores condiciones y medios para el disfrute de este tipo de esparcimiento sano e instructivo.

Debe destacarse que la industria turística es apasionante, crece en forma dinámica y ocupa un lugar privilegiado en el presente siglo, pues se ha convertido en una de las principales ramas de la economía que se potencian a escala mundial, dando la posibilidad de un enfrentamiento de culturas, sociedades y condiciones naturales diferentes, logrando el desarrollo de una industria sin humo.

El producto turístico no se produce con antelación, sino en el momento que se adquiere, el cual limita el control de su calidad, este no tiene característica tangible, depende de las diversas atenciones que brinda el personal de contacto, estableciendo una comunicación cliente-empleado y la satisfacción y fidelidad que se logre del nivel profesional.

En este sentido, a partir del año 2000 por estudios realizados en el Ministerio del Azúcar (MINAZ) se le da un gran impulso al desarrollo del turismo a planes vacacionales a los trabajadores de este Ministerio, creándose las bases para la implementación de un sistema donde se crearon las villas de campismo para el disfrute pleno de los trabajadores y sus familiares de este sector en cada una de las Industrias Azucareras del país.

Para este sector constituye un gran reto y un gran desafío convertirse en el futuro en uno de los principales renglones como fuente de ingreso para las empresas azucareras, no solo por la atención a sus trabajadores sino también por las prestaciones de este servicio a otros organismos que lo soliciten.

La Villa 5 Azúcar, perteneciente a la Empresa Estatal Socialista (EES) 5 de Septiembre de Cienfuegos ocupa un espacio en este propósito, teniendo las características de estar situada en un lugar accesible para los vacacionistas sean estos trabajadores del sector azucarero o pertenecientes a otros organismos del estado que en un momento la visiten, el lugar es seguro como también alejado de ruidos y otros efectos que dificulten la estancia del vacacionista.

### **2.3 Caracterización de la organización objeto de estudio.**

La Villa 5 Azúcar, fundada en el año 2002 se encuentra situada en el poblado de Cartagena a 7 Km de la EES 5 de Septiembre, a 14 Km de la cabecera Municipal y a 42 km de la Ciudad de Cienfuegos. Desde sus inicios ha recibido un gran impulso por parte de la dirección de la empresa para los periodos vacacionales como el turismo familiar para los trabajadores, distinguiéndose por ser un turismo de paz, de salud y esparcimiento pleno y a su vez ratificado como una generación de ingresos para dicha empresa.

En el período que se desarrolla la investigación, la Villa tiene declarado el siguiente propósito estratégico:

#### **MISION**

Brindar servicio de hospedaje, alimentación y recreación a los huéspedes garantizando que el mismo se realice con la calidad requerida, con esmerada atención y variedad de ofertas, a fin de satisfacer las expectativas de los clientes, lográndose ser económicamente rentable y sin contaminación al medio ambiente.

#### **VISION**

La Villa mantiene los niveles de producción en valores, en constante acenso mediante el incremento de la productividad de sus trabajadores, logrando el uso eficiente de la gestión de los recursos humanos así como se ha contenido un sistema de retribución y estimulación que favorece la motivación, participación y responsabilidad de los trabajadores en el proceso productivo. Se diseña nuestro sistema de trabajo basado en el objetivo básico, satisfacer las necesidades de los clientes con la participación entusiasta de nuestros trabajadores.

Entre las prioridades que se han definido para el cumplimiento de su misión y visión se encuentran las siguientes:

- Incrementar de forma sostenida los arribos de visitantes.
- Atenuar el efecto de la estacionalidad producida por la temporada baja
- Maximizar las utilidades como principal indicador de la eficiencia del sistema.
- Mejorar la calidad de la oferta, las condiciones de las instalaciones y las normativas para el acceso de los sectores priorizados,
- Garantizar el desarrollo de La Villa de manera sostenible, tanto en lo económico como en relación con el medio ambiente.

La estructura organizativa de la Unidad se muestra en el organigrama de la Figura 2.1.

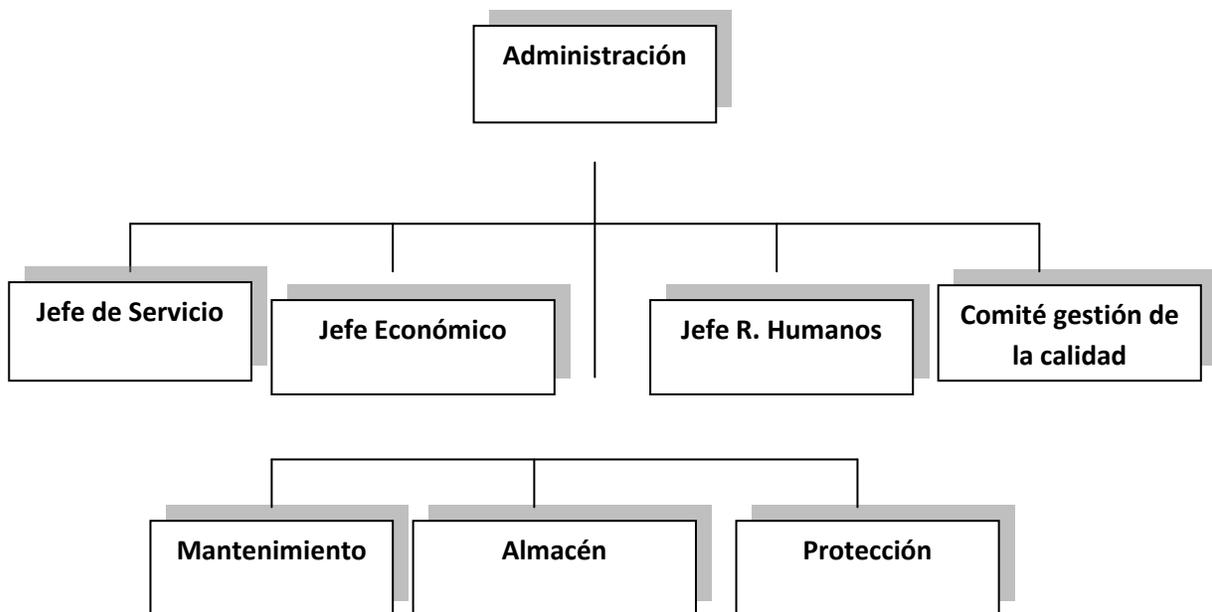


Figura 2.1. Organigrama de la Villa 5 Azúcar.

En otros aspectos organizativos La Villa cuenta con 12 cabañas con capacidad para 5 personas, una cocina-restaurant, un bar.- piscina, una sala de video, un centro de elaboración de alimentos, piscina y un ranchón. Además de estar ubicada en un panorama acogedor rodeado del paisaje campestre.

Además, en estos momentos se construyen 4 cabañas con el objetivo de aumentar sus capacidades de alojamiento y así de esta forma poder aumentar el número de las rotaciones a los trabajadores, una sala de protocolos, una cancha de volibol de playa, ampliación del parque infantil, así como una parrillada en el Ranchón con cuenta La Villa, de esta forma se buscan

estas ofertas recreativas tanto para huéspedes como otros visitantes enriqueciendo la estancia en la misma.

Teniendo en cuenta que la unidad brinda su servicio durante todo el año, el trabajo se divide en tres etapas:

- 1ra etapa.- Reparación y Mantenimiento de La Villa (enero-febrero)
- 2da etapa.- Prestar servicios a eventos y plan de estimulación a trabajadores destacados del sector y otros organismos-(Marzo-Abril-Mayo)
- 3era etapa.- Plan vacacional a los trabajadores del Minaz, sin duda esta es la etapa más compleja que realiza La Villa y por ende todas las acciones están dirigidas en lo fundamental a garantizar la razón de ser de la misma (Junio-Julio-Agosto-Septiembre-October)
- 4ta etapa.- Prestar servicios a eventos de capacitación a trabajadores del sector y otros organismos (Noviembre-Diciembre)

La Villa transita actualmente por la octava temporada en la prestación de sus servicios tanto a sus trabajadores como a otros organismos del Estado. En la temporada alta de Julio a Octubre han incursionado por la misma en el orden de 47200 vacacionistas durante los 8 años de fundada, así como otro número similar a este durante la temporada baja, por la prestación de los demás servicios mencionados anteriormente.

Debe señalarse que ha sido visitada también por personajes de nuestra cultura nacional, ministros y delegados de distintos organismos del país.

A continuación se realiza un análisis de las diferentes funciones que se realizan en la organización para garantizar el adecuado desempeño de la misma.

### **Función calidad.**

En la estructura organizativa de La Villa (Fig. 2.1) no existe ningún departamento encargado del Control de la Calidad, aunque el departamento de Recursos Humanos de la unidad se encarga de aplicar a la gran mayoría de los clientes las encuestas elaboradas por la propia Villa atendiendo a las peculiaridades de la misma y las especificaciones de su servicio.

Al analizar el comportamiento de los resultados de las encuestas aplicadas (Anexo 5), que entre otros aspectos recoge las percepciones de los clientes acerca del servicio de alojamiento, del restaurante, de recreación, etc., se observa que la mayor insatisfacción de los clientes está relacionada con el servicio de restauración ya que según la opinión de los clientes en ninguno

de los años se ha alcanzado una evaluación de 5, ya que las evaluaciones de los cliente se mueven entre 3 y 4, situación que conlleva a que el departamento cocina-restaurante haya alcanzado una evaluación general de regular en todo estos años de servicio de La Villa.

En otro orden, el hecho de que la función calidad se encuentre formando parte de otro departamento ha hecho que no se le preste la atención necesaria y actualmente se carece en la organización del sistema que se encargue de gestionar todas las actividades relacionadas con la calidad, de manera que no están definidos los objetivos, políticas, manual de calidad, etc. Y las actividades en este sentido se limitan a inspecciones de calidad de los productos.

El almacén es uno de los departamentos donde se llevan a cabo algunas actividades relacionadas con el control de la calidad de los productos. En este sentido las materias primas y materiales al llegar al mismo son chequeadas por el almacenero. Primeramente se verifica la calidad en las mercancías recepcionadas, en el caso de las que no vienen acompañadas de certificados de calidad se inspeccionan visualmente, utilizándose en este caso la experiencia y conocimiento del personal.

También por otra parte el personal técnico de Higiene y Epidemiología verifica en cada instancia periódicamente si los productos almacenados están aptos para el consumo, chequean muestras de los alimentos, revisan el local donde se elaboran los alimentos, así como el resto de la instalaciones tales como piscina y las habitaciones para el alojamiento de los huéspedes.

La inspección del producto final generalmente se realiza en función del conocimiento del trabajador que lo elabora y del dependiente que oferta el servicio. Los platos elaborados son inspeccionados de la misma forma que las materias primas en el almacén, visualmente y a partir del conocimiento de los trabajadores de las áreas cocina y restaurante

### **Función recursos humanos.**

En la Villa existe un departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga de la atención a los trabajadores (control y aplicaciones de las principales tareas de cada trabajador), así como también es el encargado de hacer cumplir las leyes y regulaciones que deben ser aplicadas en cada caso y de acuerdo a la tarea específica de cada trabajador con que cuenta la Villa. Además se encarga de la superación de los trabajadores así como también la asistencia a cada una de sus inquietudes y la evaluación del desempeño de los mismos.

Para desarrollar sus actividades cuenta con 42 trabajadores desglosados según cargo que ocupan, como se muestra en la tabla 2.1

**Tabla 2.1.-** Distribución de la plantilla según cargos.

CONCEPTO	PLANTILLA	
	APROBADA	CUBIERTA
Dirección	6	6
Administrativos	1	1
Servicios	35	35
Total	42	42

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo al grado de escolaridad la cantidad de trabajadores que conforman la plantilla se distribuyen como se muestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2.:** Distribución de la plantilla según nivel cultural de los trabajadores.

NIVEL	CANTIDAD
Profesionales	2
Técnicos medios	8
6to a 9no grado	32
Total	42

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo al proceso de selección de personal, este constituye una etapa indispensable para el futuro desarrollo del trabajador dentro de la organización. No debe condicionarse a que exista o no varios candidatos para un puesto de trabajo, ya que su objetivo no es solo seleccionar el candidato que mejor puede desempeñar un puesto o tarea, sino conocer las potencialidades y características del trabajador que estamos empleando.

Ello permite en un futuro, considerarlo si es preciso, para otros puestos de trabajo, en los que el proceso de entrevista, arrojó que poseía mejores cualidades.

El proceso de selección de personal consta fundamentalmente de las siguientes etapas:

1. Captación de personal
2. Convocatoria
3. Recepción de las solicitudes
4. Entrevista inicial
5. Verificaciones

6. Exámenes médicos
7. Decisión de selección y entrega de los resultados al Comité de Ingreso o funcionarios facultados para tomar la decisión.
8. Comunicación de la decisión al trabajador.

