

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
EMPRESA  
OJAIMAQ S.A**

**LUISA FERNANDA GIRALDO ECHEVERRY**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
2015**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
EMPRESA  
OJAIMAQ S.A**

**LUISA FERNANDA GIRALDO ECHEVERRY**

**Director proyecto  
MSc.Ing. JAIRO GUERRERO BUENO**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALI  
2015**

# CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>GLOSARIO</b> .....	<b>10</b>
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Contexto del Problema</b> .....	<b>14</b>
1.1.1 Descripción del servicio.....	14
1.1.2 Análisis de la demanda histórica y las ventas .....	19
1.1.3 Manejo de inventarios .....	22
1.1.4 Índices de ausentismo y rotación del personal.....	23
<b>1.2 Análisis y Justificación</b> .....	<b>25</b>
<b>1.3 Formulación del Problema</b> .....	<b>26</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>27</b>
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2 Objetivo del Proyecto</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3 Objetivos Específicos</b> .....	<b>27</b>
<b>3. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Antecedentes o Estudios Previos</b> .....	<b>28</b>
3.1.1 Antecedentes nacionales .....	28
3.1.2 Antecedentes internacionales .....	28
3.1.2.1 SENSATION SEEKING AND CUSTOMER PERCEPTIONS OF THEMATIC ENTERTAINMENT: EVIDENCE FROM THEME MOTELS IN TAIWAN.....	29
<b>3.2 Marco Teórico</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Gestión de la capacidad y la demanda.....	29
3.2.1.1 Pronósticos.....	31
3.2.1.1.1 Modelos de Pronósticos de Series de Tiempo.....	31
3.2.2 Calidad en el servicio.....	33
3.2.2.1 Dimensiones de la calidad en el servicio .....	33
3.2.2.2 GAPS en el servicio .....	35
3.2.2.3 Medición de la calidad en el servicio.....	37
3.2.2.3.1 Modelo de Sasser, Olsen, Wyckoff .....	38
3.2.2.3.2 Modelo de Grönross.....	38
3.2.2.3.3 Modelo SERVQUAL.....	39
3.2.3 Gestión de Inventario de Servicio .....	41
3.2.3.1 Service Supply Relationships .....	43
<b>4. APORTE CRITICO</b> .....	<b>45</b>
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>46</b>

<b>5.1</b>	<b>Matriz de marco lógico .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Recursos del proyecto .....</b>	<b>48</b>
5.2.1	Recursos humanos .....	48
5.2.2	Recursos tecnológicos.....	49
5.2.3	Recursos académicos .....	49
<b>6.</b>	<b>DESARROLLO .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1</b>	<b>Análisis inicial y contextualización de la empresa .....</b>	<b>50</b>
6.1.1	Reseña de la empresa .....	50
6.1.2	Misión – Apartahotel Deseos.....	51
6.1.3	Visión – Apartahotel Deseos .....	51
6.1.4	Valores centrales de la empresa .....	52
6.1.5	Modelo de negocio .....	52
6.1.6	Organigrama o estructura .....	52
6.1.7	Análisis de la competencia relevante.....	53
6.1.7.1	Competidores directos.....	54
6.1.7.2	Competidores indirectos.....	54
6.1.7.3	Competidores potenciales .....	54
<b>6.2</b>	<b>Desarrollo y cumplimiento de los objetivos .....</b>	<b>55</b>
6.2.1	Diagnosticar los procesos que intervienen en el servicio - Objetivo específico número 1... 55	
6.2.1.1	Encuestas personal administrativo .....	55
6.2.2	Seleccionar y evaluar los procesos que impactan la calidad en el servicio - Objetivo específico número 2. ....	62
6.2.2.1	Planteamiento de metodología y procedimientos para el cumplimiento del objetivo específico número 2. ....	62
6.2.2.1.1	Metodología y mapa esquemático .....	62
6.2.2.1.2	Clasificación del servicio.....	64
6.2.2.1.3	Factores de evaluación.....	66
6.2.2