La contratación, capacitación, evaluación y estimulación de los trabajadores se realiza en la unidad de acuerdo a las distintas etapas señaladas por la dirección de los recursos humanos donde se evalúa en el periodo de prueba cualidades necesarias para el desempeño de la ocupación del cargo que aspira a ocupar el trabajador. Por otra parte la dirección brinda la información y los medios así como las condiciones para lograr este propósito, comprobando si el trabajador posee la idoneidad requerida para el cargo.

En la evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecuta durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa, la que se tiene en cuenta para tal fin. Cada cuadro de dirección debe evaluar sistemáticamente la importancia que tiene para su institución, disponer de trabajadores bien preparados que acometan las funciones inherentes a su puesto de trabajo, de manera tal que den respuesta oportuna a los requerimientos planteados en los objetivos estratégicos

### **Función Economía.**

La Villa cuenta con una dirección económica compuesta por un económico y dos técnicos en contabilidad, los cuales se encargan del control de los recursos a partir de lo establecido y según los sistemas contables y financieros. Se dedican a registrar durante todos los periodos, los gastos tanto materiales como financieros, así como a su vez se dedican al control de los ingresos de la misma. En este subsistema conjuntamente con Recurso Humanos se elaboran los sistemas de pagos y retribuciones a los trabajadores. Ocupan también un lugar en la contratación con los distintos medios que ofertan las materias primas con que se elabore o se oferte algún producto.

Para la evaluación del comportamiento de esta función en la organización se han utilizado los resultados económicos alcanzados en la Villa durante los últimos tres años de funcionamiento, los cuales se muestran en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3.-** Resultados económicos de la unidad en los últimos tres años.

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>GASTOS</b>	<b>GANANCIA O PÉRDIDA</b>
2006	885.6	800.3	55.3
2007	956.3	881.1	75.2
2008	1031.4	883.8	147.6

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa los indicadores analizados muestran un comportamiento favorable, estando en correspondencia con las gestiones que se han realizado y que garantizaron la entrada de clientes de otros sectores y organismos a la Villa durante los últimos años.

Un elemento que debe señalarse es que la Unidad no dispone de una cuenta bancaria específica para sus operaciones, sino que opera con la cuenta de la Empresa a la cual se encuentra adjunta.

#### **Función de compras**

La Villa cuenta con dos compradores, los cuales están encargados de realizar las compras con los distintos proveedores que tributan a la misma como son Combinado Cárnico, Combinado Lácteo, MINCIN, y la Comercializadora Minaz (la misma constituye el eslabón principal del sistema como mayor proveedor dentro del propio sistema MINAZ).

Existen gestiones que se realizan fuera de estos, de acuerdo a la necesidad y al poco alcance de nuestro mayor proveedor en ocasiones de alta demanda de las temporadas de los vacacionistas. Todo este subsistema está relacionado con el subsistema económico y las contrataciones vigentes llevadas a cabo.

En la contratación efectuada entre los suministradores y la unidad el pago a los primeros se realiza mediante la Empresa a la cual está vinculada la Villa, debidamente revisado por el departamento contable, revisión de facturas y control de los valores, precios y cantidades en unidades de cada producto.

En la Villa existe un almacén en el cual se reciben los productos que se adquieren de acuerdo a las facturas emitidas por cada producto, realizándose su conteo o pesaje por el almacenero, quien emite luego los resultados al departamento contable

Las relaciones para la compra de materiales necesarios, se realiza a través de las fuentes de financiamientos de la Empresa, por lo tanto para las operaciones monetarias-mercantiles en su realización están dadas con las operaciones de dicha empresa

Las operaciones de transportación de mercancías y otros materiales se realizan a partir de los movimientos de equipos con que cuenta la empresa

### **Función Comercial**

El principal cliente es el trabajador azucarero el cual pertenece a la EES 5 de Septiembre de los cuales son tanto industriales como agrícolas (Unidades Básicas de Producción Cañeras). También se reciben clientes de otros organismos con previa coordinación con la dirección de la Villa como son organismos del estado (Salud, Educación, INDER, Transporte, etc.) en periodos de temporadas bajas con el fin de seguir generando ingresos.

El total de vacacionistas durante el año 2008 ascendió a 680 huéspedes en la temporada alta mensualmente, además de alrededor de visitante que utilizan la instalación de forma temporal (no hospedado) 920 visitantes.

Con respecto al mercado se realiza un estudio para los próximos meses dar alojamiento a vanguardias nacionales y sus familiares así como a Empresas Mixtas (ETECSA, Mercedes-Benz, etc.)

La entidad también brinda servicios a grupos con objetivos específicos: eventos científicos, políticos, entre otras; todos con carácter nacional. Mostrándose en la tabla 2.4 la cantidad de visitantes por organismos durante los dos últimos años.

**Tabla 2.4.- Cantidad de clientes por Organismos recibidos en la Villa durante los dos últimos años.**

<b>EMPRESA</b>	<b>AÑO 2007 CANTIDAD</b>	<b>%</b>	<b>AÑO 2008 CANTIDAD</b>	<b>%</b>
MERCEDES –BENZ	100	13	150	16
ETECSA	75	10	75	8
ASTRO	50	6	80	9
EDUCACION	120	16	120	13
INDER	45	6	65	7
SALUD	130	17	130	14
ALPA	60	8	60	7
TRANSPORTES ESCOLARES	80	10	50	5
OTROS	110	14	190	21
TOTAL	770	100	920	100

Fuente: Elaboración propia

La tendencia para los años futuros es aumentar el número de huéspedes de las Empresas que han visitado la Villa, como también otras empresas que soliciten el servicio. Para este objetivo se están construyendo cuatro cabañas más con capacidad de cinco huéspedes cada una, lo cual aumenta en 20 huéspedes por rotación, como se había mencionado anteriormente.

### **2.4.- Fundamentación del estudio**

Teniendo en cuenta el reto que enfrentan hoy las Villas Azucareras al convertirse en una de las principales fuentes de ingreso de las empresas del sector, la posición en el territorio de La Villa 5 Azúcar perteneciente a la EES 5 de Septiembre, los servicios que presta a otras entidades no pertenecientes al sistema MINAZ, y a los resultados obtenidos en el análisis crítico de cada una de sus funciones realizado anteriormente, se identifican como elementos fundamentales que demuestran la necesidad del estudio los que se señalan a continuación:

1. El interés de la gerencia, el Minaz en la provincia y el Ministerio de mejorar la atención a los trabajadores, dada la renovación, perspectivas e importancia estratégica del sector, lo que exige desarrollar estudios que contribuyan a mejorar la calidad utilizando los recursos humanos existentes y las condiciones naturales, culturales y sociales, así como la utilización de nuevos enfoques y herramientas.
2. Los resultados de las encuestas que actualmente se aplican demuestran insatisfacciones de los clientes relacionadas principalmente con el proceso de restauración.
3. La baja consistencia técnica y el escaso rigor científico del método de investigación de clientes que se utiliza, provoca que las decisiones que se tomen por parte de la dirección de la Villa están basadas en datos de baja calidad, no teniéndose confianza en los resultados que se derivan de las mismas.
4. El diseño de los instrumentos de medición no es el adecuado, reflejado en el uso de escalas inapropiadas, mala elaboración de las preguntas y mal diseño en general.
5. Las encuestas utilizadas no han sido validadas mediante pruebas de fiabilidad y validez.
6. Los resultados no se procesan apropiadamente, no se utilizan las herramientas estadísticas adecuadas ni software profesional para ello.

Atendiendo a los elementos señalados anteriormente, se hace evidente la necesidad de aplicar un procedimiento que permita realizar estudios de clientes para identificar oportunidades de mejoramiento que contribuyan a aumentar el nivel de satisfacción de estos.

Para tal fin se describe a continuación el procedimiento seleccionado a partir de los análisis realizados en el capítulo 1.

## **2.5.- Descripción del Procedimiento a utilizar**

El procedimiento que se decide utilizar, después del estudio comparativo realizado en el capítulo 1, es la metodología propuesta por Cáravez (2000), atendiendo a que la misma se basa en los conceptos de diferentes autores reconocidos en el tema de la Gestión de la Calidad, Juran (2000); Harrington (1997); ISO 9004:2000 (2000), entre otros; representa una adaptación a las condiciones cubanas y ha sido utilizada en investigaciones realizadas en diferentes sectores de la provincia de Cienfuegos, Vives (2006).

La metodología se desarrolla a través de 13 pasos que se explican a continuación:

### **1. Conformación del EQUIPO de Trabajo:**

Consiste en la selección de un grupo de personas conocedoras del tema objeto de estudio, que participarán en todas las etapas de la investigación, tomarán decisiones, de las cuales serán responsables.

### **2. Determinación del Alcance de la investigación:**

Se define cuánto abarcará la investigación, referente a los tipos de clientes objeto de estudio, teniéndose en cuenta la ubicación geográfica, precisión y volumen de la información necesaria, tiempo de estudio y consideraciones costo-beneficio.

### **3. Definición de la Población de Clientes v los Segmentos del Mercado:**

La naturaleza de la población escogida depende de los tópicos a investigar y para su estudio pueden ser o no segmentados de acuerdo a los intereses de la entidad.

### **4. Diseño del Plan de Muestreo:**

Es la forma de seleccionar las unidades muestrales. Esto cae en dos grupos principales: el muestreo probabilístico y el no probabilístico.

### **5. Diseño de los instrumentos de Medición:**

Los instrumentos de medición requieren una atención extraordinaria debido al valor que genera la información obtenida. Por ello quedarán definidos los elementos relativos a:

- Selección de los tipos Instrumentos de Medición que se utilizarán.

- Definición de las variables de medición para cada tipo de instrumento seleccionado.
- Diseño gráfico de los instrumentos (colores, texto, formas, etc.)
- Selección de las pruebas de fiabilidad, validez y el pilotaje de los instrumentos.
- Valoraciones de costo-beneficio.

### **6. Revisión de los Instrumentos de Medición:**

Se decide sobre la adecuación de los instrumentos de medición diseñados anteriormente, utilizando para ello las pruebas de fiabilidad, validez y pilotaje.

### **7. Diseño del Trabajo de Campo:**

Se diseña la secuencia de actividades para llevar a cabo el Trabajo de Campo con el cliente, ésta secuencia abordará aspectos como:

- Las variantes de investigación de clientes que se utilizarán.
- Las formas de realización del Trabajo de Campo en dependencia de los tipos de clientes.
- El cronograma preliminar para el Trabajo de Campo.

### **8. Realización del Trabajo de Campo:**

Según la secuencia definida y las decisiones tomadas por los expertos durante los pasos 2 al 7, se procede entonces a la ejecución del trabajo de campo.

### **9. Procesamiento de la Información:**

Toda la información obtenida en el trabajo de campo es procesada mediante herramientas estadísticas y software profesional, concentrándose básicamente en la estadística descriptiva, estadística bivariante y estadística no paramétrica, para identificar las variables significativas y los factores críticos que logran satisfacer las expectativas de los clientes y de la organización.

### **10. Definir el Perfil de Valor del Cliente:**

Se diseñará el Perfil de Valor del Cliente Externo con una lista de los factores cualitativos críticos que a juicio de los expertos representan el valor en las mentes de los clientes. El perfil de Valor del Cliente es un modo de presentar la Voz del Cliente.

**11. Diseñar la retroalimentación:**

A partir de las variables que conformarán el perfil de valor al cliente se procede al diseño de la tarjeta de investigación al cliente. Seguidamente se diseña un sistema de retroalimentación para facilitar el manejo de la información fresca y oportuna.

**12. Diseñar la Experiencia de Valor del Cliente Externo:**

Haciendo uso del Modelo propuesto por Albrecht donde utilizan los siete componentes genéricos, se diseña la oferta de servicio a partir de las variables que clasificaron en el Perfil de Valor al Cliente. Significa traducir la Voz del Cliente en el lenguaje del proveedor para posibilitar la respuesta a las necesidades y expectativas.

**13. Presentación v discusión de los resultados:**

Se presentará un informe con los resultados de la investigación. Este informe será presentado y discutido, primeramente con los expertos y luego con las partes interesadas en la organización.

**2.6 Conclusiones parciales**

1. El desarrollo de un turismo familiar para sus trabajadores, creando instalaciones con las mejores condiciones y medios para el disfrute de este tipo de esparcimiento sano e instructivo ha sido una de las transformaciones llevadas a cabo en la Industria Azucarera.
2. La Villa 5 Azúcar, perteneciente a la EES 5 de Septiembre se distingue por ser un turismo de paz, de salud y esparcimiento pleno, con un sistema de trabajo basado en satisfacer las necesidades de los clientes con la participación entusiasta de sus trabajadores.
3. Los problemas detectados en la Villa respecto al nivel de satisfacción de los clientes están asociados mayormente al proceso de restauración.
4. La baja consistencia técnica y el escaso rigor científico del método de investigación de clientes que se utiliza, provoca que las decisiones que se tomen por parte de la dirección de la Villa estén basadas en datos de baja calidad, lo que exige la aplicación de un procedimiento para tal fin.
5. El procedimiento seleccionado se adecua a las características del objeto de estudio y contribuirá significativamente a orientar la organización hacia los clientes de manera que permita alcanzar los resultados deseados como organización turística.

## **Capítulo III. Aplicación del procedimiento para la investigación de clientes.**

### **3.1. Introducción.**

La investigación de la satisfacción del cliente es un esfuerzo de extrema importancia para cualquier organización. De la misma manera, la identificación de oportunidades de mejoramiento constituye un eslabón imprescindible en el logro de altas percepciones de la calidad del servicio. Las empresas de servicio, y en especial la Villa 5 Azúcar de la EES 5 de Septiembre, debieran entender detalladamente las necesidades de sus clientes y responder en correspondencia a los mismos.

En el presente capítulo se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado, que permite identificar las principales oportunidades de mejoramiento de la satisfacción del cliente.

### **3.2. Aplicación de la metodología propuesta.**

#### **1. Conformación del equipo de trabajo.**

Inicialmente se designan los miembros del equipo de trabajo que participarán en todas las etapas de la investigación y tomarán decisiones. Teniendo en cuenta las características de la organización, se decide que el equipo de trabajo esté conformado por 5 trabajadores, todos ellos de basta experiencia en la actividad. La decisión de los miembros de este equipo es tomada por la dirección de la empresa a la cual pertenece la Villa

Para la selección de los miembros del equipo de trabajo y con la cooperación de la dirección del centro y el jefe de departamento, se establecen las características que debían tener los mismos; entre ellas se destacan:

- Capaces de trabajar en grupo.
- Ser colaboradores.
- Años de experiencia.
- Conocedores de los temas del estudio.

Resultaron elegidos 1 ingeniero y 4 técnicos entre los que se encuentran parte de la dirección del centro. Como todos son jefes de departamento en la Villa, conocen profundamente cuáles son los problemas que más le afectan y de una forma u otra en la misma, por lo que se facilita el debate.

## **2. Determinación del alcance del estudio.**

La determinación del alcance de la investigación es extremadamente importante por su relación con recursos valiosos tales como la precisión, el tiempo y el dinero. En esta actividad se decide el alcance de la investigación en lo relativo a los tipos de clientes que se estudiarán, la precisión y volumen de información necesaria, el tiempo del estudio y consideraciones de costo-beneficio.

Se les hizo llegar al equipo de trabajo, previo al comienzo de esta sesión de trabajo algunas consideraciones teóricas que son necesarias que conozcan tales como: el concepto de clientes, los conceptos de población y muestra, entre otros, con vistas a facilitar el debate sobre los factores que deben influir en la decisión del alcance del estudio teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Finalmente se decide que el alcance de esta investigación estaría limitado a los servicios de restauración en la Villa. Las razones que justifican esta decisión están claras, si se considera la importancia de este tipo de proceso en una instalación de este tipo. Es sabido que los servicios de alojamiento constituyen la razón de ser de un hotel de cualquier tamaño y tipo, pero en el caso que nos ocupa, se ha realizado y se continúa trabajando en un proceso de reparación e inversionista que ha mejorado notablemente el confort y la calidad de las cabañas existentes. Por otro lado, la mayor cantidad de quejas e insatisfacciones se identifican con el proceso de restauración, siendo esta otra razón importante para su selección.

El equipo de trabajo igualmente consideró que la investigación se realizaría en la temporada alta de clientes en la Villa, lo cual facilitaría el trabajo con los clientes. Teniendo en cuenta que es un proceso localizado, con un nivel de operación alto, esto también facilitaría la selección de los elementos de la muestra.

De la misma manera, existen 2 brigadas de trabajo en el salón y la cocina, con personal altamente motivado y consciente de la importancia de esta investigación. Finalmente, se toma la decisión de limitar el alcance a los servicios de restauración y cocina de la Villa, considerando la temporada alta de turismo.

## **3. Definir la población de clientes y determinar los segmentos del mercado.**

En esta actividad se identifican los clientes que conformarán la población, la misma está relacionada con el alcance de la investigación y se conforma con los clientes que son de interés para el estudio. Además, y si fuera aplicable, se definen las variables de segmentación del mercado y se determinan los segmentos del mercado que serán estudiados.

Se distribuye al equipo de trabajo los elementos teóricos que deben dominar para esta actividad, tales como: población estadística, segmentos o estratos, tipos de segmentos, etc.

En el caso que nos ocupa se decide que la población de clientes estará compuesta por la cantidad de clientes que hicieron uso del servicio objeto de investigación, en un período de tiempo anterior e igual al de la investigación, dentro de la temporada alta de arribo de turismo a la Villa. El sistema de información existente recopila toda esta información, lo cual facilita el análisis. Considerando que no han existido cambios significativos en el volumen de operaciones o la cantidad de clientes, se decide que un período de tiempo anterior pudiera ser representativo como marco para la definición de la población muestral.

Si se considera que, durante la temporada alta, más del 90% de los clientes son trabajadores del MINAZ, se toma la decisión de no utilizar estratos. Considerando que no se justifica la identificación de estratos homogéneos en sí y heterogéneos entre sí, se puede entender como la identificación de un estrato que representaría más del 90% de la población no sería apropiado. Por tanto, se decide además que no se identificaran estratos en la población para la realización del muestreo.

#### **4. Diseño del plan de muestreo.**

En este punto deben identificarse los elementos que conforman el plan de muestreo. Se hace necesario crear consenso acerca de:

- a. El (los) tipo(s) de muestreo que se utiliza (n)
- b. Las consideraciones estadísticas para la definición del tamaño de la muestra, si es necesario (precisión, error de muestreo, nivel de confianza, etc.)
- c. El tratamiento de los errores no muestrales.
- d. El desarrollo del muestreo.

En esta sesión de trabajo también se le hizo llegar al equipo de trabajo, días antes de la reunión, las consideraciones teóricas a tener presente para las mismas. En estas consideraciones teóricas se aplica todo lo relacionado al tamaño de la muestra, tipo de muestreo, precisión, error de muestreo, error no muestral, nivel de significación, etc.

Con el objetivo de facilitar algunos cálculos que podrían resultar engorrosos en la reunión, se presentan algunas tablas relacionadas con el cálculo de la muestra para este segmento mostrando para los niveles de confianza del 95 % y 99 %, con errores de muestreo que varían de 0.01 a 0.07, y los cálculos correspondientes del tamaño de la muestra utilizando para esto presentaciones en tablas de Microsoft Excel.

Debido a factores como, recursos, costo-beneficio y representando una muestra significativa dentro de la población, el equipo de trabajo decide trabajar con un nivel de confianza de 95 %, un error de muestreo de 0.06 y una proporción muestral de 0.5.

En este último aspecto se considera que al no poder determinar efectivamente un factor que describa la proporción muestral o su estimado, se decide  $p = q = 0.5$ . Para el caso en cuestión, para un tamaño de la población de 230 clientes, se obtiene un tamaño de muestra de 80.46, por lo que redondeando queda una muestra 81 clientes. A continuación se presenta la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones finitas y varianza desconocida:

$$n = \frac{N * p * q}{\frac{(N - 1) * E^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + p}$$

Donde:

N: Tamaño de la población.

p: Proporción muestral (0.5)

$\alpha$ : Nivel de confianza (95%)

E: Error de muestreo (0.06)

q: 1-p

$Z_{\alpha/2}$ : Percentil de la distribución normal para el nivel de significación. (1.96)

Una vez definido el tamaño de la muestra se procede a decidir el tipo de muestreo a utilizar para conformar la muestra. Aunque ya en las consideraciones teóricas se referencia acerca de los tipos de muestreo, se hace hincapié en el tema, utilizando algunos ejemplos representativos para lograr un máximo de entendimiento.

Considerando las características del tipo de turismo y la cantidad de clientes que recibe la Villa, se decide la utilización de un muestreo de tipo probabilístico que garantice que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para conformar la muestra. Más específicamente, se decide la utilización de un Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple que garantiza la condición anterior, y además, permite el cálculo de los errores de muestreo.

Con el uso de una tabla de números aleatorios para la selección de los clientes y dando a cada cliente un número, se seleccionan los posibles clientes a encuestar. En la investigación al

hacer uso de números aleatorios se garantiza la aleatoriedad del muestreo, principio importante para este tipo de estudio. Además de esto se asegura que, durante el período de estudio, se incluyan clientes de cada brigada de servicio, de todos los días de la semana y de todos los horarios de servicio. El servicio que se brinda en el salón es plateado y la carta todo el tiempo, por tanto no se necesita establecer criterios para este punto.

Para la disminución de los errores no muestrales se considera que las encuestas se aplicarán en el salón, pero que podrán ser respondidas por los clientes durante todo el período de estancia. Teniendo en cuenta que no se necesita la traducción a un idioma extranjero, esto facilita notablemente la reducción de este tipo de errores. Igualmente, se toman consideraciones relacionadas con el diseño, los tipos de pregunta, las escalas, etc, y se realiza el pilotaje y los análisis correspondientes para la evaluación de las propiedades métricas del instrumento. Los resultados de estos análisis se presentan en el próximo punto.

#### **5. Diseño de los instrumentos de medición.**

En esta actividad se deben tomar decisiones acerca de los siguientes aspectos:

- a. La definición de las posibles variables de medición.
- b. La selección y diseño del(los) servicio(s) a utilizar
- c. La aplicación de las pruebas de fiabilidad, validez, y el pilotaje de los servicios.
- d. Las valoraciones de costo-beneficio.

Para completar esta actividad debieron realizarse varias sesiones de trabajo en grupos teniendo en cuenta la importancia y el grado de dificultad de la misma.

#### **Determinación de las posibles variables de medición.**

Inicialmente se identifican las posibles variables de medición. Para completar esta idea primeramente se identifican las características de la calidad que describen el servicio de la Villa. Aquí se obtienen características de diferentes fuentes, de la bibliografía técnica especializada, de la literatura normalizativa y de experiencias internacionales o nacionales en el tema de estudio. La lista preliminar se somete a evaluación por el grupo de expertos.

Se debaten las posibles variables que a consideración del equipo de trabajo influyen y determinan sobre el trabajo de la Villa, utilizando para esto herramientas como “Lluvia de ideas” y “Diagramas de Afinidad”. Durante esta sesión de trabajo el equipo de trabajo se concentra en eliminar, modificar o añadir características a la lista preliminar. Como resultado se obtiene un listado de características de calidad que se ajustan al servicio estudiado.

Considerando que este es un tema ampliamente tratado, con una buena cantidad de investigaciones y resultados de investigación en el territorio que constituyen antecedentes a este estudio, la decisión sobre las características que podrían incluirse, y que se adecuen a las características del objeto de estudio, fue fácil.

En este punto, el quipo de trabajo revisa la lista de características inicial y decide cuales utilizar para este análisis. Es importante que las características seleccionadas puedan medirse en el proceso en cuestión, por eso se considera de cerca el tipo de servicio que se brinda y la cantidad de clientes que se reciben. La lista definitiva de las características a utilizar se muestra a continuación:

1. Decoración del Restaurante.
2. Ambientación del Restaurante.
3. Orientación hacia los gustos y necesidades de los clientes.
4. Confort y comodidad del mobiliario.
5. Variedad de platos.
6. Temperatura de los alimentos.
7. Preparación de los alimentos.
8. Temperatura de las bebidas.
9. Precio de las bebidas.
10. Recepción del cliente.
11. Despedida del cliente.
12. Disponibilidad de mesas.
13. Funcionamiento del servicio.
14. Tiempo de espera.
15. Profesionalidad de los empleados.

### **Selección y diseño del(los) instrumento(s) de medición a utilizar.**

Existen diferentes métodos para conocer las impresiones de los clientes, entre ellos los más importantes:

- a. Entrevista a fondo con clientes individuales.
- b. Entrevista de grupos focos con grupos escogidos de clientes.
- c. Encuestas estadísticas de poblaciones representativas de clientes.

Cada uno de ellos tiene sus ventajas y desventajas. En esta investigación se escoge la encuesta estadística producto a que las entrevistas resultan ser más costosas y aunque más flexibles, necesitan más tiempo; siendo este el método preciso para obtener mayor información en un menor período de tiempo. Además las entrevistas son más difíciles de implementar, motivado porque generalmente no incluyen personas suficientes para permitir hacer juicios estadísticamente válidos sobre la base total de clientes.

Los expertos después de un corto debate, por el nivel de consenso, determinaron que en la Villa, donde los clientes y los trabajadores tienen que relacionarse cada día, la encuesta es el método que mayores posibilidades de éxito brinda, debido a que posibilita el anonimato, la libertad de respuesta y la privacidad, y de costos muy acorde con las posibilidades de los investigadores.

El objetivo del cuestionario es medir las variables previamente identificadas y caracterizadas, de manera que cada característica de calidad previamente definida, se convierte en una variable sujeta a medición.

Para el diseño del cuestionario se tuvieron en cuenta todas las recomendaciones que aparecen en la bibliografía especializada y las experiencias de investigaciones anteriores. En la encuesta se incluyen variables no numéricas y clasificadoras, es decir, en escala nominal. Además de variables numéricas que para la evaluación de las mismas se establece una escala ordinal de tipo Likert de de clasificación, permitiendo definir mucho mejor la opinión de los encuestados y haciendo más exactos los resultados.

La forma en que se enfocan las preguntas debe ser clara y sencilla, que no obliguen al cliente a sacar cuentas, hacer uso de la memoria, etc. Se debe procurar utilizar una letra no dibujada y muy clara como es la Arial, y se deben lograr los espacios en blancos entre las preguntas (interlineado mayor o igual que 1,5), para que la encuesta no parezca sobrecargada.

#### **Pruebas de fiabilidad, validez y pilotaje de los instrumentos.**

La primera versión del cuestionario se somete a un pilotaje. El pilotaje persigue probar la herramienta de medición en condiciones reales de trabajo antes de la aplicación final con el propósito de detectar si se entienden las preguntas, si está claro el objetivo, si se debe agregar o quitar algo, si el diseño gráfico es aceptable, entre otras cosas. Los expertos deciden realizar el pilotaje sobre 20 clientes elegidos al azar dentro de toda la población.

Durante el pilotaje se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que no se encontraron deficiencias significativas, pues los clientes respondieron rápidamente y con mucha

facilidad, en ningún caso se tuvieron que hacer grandes explicaciones sobre las preguntas que se formulaban.

Una vez terminado el pilotaje se procede a la realización de las pruebas de fiabilidad y validez correspondientes.

### Análisis de la Fiabilidad

La fiabilidad se estudia 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 demostrará 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 6.

No se pudo comprobar la estabilidad temporal ni la concordancia inter observadores debido a que la población está conformada por turistas que vienen en períodos de estancia cortos, por lo tanto no se pudo realizar el test-retest. De manera que en este caso el análisis de confiabilidad se limitó solamente a la consistencia interna.

Como se puede observar se obtiene un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,955, valor que es notablemente aceptable. Igualmente no se observa ningún incremento significativo de la fiabilidad si se eliminara alguna variable, por tanto se decide mantener la estructura propuesta.

Se puede afirmar que la encuesta está libre de errores aleatorios, es decir al aplicar la encuesta en varias veces a la misma muestra los resultados serán similares. Los resultados anteriores son indicativos de la fiabilidad de las escalas del instrumento.

### Análisis de la Validez

- Validez de contenido

Se puede afirmar que la encuesta tiene validez de contenido, debido a que fue diseñada a partir de características de calidad identificadas en la literatura y en investigaciones realizadas en el territorio que han quedado demostradas en resultados de investigación satisfactorios. Por otro lado, el instrumento de medición fue probado en un pilotaje demostrando la aplicabilidad de su diseño y de las escalas utilizadas, siendo esto también validado por los expertos del proceso.

- Validez de constructo

Para evaluar la validez de constructo se utiliza un análisis factorial exploratorio. Para decidir si es apropiado el uso del análisis factorial se emplea el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett.

A continuación se muestran las conclusiones de este análisis:

- El determinante de la matriz de correlación es relativamente bajo, 1.82E-005. Eso indica que las variables utilizadas están linealmente relacionadas, lo que significa que el análisis factorial es una técnica apropiada para el análisis de esas variables.
- El índice KMO = 0.876 es aceptable. (mientras más cercano de 1 mejor, indicando que las correlaciones entre pares de variables pueden ser explicadas por otras variables).
- El resultado del test de Esfericidad de Bartlett con un  $\chi^2 = 1096.198$  y Sig. = 0,000 rechazando la hipótesis de que las matrices de correlación son matrices de identidad, lo que significa que la muestra proviene de una población normal multivariada.

Los resultados anteriores indican que el análisis factorial resulta a priori pertinente y puede proporcionar conclusiones satisfactorias. En el análisis factorial se obtuvieron 4 componentes que explican el 86.286% de la variabilidad total, significando que pueden identificarse perfectamente factores que explican una alta variabilidad, pudiendo concluirse sobre la fuerte correlación de los factores que se usan para explicar el constructo.

Finalmente se puede concluir que el instrumento diseñado tiene validez tanto de constructo como de contenido, significando que la encuesta mide lo que realmente fue diseñada. Los resultados de este análisis se pueden consultar en el anexo 7.

#### **6. Revisión de los Instrumentos de Medición.**

En esta parte se deben tomar decisiones acerca de la adecuación de los instrumentos de medición diseñados mediante la revisión de los resultados de las pruebas de fiabilidad, validez y pilotaje de los instrumentos. Se revisan las propuestas presentadas y se definen acciones concretas para el mejoramiento y aprobación de los diseños.

La versión definitiva del cuestionario se muestra a los expertos. En este caso resultó aprobada la encuesta después de realizar cambios en el enfoque de algunas preguntas. El análisis es presentado al equipo de trabajo, se les muestran los resultados del pilotaje y las pruebas de fiabilidad y validez, se discute sobre el tema y deciden finalmente que los instrumentos de medición han sido diseñados exitosamente. La versión definitiva del cuestionario se puede consultar en el anexo 8.

## **7. Diseño del Trabajo de Campo:**

Aquí se define el cronograma de actividades para la realización del Trabajo de Campo con los clientes. El cronograma debe incluir aspectos tales como:

- Las modalidades de Investigación de clientes que se utilizarán (visitas, entrevistas, trabajos en grupos, etc.).
- Las formas de realización del Trabajo de Campo en dependencia de los tipos de clientes (si es aplicable.).
- El cronograma preliminar para el Trabajo de Campo.

El equipo de trabajo elabora un cronograma para la realización del trabajo de campo, considerando todos los aspectos decididos hasta este punto, a realizar durante el mes de Mayo de este año.

## **8. Realización del Trabajo de Campo.**

El trabajo de campo se realiza según el cronograma definido en el paso anterior. Todo el trabajo de campo se realizó durante el mes de Mayo aplicando la cantidad de encuestas necesarias para satisfacer el tamaño de la muestra. Las encuestas fueron aplicadas en el salón del restaurante, siguiendo todas las recomendaciones para la disminución de los errores de tipo no muestral.

## **9. Procesamiento de la Información**

Se procesa toda la información recopilada durante el trabajo de campo. El procesamiento se realiza utilizando herramientas estadísticas y software profesional para identificar los aspectos relevantes y factores críticos que permiten satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Para el análisis estadístico se utilizan las siguientes herramientas:

- Estadística Descriptiva: para la descripción de las variables de medición y el estudio de la tendencia central y la dispersión. Se utilizan como estimadores la moda, mediana, rango, valor máximo, valor mínimo y las distribuciones de frecuencia.
- Análisis Discriminante: para estudiar la calidad del proceso de discriminación para los grupos creados por expectativas y satisfacción.
- Pruebas no paramétricas U de Mann-Whitney y Kruskal Wallis: para contrastar la hipótesis de si los grupos creados por las expectativas y la satisfacción provienen de poblaciones que pueden considerarse homogéneas y de esta manera poder identificar las variables en

las que se encuentran las diferencias significativas entre los grupos.

El procesamiento de los resultados se realiza utilizando el software profesional SPSS v16.0. Los resultados del procesamiento de los datos se pueden observar del anexo 9 al 14.

Durante el análisis descriptivo el equipo de trabajo se concentra en analizar el comportamiento de estimadores utilizados, sobre todo la tendencia central y la dispersión. Se considera que una variable cuyo valor de tendencia central sea 3 o menor, y que posea una dispersión alta pudiera considerarse un factor de atención, teniendo en cuenta que son variables que se miden en una escala de tipo discreta. De la misma manera se analizan las frecuencias para observar la distribución de los valores observados. Así, variables como el Recibimiento y la Decoración resultan con valores de la mediana y la moda igual a 3, y una dispersión alta, por lo que el equipo considera incluirlos como factores críticos.

Para estudiar la calidad del proceso de clasificación se utiliza el análisis discriminante. Igualmente, esta herramienta permite identificar las variables que mayor discriminan (influyen) para que los individuos se clasifiquen en un grupo u otro y construye una función discriminante que posibilita la clasificación futura de los individuos. Aunque no es de interés de este estudio la utilización de dicha función para realizar pronósticos de clasificación, si se utiliza esta función para analizar la calidad de la clasificación actual. En los anexos 11 (tabla 11.1) y 12 (tabla 12.1) se puede observar que se han podido construir buenas funciones de clasificación, con valores de significación de Wilk's Lambda de 0.000 en ambos casos.

A consecuencia, es de interés del equipo estudiar la tabla de clasificación en la cual se comparan los resultados de la clasificación realizada por los individuos y la realizada utilizando la función discriminante. Como se puede observar en los anexos 11 (tabla 11.3) y 12 (tabla 12.3), los porcentajes de casos correctamente clasificados son mayores que el 75%, pudiendo considerar satisfactoria la clasificación realizada por los individuos. Este análisis es útil para estudiar el sesgo estadístico debido a errores de tipo no muestrales, cuando las respuestas a las variables de investigación no guardan relación con la clasificación de los individuos en variables de agrupación tales como satisfechos o no satisfechos.

Finalmente, el equipo analiza si los grupos creados por las variables de agrupación expectativas y satisfacción provienen de poblaciones que pudieran considerarse homogéneas. La idea de este análisis es encontrar en cuáles variables se encuentran las diferencias significativas entre los grupos. Así por ejemplo, si se comparan los grupos satisfechos con insatisfechos y se encuentran variables con diferencias significativas, dichas variables pudieran considerarse como factores críticos que influyen en la satisfacción. Se utilizan para esto

pruebas no paramétricas que no requieren el cumplimiento de supuestos estadísticos para su aplicación. A manera de ejemplo, en los anexos 13 y 14, las variables Limpieza e Iluminación del Restaurante tienen valores de significación menores que 0.005, considerando entonces que son variables en las que pueden identificarse diferencias significativas entre los grupos.

Como resultado del procesamiento se identifican los factores críticos para la calidad según las opiniones de los clientes. A continuación se presentan los factores críticos que se identifican como las principales oportunidades de mejoramiento de la satisfacción:

1. Recibimiento en el salón.
2. Despedida del salón.
3. Decoración del salón.
4. Limpieza del salón.
5. Iluminación del salón.
6. Disposición de los empleados para ayudar al cliente.
7. Porte y aspecto del los empleados.
8. Amabilidad y cortesía de los empleados.
9. Temperatura de las comidas.

Para la determinación de los factores críticos, los miembros del equipo de trabajo consideran los resultados de cada una de las herramientas aplicadas, sin olvidar el sentido común o los factores que a consecuencia de la experiencia pudieran determinar. Así, por ejemplo, factores como el recibimiento o la decoración del salón resultan del análisis descriptivo solamente, pero los miembros del equipo deciden mantenerlos como factores críticos considerando su importancia y estado actual.

Para facilitar la comprensión de la identificación de los factores críticos anteriormente presentados, a continuación se presenta una tabla que muestra la relación entre cada herramienta utilizada y los factores identificados.

Tabla 3.1: Identificación de los factores críticos para la calidad.

Factores Críticos para la Calidad	Tendencia Central	Dispersión	Discriminante por expectativas	Prueba de Mann - Whitney	Discriminante por satisfacción	Prueba Kruskal - Wallis
Recibimiento en el salón	X	X	X			
Despedida del salón.			X	X	X	
Decoración del salón	X	X			X	
Limpieza del salón			X	X	X	X
Iluminación del salón				X	X	X
Disposición de los empleados para ayudar al cliente	X	X	X		X	
Porte y aspecto del los empleados			X		X	X
Amabilidad y cortesía de los empleados				X	X	X
Temperatura de las comidas	X	X		X	X	X

**10. Definir el Perfil de Valor del Cliente.**

En este punto se diseña el Perfil de Valor del Cliente con los factores críticos para la calidad, resultantes del procesamiento. El Perfil de Valor se constituye en la representación del Valor en la mente del Cliente Dicho de otra manera, es lo que el cliente desea obtener de la experiencia total del servicio con la organización. Es sencillamente la descripción de los factores críticos que mejor describen la Voz del Cliente en su lenguaje. Responde a las preguntas:

1. ¿Qué desea encontrar el cliente cada vez que use el servicio?
2. ¿Cuáles son los factores críticos de la Voz del Cliente expresados en su propio lenguaje?

Después de identificar los factores críticos para la calidad se organiza una sesión de trabajo en grupo para conformar el Perfil de Valor de Cliente. La definición de este aspecto es un elemento de especial importancia para poder definir la oferta de servicio y diseñar un proceso que sea capaz de satisfacer dichas expectativas. En esta sesión se examinan todos los hallazgos del procesamiento y las sugerencias dadas por los clientes. El Perfil de Valor del Cliente para el proceso bajo estudio se puede observar en la tabla 3.2

Tabla 3.2: Perfil de Valor del cliente externo.

Factores Críticos para la Calidad	Descripción de la voz del cliente en su lenguaje
Recibimiento en el salón	Se desea que alguien esté cerca de la entrada del restaurante o pendiente de la misma para recibir a los clientes, todo el personal debe estar preparado para hacerlo.
Despedida del salón.	Se desea que se preste mayor atención a la despedida. Siempre debe darse la despedida al cliente, de no ser posible en la puerta, al menos en la mesa cuando se retira el servicio.
Decoración del salón	Se desea que sea sencilla y funcional. No deben utilizarse muchos tapices, porcelanas u objetos típicos.
Limpieza del salón	Se desea que el aspecto del salón sea de pulcritud e higiene. Los cubiertos, platos, vasos y demás utensilios deben estar perfectamente limpios, secos y sin manchas de manos. No deben existir olores de detergentes de limpieza o ambientadores.
Iluminación del salón	Se desea que se garantice la iluminación en todas las áreas de servicio disponibles, sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente. Deben evitarse las sombras.
Disposición de los empleados para ayudar al cliente	Se desea que el personal de servicio se encuentre disponible en el caso de que necesite hacer alguna pregunta o solicitar un servicio. De la misma manera el personal deberá estar disponible para responder las solicitudes de información.
Porte y aspecto del los empleados	Se desea que los empleados cumplan con las normas y requisitos de higiene para dar sensación de pulcritud y elegancia.
Amabilidad y cortesía de los empleados	Los empleados del servicio deben tratar a los clientes con amabilidad y cortesía, franqueza y

	corrección en las actitudes.
Temperatura de las comidas	Se desea que los alimentos mantengan la temperatura correcta durante todo el servicio, los fríos bien fríos y los calientes bien calientes, sobre todo con las sopas y cremas, aves, pescados, dulces y panes.

### 11. Diseñar la Retroalimentación.

En esta parte se diseña el sistema de retroalimentación que posibilitará el manejo de información fresca y oportuna relacionada con el cliente. Se utiliza la Tarjeta de Investigación del Cliente como elemento básico del sistema de retroalimentación.

Con los factores críticos previamente identificados, 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 convierte 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 tres elementos fundamentales:

1. Los factores críticos de la calidad del servicio. Estos factores se pueden agrupar para facilitar el trabajo.
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. Para asignar la importancia de cada factor se consideran los resultados de los estimadores de tendencia central y dispersión calculados para cada variable. Igualmente, se tienen en cuenta las cargas de cada factor como parte del análisis factorial, así una mayor carga factorial pues determina en el nivel de importancia para el cliente.
3. Los puntajes de la organización en estos factores y de los competidores, si están a la mano y es aplicable. Los puntajes están dados por el porcentaje de evaluaciones negativas dadas por los clientes a cada factor en la escala utilizada.

La utilidad práctica que tiene la Tarjeta de Investigación es que puede ser utilizada en cualquier momento para realizar auditorías de la calidad del servicio y como esquema de medida en un proceso de evaluación sobre las percepciones de los clientes. Otro elemento de especial importancia es que forma parte del sistema de retroalimentación, considerando

que se enfoca en la medición de los factores críticos para la calidad, lo cual posibilita la mejora del costo y tiempo de la obtención de la información, además de que facilita la reducción de los errores de tipo no muestrales.

A continuación se presenta la tarjeta de investigación para este estudio:

Tabla 3.3: Tarjeta de Investigación del Cliente.

<b>Factores Críticos para la Calidad</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Nuestro Puntaje (%)</b>
Recibimiento en el salón	Alta (+)	32.1
Despedida del salón.	Media	2.5
Decoración del salón	Alta	8.6
Limpieza del salón	Media (+)	0.0
Iluminación del salón	Baja	0.0
Disposición de los empleados para ayudar al cliente	Media (+)	18.5
Porte y aspecto del los empleados	Media (+)	43.2
Amabilidad y cortesía de los empleados	Media (+)	44.4
Temperatura de las comidas	Alta (+)	51.9

(+): Factores con cargas altas en el análisis factorial.

## **12. Diseñar la Experiencia de Valor del Cliente Externo.**

Así como el Perfil de Valor del Cliente identifica lo que el cliente desea obtener en el servicio, la Experiencia de Valor del Cliente es la oferta total, tanto de hechos tangibles como intangibles, que la organización debe proporcionar en respuesta a sus deseos. Teniendo en cuenta que en el Perfil de Valor del Cliente se presentan los factores críticos en el lenguaje del cliente, es importante realizar la traducción de estos factores al lenguaje de la organización. De esta manera, la Experiencia de Valor del Cliente no es más que la traducción de los factores que mejor describen la voz del cliente para así facilitar el diseño de la oferta del servicio que dará respuesta a las necesidades identificadas.

Según la experiencia internacional Albrecht (1994), un diseño de este tipo debe incluir siete componentes genéricos para cualquier proceso de servicio:

1. Ambientales. (Decoración, iluminación, mobiliario, climatización.)

2. Estéticos. (Todos aquellos que brindan al cliente una experiencia sensorial a la vista, olfato, oído, al tacto)
3. Contacto Humano. (Interacción con el personal)
4. Tangibles entregables. (Alimentos, bebidas, útiles, equipos)
5. Sistémicos. (Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio, horario etc.)
6. Informativos. (Información necesaria para actuar durante el servicio o antes)
7. Económicos. ( Pago y formas de hacerlo)

Para el diseño de la Experiencia de Valor del cliente el equipo de trabajo se reúne y trata de encontrar las respuestas a los factores descritos en el Perfil de Valor. Este proceso de traducción se trata que esté bien conectado con la realidad de la Villa, considerando aspectos tales como tiempo y recursos, que pusieran invalidar las propuestas.

Teniendo en cuenta el Perfil de Valor del Cliente se plantean las nuevas formas que el proceso debe adoptar para satisfacer las expectativas con que llegan los clientes. El diseño de esta experiencia se puede encontrar en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4: Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente.

<b>Componente</b>	<b>Traducción de los factores que críticos de la voz del cliente. Estructura de Diseño</b>
Económico <i>(Pago y formas de hacerlo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se continuará con los sistemas de pago establecidos por el MINAZ para este tipo de villa. No se debe considerar una política de modificación de los precios actuales y pudiera considerarse la inclusión de la venta de algunos productos en divisas, que actualmente no están disponibles.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al concebir el menú de la carta se prestará especial atención a los hábitos alimentarios y costumbres de los clientes.</li> <li>▪ La cristalería y cubertería que se utilizan deberá estar acorde con la categoría del restaurante. Este estándar deberá mantenerse, reponiéndolos cuando sea necesario.</li> <li>▪ Para la decoración de los platos se empleará la mayor cantidad de elementos naturales posibles, buscando creatividad en los cortes y en la combinación de colores. Los platos deben ser presentados en</li> </ul>

<p>Tangibles (Alimentos, útiles, equipos)</p>	<p>un grado de decoración adecuado al tipo de servicio a la carta plateado y evitar por todos los medios que la decoración denote exceso de manipulación o alimentos dañados. Se debe ser creativo en el corte de vegetales, y frutas, combinar colores y cortes de diferentes gamas en los alimentos y adornar con frutas y vegetales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe emplear vajilla moderadamente amplia, para dar sensación de saciedad. Las bandejas espejos deben dar belleza a la presentación. Cuando un plato salga al salón todos los de su tipo deben salir igual.</li> <li>▪ Para la variedad de platos se tendrá en cuenta mayor variedad de pescados, mariscos, aves, pastas y embutidos. Además es importante tener en cuenta las legumbres y ensaladas.</li> <li>▪ Los alimentos deberán cumplir con los requisitos de cocción y la temperatura adecuada. Se controlarán especialmente los siguientes: sopas y cremas, aves, pescados, dulces y panes.</li> <li>▪ Se buscarán nuevas alternativas de proveedores en caso de que los actuales no satisfagan las necesidades existentes para elevar la calidad del servicio.</li> <li>▪ Se realizará limpieza del salón cada vez que se termine un servicio y se hará una limpieza completa después de la comida. Para esta limpieza del salón deberán usarse detergentes neutros sin olor. No se deben usar aromatizantes de ningún tipo. La brigada deberá limpiar y pulir los utensilios, cubiertos y platos una vez terminado cada servicio. Los utensilios, cubiertos y platos deberán quedar limpios y pulidos después de la comida y listos para el desayuno.</li> <li>▪ Deberá establecerse un sistema de lavado de la mantelería que garantice la utilización de manteles y servilletas limpias para cada brigada.</li> </ul>
<p>Sistémicos (Procedimientos que el cliente tiene que seguir durante el servicio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mantendrán los procedimientos establecidos por el MINAZ para este tipo de Villas, sobre todo en lo relacionado con la estancia, uso y pago de los servicios.</li> <li>▪ El cliente debe conocer rápidamente cualquier cambio que se produzca en cualquiera de las áreas, en este caso, especialmente</li> </ul>

	las de restauración
Ambiental <i>(Decoración, iluminación, mobiliario, climatización)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La decoración del restaurante deberá rediseñarse hacia una más funcional y sencilla. Se deberá evitar que las paredes parezcan vacías y reforzar la sensación de calor mediante la utilización de colores y decorados. La mantelería y la tapicería de los muebles deberán ser de un mismo color. Esta decoración deberá evitar el exceso de tapices, porcelanas u objetos típicos.</li> <li>▪ La iluminación se continuará garantizando en todas las áreas de servicio sin provocar deslumbramientos y manteniendo la privacidad del cliente, evitando las sombras. El cliente debe observar a plenitud la decoración y el grado de cocción de los alimentos.</li> <li>▪ Deberán reponerse el mobiliario por uno más nuevo, de mayor confort y estética. Deberá cuidarse que la tapicería de los muebles sea del mismo color que la mantelería.</li> <li>▪ Debe mantenerse la temperatura de la cafetería en un nivel óptimo en cualquier época del año de forma tal que garantice el confort y la higiene sin llegar a molestar a los clientes.</li> <li>▪ La cristalería y cubertería que se emplee deben estar acordes con la categoría de la cafetería y en armonía con la decoración del mismo.</li> <li>▪ Debe mantenerse la temperatura del restaurante en un nivel óptimo en cualquier época del año de forma tal que garantice el confort y la higiene sin llegar a molestar a los clientes.</li> </ul>
Estético <i>(Experiencia sensorial directa que encuentra el cliente)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener la limpieza de la piscina y sus alrededores, para evitar que se ensucie el interior del salón.</li> <li>▪ Los alimentos deberán ser elaborados y preparados adecuadamente de manera que el cliente se deleite a la hora de comer un plato. Para ello deberán respetarse las fichas de costo establecidas. Deberá elaborarse el Manual de Procedimientos de elaboración de productos en cocina.</li> <li>▪ La ambientación, decoración y confort del restaurante deberán cuidarse permanentemente. No debe intentar lograrse una sensación de lujo, pero si una sensación de placer y disfrute, para que combinado con la profesionalidad y el buen trato de los</li> </ul>

	<p>empleados se convierta en un lugar deseado y placentero.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los empleados de servicio cumplirán las normas y requisitos de higiene, dando sensación de pulcritud y elegancia.</li> </ul>
<p>Contacto Humano <i>(Interacción con el personal)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cliente se debe recibir en aptitud de bienvenida, ayudarlo siempre que sea necesario.</li> <li>▪ Deben retirarse las sillas a los clientes, con especial atención a las personas mayores, acompañarles hacia la puerta, entregarle sus pertenencias, ayudar a las personas de edad y especialmente a las señoras y agradecer su visita, ofreciendo de nuevo sus servicios para una próxima vez.</li> <li>▪ Los empleados deberán dar respuesta a necesidades específicas o preguntas de los clientes en un tiempo menor de 15 minutos, así mismo podrán tomar decisiones sin consultar a sus superiores siempre y cuando estas necesidades no incluyan cambios de precios o algún aspecto de tipo económico.</li> <li>▪ El servicio debe estar “asistido” por el personal necesario, en las mesas y ayudar al cliente cuando éste lo necesite de forma rápida.</li> <li>▪ El trato será cortés, franco, con corrección en las actitudes y mayormente personalizado.</li> <li>▪ Los empleados tendrán dominio de las técnicas de servicio y continuarán realizando su trabajo con exactitud y elegancia.</li> <li>▪ Los empleados de servicio cumplirán las normas y requisitos de higiene, dando sensación de pulcritud y elegancia</li> <li>▪ El personal de servicio debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución.</li> </ul>
<p>Informativo <i>(Información necesaria para actuar durante el</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se debe dar respuesta inmediata a cualquier pregunta o necesidad del cliente, manejando siempre más de una variante de solución.</li> <li>▪ Al cliente se le entregará una guía de servicios a su llegada a la villa con la conformación relativa a los servicios de la villa. Aquí se</li> </ul>

<i>servicio o antes)</i>	explicará claramente el horario del restaurante, los tipos de servicio, formas de pago y demás informaciones, de existir algún cambio en el servicio se le informará rápidamente al cliente.  ▪ Además de esta guía, el día de la entrada se realizará la Reunión de Bienvenida en la que se darán todas las informaciones necesarias.
--------------------------	--

### **13. Presentación y discusión de los resultados.**

Con los resultados obtenidos hasta el momento se elabora un informe. Este informe será presentado y discutido, primeramente con los expertos y luego con las partes interesadas en la organización.

#### **3.3 Conclusiones parciales:**

Al término de este capítulo se pueden presentar las siguientes conclusiones:

1. El procedimiento utilizado para la investigación de clientes es apropiado para su aplicación en Villas con características similares al objeto de estudio.
2. La aplicación del procedimiento permitió el diseño de los planes de muestreo, los instrumentos de medición y la identificación de los factores críticos para la calidad según la voz del cliente.
3. Los resultados obtenidos en este capítulo demuestran que el procedimiento es factible de aplicar y que el espectro de herramientas y enfoques que utiliza garantiza su consistencia técnica y la calidad de la información que se deriva.

## **Conclusiones generales**

Al término de la investigación se plantean las siguientes conclusiones:

1. Los grandes cambios en las prácticas administrativas a todos los niveles incluyen reconocer la satisfacción de los clientes como un asunto de toda la organización, donde la investigación a clientes debe responder a un compromiso de esta con la calidad, en vista a satisfacer de manera consistente los requerimientos del cliente.
2. Constituye un gran reto para las Villas Azucareras convertirse en el futuro en uno de los principales renglones como fuente de ingreso para las empresas de este sector.
3. Los principales problemas detectados en la Villa 5 Azúcar están asociados con la baja satisfacción de los clientes con el proceso de restauración, así como el escaso rigor científico del método utilizado para la investigación de clientes.
4. La aplicación del procedimiento seleccionado en el objeto de estudio demostró su pertinencia y factibilidad de utilización al obtener los siguientes resultados:
  - La conformación del equipo de trabajo.
  - El diseño del muestreo y la selección de tipo de muestreo.
  - El diseño del instrumento de medición y las pruebas de fiabilidad, validez y pilotaje del mismo.
  - La aplicación del instrumento de investigación a una muestra representativa de clientes.
  - El procesamiento de la información utilizando herramientas de estadística descriptiva, multivariada y no paramétrica.
  - La identificación de los factores críticos que mejor describen la voz del cliente y su presentación en el lenguaje del cliente.
  - El diseño de la Tarjeta de Investigación del Cliente como mecanismo de retroalimentación.
  - La traducción de los factores críticos al lenguaje de la organización en la forma del Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente.
5. El empleo de herramientas estadísticas y software estadístico para el procesamiento de los datos en los diversos estudios realizados durante la aplicación del procedimiento, constituyen instrumentos valiosos en el ámbito de la gestión, que contribuyen a elevar el rigor en la toma de decisiones.

## **Recomendaciones**

Al término de la investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Mantener atención al surgimiento de nuevos enfoques y herramientas en la investigación de clientes.
2. Incorporar el procedimiento y las herramientas utilizadas en el sistema de gestión de la organización para el estudio de clientes.
3. Capacitar y entrenar a los miembros del equipo de trabajo en temas relacionados con la calidad, su gestión y la utilización de herramientas estadísticas para su medición.
4. Utilizar el Diseño de la Experiencia de Valor del Cliente propuesta como base para la identificación de oportunidades de mejoramiento y la elaboración de los planes correspondientes para la elevación de la calidad del servicio.
5. Divulgar los resultados de esta investigación y proponer a la Delegación del MINAZ la utilización del procedimiento en las demás Villas azucareras del territorio para contribuir a la generalización de los resultados obtenidos.

---

*Referencias  
Bibliográficas*

---

## Referencias Bibliográficas

1. Juran, JM Frank Gryna. Manual de Control de la Calidad de Juran / JM Frank Juran - - Madrid: Ed. McGraw-Hill, 2000. - - p. 11
2. Ibidem. -- p. 17.
3. Albrecht, Karl. Todo el Poder al Cliente / Karl Albrecht. - - Barcelona: Ed. Piados, 1994. -- p. 224.
4. ISO 9004. Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para el Mejoramiento del Desempeño / 9004 ISO. - - Ginebra: [s.n] 2000. - - p. 27.
5. Albrecht, Karl. Todo el Poder al Cliente / Karl Albrecht. - - Barcelona: Ed. Piados, 1994. -- p. p234.
6. Harrington James. Administración Total del Mejoramiento Continuo: la próxima generación / James Harrington. – Colombia: Ed. Mc Graw – Hill, 1997. – p. 175.
7. American Marketing Association. Cómo lograr la Satisfacción del Cliente / Association Marketing American. - - Estados Unidos: Ed. Quality, 1998. - - p.221.
8. Cáravez, Y.S. Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos.\_\_\_\_ Cienfuegos: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Central de las Villas, Cuba, 2000.

---

# *Bibliografía*

---

## Bibliografía

- Albretch K. La revolución de los servicios/ K. Albretch.--La Habana: Departamento de BME capacitación INTUR, 1992.-- 142p.
- Albretch, K. Todo el Poder al Cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio/ K. Albretch.--Barcelona: Ed. Paidós Ibérica S.A., 1994.--324p.
- Alonso, V. Dirigir con calidad total. Su incidencia en los objetivos de la empresa/ V. Alonso.-- España: Ed. ESIC, 1991.-- 156p.
- Cantú, H.D. Desarrollo de una cultura de Calidad/ H.D Cantú.--México: Ed. Mc.Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A., 1997.-- 305p.
- Cáravez Santana, Y. Procedimientos para la mejora de procesos en servicios turísticos. Y. Cáravez Santana; MargaritaHernández: Tutor.--Tesis presentada en opción del Título Académico de Máster en Ingeniería Industrial con Mención en Calidad. Villa Clara. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Central de las Villas, 2000.-- 90h.
- Cronin J.J. SERVPERF versus SERVQUAL reconociling performed based and perception- minus-expectations measurement of service quality. Revista Journal of Marketing, (58): 125-131, Enero 1994.
- Crosby P.B. La calidad no cuesta / P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1979.-- 328p.
- Crosby P.B. Quality Without Tears / P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1984.-- 157p.
- Crosby P.B. The eternally Succesful Organization/ P.B Crosby.-- México: Mc.Graw Hill, 1988.-- 128p.
- Cué M., J.L. Estadística/J.L Cué M.-- La Habana: Elab. Universidad de la Habana, 1987.-- [s.p].
- Deming, E.W. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis/ E.W. Deming.-- Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1989.-- 245p.
- Díaz, Luis Miguel. Perspectivas del Turismo en Cienfuegos/ Luis Miguel Díaz.—Cienfuegos: [s.n], 2002.--[s.p].
- Feigenbaum A.V.Total Quality Control/ A.V. Feigenbaum.-- México: Ed. Mc.Graw Hill., 1990.-- 170p.
- García, H. Teoría de la decisión/ H. García.--Matanzas: Instituto Superior Agropecuario “Camilo Cienfuegos”, 1992.--145p.
- Harrington, H.J. Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación/ H.J Harrington.-- Colombia: Ed. Mc. Graw Hill INTERAMERICANA S.A, 1997.--190p.
- Harrington, H.J. El mejoramiento de los procesos de la empresa/ H.J Harrington.-- Colombia: Ed. Mc. Graw Hill S.A, 1993.--158p.

- 
- Hayes, B.E. Cómo medir la satisfacción del cliente/B.E Hayes.-- Barcelona: Ed. Gestión 2000 S.A, 1996.-- 208p.
  - Hernández, S.R. Metodología de la investigación/ S.R Hernández, C.C Fernández y L.P Batista.-- México, D.F: Ed. Mc. Graw Hill, Primera Edición en español, 1991.-- 276p.
  - Ibidem. -- p. 17.
  - Imai, M. KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa/ M Imai.-- México: Ed. CECSA, 1989.--125p.
  - Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad?. La modalidad japonés/ K. Ishikawa.--La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1988.--235p.
  - Ishikawa, K. Guide to Quality Control/ K Ishikawa.--Tokyo: Asian Productivity Organization: Industrial Engineering and Technology, 1976.--320p.
  - ISO 9004. Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para el Mejoramiento del Desempeño / 9004 ISO. - - Ginebra: [s.n] 2000. - - p. 27.
  - Juran J.M. Análisis y Planeación de la Calidad/ J.M. Juran y F.M Gryna.--México: Ed. Mc Graw-Hill, 1995.--255p.
  - Juran J.M. Manual de Control de la Calidad.de Juran/ J.M. Juran y F.M Gryna.--México: Ed. Mc Graw-Hill, 2000.--290p.
  - Kazmier, L. Estadística aplicada a la administración y a la economía/ L. Kazmier.--España: Ed. Mc Graw Hill S, 1993.--150p.
  - Kohler H. Statistics for bussines and economics/ H. Kholer.-- Nueva York: Ed. Harper Collins Publisher, 1994.--235p.
  - Lowenthal J.N. Reengineering the Organization: A Step by Step Approach to Corporate Revitalization/ J.N Lowenthal.--Nueva York: Ed. ASQC Quality Press, 1994.-- 270p.
  - Manganelly, R.M y Klein, M.M. Cómo hacer reingeniería/ R.M. Manganelly y M. M Klein.-- Colombia: Ed. Norma, 1994.-- 230p.
  - Mc. Callum J.R y Harrison W. Interdependence in the service encounter/ J.R Mc. Callum y W. Harrison.--Massachusets: Ed. Lexintong, 1985.--128p.
  - Mizuno S. Company-Wide Total Quality Control/ S. Mizuno.--Tokio: Ed. Asian Productivity Organization, 1988.--158p.
  - Mizuno S. Managemente for Quality Improvemente/ S.Mizuno.-- Connecticut: Ed. Productivity Press, 1988. -- 234p.
  - Mizuno S. Managemente for Quality Improvemente: The 7 New Quality Control Tool/ S.Mizuno.-- Connecticut: Ed. Productivity Press, 1976.--186p.
  - Oakland J.S. Total Quality Management/ J.S Oakland.--(Connecticuc), Londres: Ed. Butterworth-Heinemann Ltd.Productivity Press, 1993.--243p.

---

*Anexos*

## Anexo 1: Comparación de los enfoques de calidad.

Elementos	Crosby	Deming	Juran
• Definición de Calidad	Concordancia con los requisitos	Un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo adecuado para el mercado	Adecuado para el uso
• Grado de responsabilidad de la gerencia superior	Responsable de la calidad	Responsable del 94% de los problemas de calidad	Menos del 20% de los problemas de la calidad se deben a los trabajadores
• Norma de desempeño y motivación	Cero defectos	La calidad tiene muchas escalas. Use las estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas. Critica el concepto de cero defectos	Evitar campañas para realizar el trabajo perfecto
• Enfoque general	Prevención, no inspección	Reducir las varianzas por medio de la mejora continua. Crear inspecciones en masa	Enfoque de dirección general para la calidad, en especial con respecto a los elementos humanos
• Estructura	14 pasos para mejorar la calidad	14 puntos para la gerencia	10 pasos para mejorar la calidad
• Control estadístico de procesos	Rechaza los niveles de calidad aceptables	Deben usarse métodos estadísticos para el control de la calidad	Recomienda el SPC, pero advierte que puede llevar a un enfoque basado en herramientas
• Base para mejoras	Un proceso, no un programa. Metas de mejora.	Continua, para reducir las varianzas. Eliminar objetivos sin métodos	Enfoque de equipos por proyectos, establecer metas
• Trabajo en equipo	Equipos de mejora de la calidad, Consejo de Calidad.	Participación de los empleados en la toma de decisiones, eliminar las barreras entre departamentos	Enfoque en equipo y círculos de calidad
• Costos de calidad	Costos de la no concordancia: la calidad es gratuita	Mejora continua sin puntos óptimos	La calidad no es gratuita, existe un punto óptimo
• Compras y bienes recibidos	Declarar necesidades, el proveedor es una extensión de la empresa. La mayoría de los defectos se deben a los compradores, no a los proveedores.	La inspección es demasiado tardía, permiten que entren defectos al sistema por los NCA. Se requieren de Diagramas de Control y pruebas estadísticas	Los problemas son complejos, realizar estudios formales
• Calificación de proveedores	Sí, y hay también de los compradores. Son inútiles las auditorías de la calidad.	No, critica a la mayoría de los sistemas	Sí, pero ayuda al proveedor a mejorar
• Fuente de provisión única	Sí	Sí	No, puede omitirse para mejorar la ventaja competitiva

Fuente: John S. Oakland, "Total Quality Management ", Londres. Heineman Professional Publishing Ltd , 1989, pp. 291-292.

Anexo 2: Evaluación de la contribución de los autores en cada área de análisis.

Autor	Liderazgo	Planeación Estratégica	Posicionamiento en el mercado	Sistema Humano	Sistema Operacional	Control de Proveedores	Mejoramiento de la Calidad	Control del Proceso
Crosby	R	R	R	F	R	N	F	R
Deming	R	R	N	F	F	R	R	N
Juran	R	N	R	R	F	N	F	R
Feigenbaum	R	F	N	F	R	N	D	D
Ishikawa	R	R	R	F	F	R	F	F
Mizuno	D	R	N	D	R	N	R	D
Oakland	F	R	N	F	F	D	R	N
Shingo	D	N	N	R	D	N	D	F
Taguchi	N	N	R	N	R	N	N	R
Global	R	R	D	F	F	D	F	R

Fuente: Humberto D. Cantú, "Desarrollo de una cultura de calidad". México D.F., Mc Graw-Hill Interamericana Editores, 1997, pág. 59.

Anexo 3: Tres corrientes de programas de Gestión de la Calidad Total.

Elementos	Discurso de Calidad Total	Herramientas de Calidad Total	Integración de la Calidad Total
<b>Características observables</b>	Exhortación, muchas charlas acerca de la calidad; generalmente en una campaña de mercadotecnia con la intención de crear señales de compra sin incurrir en los gastos de cambios fundamentales.	Introducción de herramientas específicas, es decir, control estadístico de procesos, programas de participación de los empleados, círculos de calidad.	Revisión seria de todos los elementos de la organización, esfuerzos para hacer participar a los proveedores y los clientes.
<b>Razonamiento</b>	La gerencia puede creer que la calidad es mejor de lo que se conoce generalmente o puede crear una cortina de humo, esto es, "todo el mundo lo está haciendo, es lo que hay que hacer en estos días".	Los clientes valiosos insisten en la implementación de un programa en equipo, o los competidores han introducido programas exitosos, creando así un efecto de "seguir el ejemplo".	Esfuerzo sistemático para mejorar las ganancias por medio de una distinción basada en la calidad.
<b>Responsabilidad por la calidad</b>	Sin cambios, existe una función específica dentro de la organización a la cual se asigna la responsabilidad por la calidad.	Personal de nivel inferior de la organización, sin importar su función.	Responsabilidad compartida. La alta gerencia acepta la responsabilidad de crear un ambiente que estimule la calidad.
<b>Cambios estructurales</b>	Ninguno, la organización permanece sin cambios.	Cambios graduales en procesos o áreas funcionales.	Grandes cambios que integran las funciones dentro de la organización, en los cuales participan los clientes y proveedores en el proceso total de producción.
<b>Comportamientos y actitudes representativos de los empleados</b>	La calidad total no es más que una moda, "esto pasará". Los empleados astutos aprenden a no hacer mucho ruido, hablan de la calidad cuando es lo que se espera de ellos pero saben que todo sigue igual.	"Es una buena idea, lástima que la gerencia no tome en serio a la calidad", los empleados astutos participan en seminarios y emplean las herramientas adecuadas para reparar defectos obvios en sus áreas de responsabilidad, pero evitan ser demasiado evidentes	"Por fin tenemos la oportunidad de hacer las cosas bien". Los empleados dedicados estudian la perspectiva de la calidad total, buscan oportunidades para mejorar el desempeño en toda la organización, se enfrentan a suposiciones convencionales y buscan hacer participar a los clientes y proveedores.
<b>Función del profesional de la calidad</b>	Policía, guardián.	Experto residente, consejero.	Líder estratégico, agente de cambio.

Fuente: R.B Chase y N.J. Aquilano, Dirección y Administración de la producción y las operaciones, España, Richard D. Irwin Inc., 6ta. Edición, 1995, pág. 219

---

**Anexo 4: Proceso de diseño para la satisfacción del cliente según Harrington (1997)**

Proceso de diseño para la satisfacción del cliente:



**Anexo 5: Resultados\* de las encuestas aplicadas a los clientes en los últimos años.**

Áreas.	Años.		
	2006	2007	2008
<b><u>CARPETA</u></b>			
Agilidad para atenderlo	4	5	5
Información de los servicios:	5	4	5
Servicio Telefónico:	5	5	5
Amabilidad y cortesía:	4	5	5
<b><u>AMA DE LLAVES</u></b>			
Limpieza de la habitación	5	5	5
Limpieza de baños	4	5	5
Ambientación de habitación	5	4	5
Relación camarera-huésped	4	5	5
Limpieza de áreas públicas	4	5	4
<b><u>MANTENIMIENTO</u></b>			
Atención a reclamos	5	4	5
Climatización de habitaciones	5	5	5
Iluminación de habitaciones	4	5	5
Estado del equipamiento	5	5	5
Atención de jardinería.	5	5	4
<b><u>RECREACIÓN</u></b>			
Información al cliente	4	5	5
Variedad de ofertas	5	5	4
Puntualidad en los horarios	5	4	5
Calidad de actividades nocturnas	5	5	5
Calidad de actividades diurnas	4	4	5
<b><u>RESTAURANTE</u></b>			
Presentación de los platos	3	3	4
Temperatura de los alimentos	3	3	3
Temperatura de las bebidas	4	3	3
Calidad de los platos	3	4	3
Variedad de ofertas	3	4	3
Profesionalidad del personal	3	3	3
<b><u>BAR CAFETERIA</u></b>			
Rapidez en el servicio	5	5	5
Temperatura de los líquidos	4	5	4
Temperatura de los alimentos	5	4	5
Calidad de las ofertas	5	5	4
Variedad de las ofertas	5	5	5
Amabilidad y cortesía	4	5	5
Variedad de la coctelería	5	4	5
Agilidad en el servicio	5	5	5
Presentación de tragos	5	5	5

\* los resultados que se refieren son resultados promedios de los últimos 3 años.

Anexo 6: Análisis de la fiabilidad del cuestionario.

Tabla 6.1: Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	81	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	81	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabla 6.2: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	17

Tabla 6.3: Item – Total Statistics

Variabes de la encuesta	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Servicio Restaurante Recibimiento	84.1584	161.075	.713	.952
Servicio Restaurante Clima	84.0495	164.248	.746	.952
Servicio Restaurante Limpieza	84.2277	162.598	.738	.952
Servicio Restaurante Decoración	84.1287	163.273	.732	.952
Servicio Restaurante Iluminación	84.3861	161.739	.685	.953
Servicio Restaurante Mobiliario	84.2277	163.058	.742	.952
Servicio Restaurante Despedida	84.2178	158.432	.808	.951
Servicio Restaurante Recibido Platos	84.2772	162.202	.736	.952
Servicio Restaurante Recibido Disposición	84.3564	160.612	.845	.951
Servicio Restaurante Recibido Personas	84.2178	170.792	.216	.959
Temp Comida	84.1584	163.995	.747	.952
Calificación de la Calidad de las comidas	84.2178	161.772	.765	.952
Percepción de los Empleados_ porte y aspecto	84.5347	154.531	.820	.951
Percepción de los Empleados_ amabilidad y cortesía	84.2574	157.153	.814	.951
Percepción de los Empleados_ habilidades y destrezas	84.5941	155.664	.762	.952
Percepción de los Empleados_ información	84.0396	163.738	.724	.953
Percepción de los Empleados_ disposición de ayudar	84.2277	156.818	.793	.951

---

Anexo 7: Análisis de la Validez del instrumento.

a. Determinant = 1.82E-005

Tabla 7.1: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.876
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1096.198
	df	66
	Sig.	.000

Tabla 7.2: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.941	11.419	72.338
2	1.633	9.608	77.320
3	1.524	8.962	82.143
4	1.465	8.619	86.286
5	1.389	8.172	89.998
6	1.168	6.871	93.291
7	1.147	6.747	95.767
8	1.071	6.299	98.068
9	.959	5.640	98.377
10	.847	4.982	98.897
11	.820	4.823	99.065
12	.704	4.142	99.123
13	.631	3.713	99.129
14	.560	3.292	99.439
15	.421	2.476	99.767
16	.391	2.301	99.968
17	.329	1.932	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.



## Encuesta

Distinguido Cliente:

Con el objetivo de hacer más placentera su estancia en nuestra Villa, nos encontramos realizando un estudio para elevar los niveles de Calidad del Servicio de Restauran. Quisiéramos que Ud. fuera tan amable y nos ayudara contestando estas preguntas que no le llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y confidenciales.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Sexo:  Femenino  Masculino

Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Ud. ha visitado nuestra Villa en otra ocasión?  Si  No

2. Después de haber recibido el *Servicio de Restaurante*, evalúe el estado actual de los siguientes elementos según la escala que se propone. (Marque con una X).

	Escala						
	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Recibimiento							
Decoración del Restaurante							
Climatización							
Iluminación							
Limpieza							
Comodidad del Mobiliario							
Despedida							

3. Qué opina Ud. de las siguientes afirmaciones sobre el Servicio de Restauran recibido

	Escala						
	Fuertemente de Acuerdo	5	4	3	2	1	Fuertemente en Desacuerdo
La Presentación y Decoración de los platos resulta atractiva							
La disposición de los platos es apropiada							
El personal está presto a ayudar							

4. De las comidas existentes señale cuál Ud. sugiere mejorar.

- Frutas y Vegetales     Pastas     Aves     Dulces y Panes  
 Ensaladas     Embutidos     Pescados     Otros: Especifique \_\_\_\_\_  
 Sopas y Cremas     Carnes     Mariscos

5. ¿Cómo Ud. evalúa la Temperatura de las Comidas que ha consumido?

- Excelente     Muy Buena     Regular     Mala     Pésima

---

De las comidas relacionadas a continuación indique en cuáles de ellas Ud. no encontró la temperatura

- Frutas y Vegetales       Pastas       Aves       Dulces y Panes  
 Ensaladas       Embutidos       Pescados       Otros: Especifique \_\_\_\_\_  
 Sopas y Cremas       Carnes       Mariscos

6. ¿Cómo Ud. califica la Preparación de las Comidas?

- Excelente       Muy Buena       Regular       Mala       Pésima

¿En cuáles de estas comidas Ud. no encontró la preparación adecuada?

- Frutas y Vegetales       Pastas       Aves       Dulces y Panes  
 Ensaladas       Embutidos       Pescados       Otros: Especifique \_\_\_\_\_  
 Sopas y Cremas       Carnes       Mariscos

7. Cómo Ud. percibe a nuestros empleados teniendo en cuenta los siguientes elementos

*Escala*

	Excelente	5	4	3	2	1	Pésimo
Porte y aspecto							
Dominio del idioma							
Amabilidad y Cortesía							
Habilidades y destrezas							
Información al cliente							

8. ¿Ha tenido Ud. que esperar en alguna ocasión para recibir el  Si  No

En caso de ser afirmativa su respuesta. Indique con una X cuáles han sido las causas.

- No había mesas disponibles.       No tenía quién lo atendiera.  
 Falta de útiles (Cristalería, Vajilla, Cubertería).       Por exceso de clientes solicitando al mismo tiempo el Servicio.  
 Se acabó algún plato.

9. ¿Recibió Ud. el Servicio que esperaba encontrar?  Si  No

10. ¿Cómo se siente Ud. después de haber recibido nuestros servicios?

- Satisfecho       Medianamente Satisfecho       Insatisfecho

12. ¿Qué propuestas Ud. sugiere para el mejoramiento del Servicio?

---

Cuando termine de responder toda la encuesta la puede depositar, a su salida, en la Recepción de la Villa.

Si lo prefiere puede dejarla en su Habitación.

---

**Muchas Gracias.**

Anexo 9: Análisis descriptivo: estimadores de tendencia central y dispersión.

Statistics

Variables	N		Median	Mode	Range	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Sexo del Cliente	81	0	1.00	1	1	1	2
Ha visitado la Instalación	81	0	2.00	2	1	1	2
Servicio Restaurante Recibimiento	81	0	3.00	3	3	2	5
Servicio Restaurante Decoración	81	0	3.00	3	3	2	5
Servicio Restaurante Clima	81	0	4.00	4	3	2	5
Servicio Restaurante Iluminación	81	0	5.00	5	1	4	5
Servicio Restaurante Limpieza	81	0	5.00	5	1	4	5
Servicio Restaurante Mobiliario	81	0	4.00	3 <sup>a</sup>	3	2	5
Servicio Restaurante Despedida	81	0	4.00	5	3	2	5
Servicio Restaurante Recibido Platos	81	0	4.00	4	2	3	5
Servicio Restaurante Recibido Disposición	81	0	3.00	3	3	2	5
Servicio Restaurante Recibido Personas	81	0	4.00	5	2	3	5
Comidas Existentes	81	0	7.00	7	8	1	9
Temp Comida	81	0	3.00	3	3	2	5
Temperatura No correcta en las comidas.	81	0	6.00	3	9	1	10
Calificacion de la Calidad de las comidas	81	0	3.00	3	3	2	5
No preparacion Adecuada de las Comidas.	81	0	8.00	8	10	1	11
Percepcion de los Empleados_ porte y aspecto	81	0	4.00	3	3	2	5
Percepcion de los Empleados_ amabilidad y cortesía	81	0	4.00	3	2	3	5
Percepcion de los Empleados_ habilidades y destrezas	81	0	4.00	3	3	2	5
Percepcion de los Empleados_ información	81	0	4.00	4	3	2	5
Percepcion de los Empleados_ disposición de ayudar	81	0	4.00	5	4	2	6
Ha tenido que esperar para el servicio	81	0	2.00	2	1	1	2
Causas Espera del servicio	81	0	3.00	1	4	1	5
Recibió el Servicio Esperado.	81	0	2.00	2	1	1	2
Satisfacción del servicio	81	0	2.00	2	2	1	3

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Anexo 10: Tablas de frecuencia.

### Sexo del Cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Femenino	43	53.1	53.1	53.1
Masculino	38	46.9	46.9	100.0
Total	81	100.0	100.0	

### Ha visitado la Instalacion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	19	23.5	23.5	23.5
No	62	76.5	76.5	100.0
Total	81	100.0	100.0	

### Servicio Restaurante Recibimiento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Recibimiento Malo	26	32.1	32.1	32.1
Recibimiento Bueno	34	42.0	42.0	74.1
Recibimiento Muy bueno	15	18.5	18.5	92.6
Recibimiento Excelente	6	7.4	7.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

### Servicio Restaurante Decoracion

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Decoracion Mala	7	8.6	8.6	8.6
Decoracion Buena	36	44.4	44.4	53.1
Decoracion Muy bueno	32	39.5	39.5	92.6
Recibimiento Excelente	6	7.4	7.4	100.0
Total	81	100.0	100.0	

### Servicio Restaurante Clima

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Clima Mala	12	14.8	14.8	14.8
Clima Buena	26	32.1	32.1	46.9
Clima Muy bueno	34	42.0	42.0	88.9
Clima Excelente	9	11.1	11.1	100.0
Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Iluminacion**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Iluminación Muy bueno	26	32.1	32.1	32.1
	Iluminación Excelente	55	67.9	67.9	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Limpieza**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Limpieza Muy bueno	35	43.2	43.2	43.2
	Limpieza Excelente	46	56.8	56.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Mobiliario**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mobiliario Mala	1	1.2	1.2	1.2
	Mobiliario Buena	37	45.7	45.7	46.9
	Mobiliario Muy bueno	37	45.7	45.7	92.6
	Mobiliario Excelente	6	7.4	7.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Despedida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Despedida Mala	2	2.5	2.5	2.5
	Despedida Buena	12	14.8	14.8	17.3
	Despedida Muy bueno	31	38.3	38.3	55.6
	Despedida Excelente	36	44.4	44.4	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Recibido Platos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Platos Buena	27	33.3	33.3	33.3
	Platos Muy bueno	45	55.6	55.6	88.9
	Platos Excelente	9	11.1	11.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Recibido Disposicion**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disposición Mala	3	3.7	3.7	3.7
	Disposición Buena	43	53.1	53.1	56.8
	Disposición Muy bueno	30	37.0	37.0	93.8
	Disposición Excelente	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Servicio Restaurante Recibido Personas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Personas Buena	20	24.7	24.7	24.7
	Personas Muy bueno	26	32.1	32.1	56.8
	Personas Excelente	35	43.2	43.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Comidas Existentes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensalada	2	2.5	2.5	2.5
	Pastas	11	13.6	13.6	16.0
	Embutido	8	9.9	9.9	25.9
	Carnes	6	7.4	7.4	33.3
	Aves	10	12.3	12.3	45.7
	Pescados	20	24.7	24.7	70.4
	Mariscos	19	23.5	23.5	93.8
	Dulces	5	6.2	6.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Temp Comida**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	5	6.2	6.2	6.2
	Regular	37	45.7	45.7	51.9
	Muy Buena	26	32.1	32.1	84.0
	Excelente	13	16.0	16.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Temperatura No correcta en las comidas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frutas y Vegetales.	8	9.9	9.9	9.9
	Ensalada	5	6.2	6.2	16.0
	Sopa y Crema	14	17.3	17.3	33.3
	Pastas	5	6.2	6.2	39.5
	Embutido	8	9.9	9.9	49.4
	Carnes	7	8.6	8.6	58.0
	Aves	10	12.3	12.3	70.4
	Pescados	9	11.1	11.1	81.5
	Mariscos	4	4.9	4.9	86.4
	Panes y Dulces	11	13.6	13.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Calificacion de la Calidad de las comidas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	8	9.9	9.9	9.9
	Regular	42	51.9	51.9	61.7
	Muy Buena	21	25.9	25.9	87.7
	Excelente	10	12.3	12.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**No preparacion Adecuada de las Comidas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Frutas y Vegetales.	1	1.2	1.2	1.2
	Ensalada	5	6.2	6.2	7.4
	Sopa y Crema	9	11.1	11.1	18.5
	Pastas	4	4.9	4.9	23.5
	Embutido	4	4.9	4.9	28.4
	Carnes	6	7.4	7.4	35.8
	Aves	4	4.9	4.9	40.7
	Pescados	26	32.1	32.1	72.8
	Mariscos	19	23.5	23.5	96.3
	Otros Especificar	3	3.7	3.7	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Percepcion de los Empleados\_ porte y aspecto**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	2	2.5	2.5	2.5
	Regular	33	40.7	40.7	43.2
	Muy Buena	24	29.6	29.6	72.8
	Excelente	22	27.2	27.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Percepcion de los Empleados\_amabilidad y cortesía**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	36	44.4	44.4	44.4
	Muy Buena	29	35.8	35.8	80.2
	Excelente	16	19.8	19.8	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Percepcion de los Empleados\_habilidades y destrezas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	5	6.2	6.2	6.2
	Regular	30	37.0	37.0	43.2
	Muy Buena	29	35.8	35.8	79.0
	Excelente	17	21.0	21.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Percepcion de los Empleados\_información**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	3	3.7	3.7	3.7
	Regular	23	28.4	28.4	32.1
	Muy Buena	28	34.6	34.6	66.7
	Excelente	27	33.3	33.3	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Percepcion de los Empleados\_disposición de ayudar**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mala	2	2.5	2.5	2.5
	Regular	13	16.0	16.0	18.5
	Muy Buena	27	33.3	33.3	51.9
	Excelente	38	46.9	46.9	98.8
	6	1	1.2	1.2	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Ha tenido que esperar para el servicio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	21	25.9	25.9	25.9
	No	60	74.1	74.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Causas Espera del servicio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No habia mesas Disponibles	20	24.7	24.7	24.7
	Falta de Utiles (Vallija)	17	21.0	21.0	45.7
	Terminacion de un plato	12	14.8	14.8	60.5
	No tenia quien lo atendiera	15	18.5	18.5	79.0
	Por exceso de Clientes solicitando similar servicio	17	21.0	21.0	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Recibio el Servicio Esperado.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	38	46.9	46.9	46.9
	No	43	53.1	53.1	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

**Satisfaccion del servicio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfecho	19	23.5	23.5	23.5
	Medianamente Satisfecho	34	42.0	42.0	65.4
	Insatisfecho	28	34.6	34.6	100.0
	Total	81	100.0	100.0	

## Anexo 11: Análisis discriminante para grupos creados por expectativa.

Tabla 11.1: Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1	.518	63.855	17	.000

Tabla 11.2: Structure Matrix

	Function
	1
Servicio Restaurante Limpieza	.534
Servicio Restaurante Despedida	-.401
Servicio Restaurante Recibimiento	.365
Percepción de los Empleados_ porte y aspecto	.275
Percepción de los Empleados_información	.264
Percepción de los Empleados_habilidades y destrezas	.257
Servicio Restaurante Recibido Platos	-.238
Servicio Restaurante Recibido Personas	.216
Percepción de los Empleados_disposición de ayudar	-.196
Servicio Restaurante Decoración	-.183
Servicio Restaurante Iluminación	.150
Calificación de la Calidad de las comidas	-.104
Temp Comida	-.074
Percepción de los Empleados_amabilidad y cortesía	-.047
Servicio Restaurante Mobiliario	.044
Servicio Restaurante Recibido Disposición	-.031
Servicio Restaurante Clima	.016

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions

Variables ordered by absolute size of correlation within function.

Tabla 11.3: Classification Results<sup>a</sup>

			Predicted Group Membership		Total
			Si	No	
Original	Count	Si	25	13	38
		No	16	27	43
	%	Si	65.8	34.2	100.0
		No	37.2	62.8	100.0

a. 85.3% of original grouped cases correctly classified.

## Anexo 12: Análisis discriminante para grupos creados por satisfacción.

Tabla 12.1: Wilks' Lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	.414	61.785	34	.002
2	.771	18.248	16	.310

Tabla 12.2: Structure Matrix

	Function	
	1	2
Servicio Restaurante Limpieza	-.296*	-.082
Temp Comida	.296*	-.117
Calificación de la Calidad de las comidas	.249*	-.065
Percepción de los Empleados_ porte y aspecto	.229*	-.219
Percepción de los Empleados_información	.225*	-.059
Percepción de los Empleados disposición de ayudar	.166*	.108
Servicio Restaurante Despedida	-.161*	.071
Servicio Restaurante Clima	.126*	.061
Servicio Restaurante Decoración	.084*	.052
Percepción de los Empleados_habilidades y destrezas	-.040*	-.023
Servicio Restaurante Recibido Personas	-.073	-.403*
Percepción de los Empleados_amabilidad y cortesía	.237	.382*
Servicio Restaurante Iluminación	.206	.291*
Servicio Restaurante Recibimiento	-.099	.233*
Servicio Restaurante Recibido Disposición	.123	.198*
Servicio Restaurante Recibido Platos	.088	-.185*
Servicio Restaurante Mobiliario	.025	.111*

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

\*Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

Tabla 12.3: Classification Results<sup>a</sup>

		Predicted Group Membership			Total	
		Satisfecho	Medianamente Satisfecho	Insatisfecho		
Original	Count	Satisfecho	15	1	3	19
		Medianamente Satisfecho	3	29	2	34
		Insatisfecho	8	3	17	28
%		Satisfecho	78.9	5.3	15.8	100.0
		Medianamente Satisfecho	8.8	85.3	5.9	100.0
		Insatisfecho	28.6	10.7	60.7	100.0

a. 83.2% of original grouped cases correctly classified.

Anexo 13: Prueba Mann - Whitney para grupos creados por expectativas.

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Mann - Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Servicio Restaurante Recibimiento	686.000	1632.000	-1.317	.188
Servicio Restaurante Decoración	730.500	1471.500	-.888	.374
Servicio Restaurante Clima	804.000	1750.000	-.131	.896
Servicio Restaurante Iluminación	768.500	1714.500	-.568	.570
Servicio Restaurante Limpieza	638.000	1584.000	-1.974	.048
Servicio Restaurante Mobiliario	810.500	1756.500	-.068	.945
Servicio Restaurante Despedida	667.500	1408.500	-1.532	.015
Servicio Restaurante Recibido Platos	727.000	1468.000	-.958	.338
Servicio Restaurante Recibido Disposición	813.000	1554.000	-.042	.966
Servicio Restaurante Recibido Personas	737.000	1683.000	-.811	.417
Temp Comida	783.000	1524.000	-.345	.034
Calificación de la Calidad de las comidas	792.500	1533.500	-.253	.800
Percepción de los Empleados_ porte y aspecto	721.500	1667.500	-.960	.337
Percepción de los Empleados_ amabilidad y cortesía	812.000	1553.000	-.051	.025
Percepción de los Empleados_ habilidades y destrezas	710.500	1656.500	-1.066	.067
Percepción de los Empleados_ información	731.500	1677.500	-.853	.393
Percepción de los Empleados_ disposición de ayudar	733.500	1474.500	-.854	.393

a. Grouping Variable: Recibio el Servicio Esperado.

Anexo 14: Prueba Kruskal – Wallis para grupos creados por satisfacción.

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Servicio Restaurante Recibimiento	1.417	2	.492
Servicio Restaurante Decoración	.289	2	.865
Servicio Restaurante Clima	1.381	2	.501
Servicio Restaurante Iluminación	4.649	2	.038
Servicio Restaurante Limpieza	5.751	2	.046
Servicio Restaurante Mobiliario	.259	2	.879
Servicio Restaurante Despedida	2.141	2	.343
Servicio Restaurante Recibido Platos	1.276	2	.528
Servicio Restaurante Recibido Disposición	1.956	2	.376
Servicio Restaurante Recibido Personas	4.165	2	.125
Temp Comida	5.805	2	.045
Calificación de la Calidad de las comidas	4.437	2	.109
Percepción de los Empleados_ porte y aspecto	5.071	2	.049
Percepción de los Empleados_ amabilidad y cortesía	7.002	2	.030
Percepción de los Empleados_ habilidades y destrezas	.214	2	.898
Percepción de los Empleados_ información	3.656	2	.161
Percepción de los Empleados_ disposición de ayudar	3.475	2	.176

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Satisfacción del servicio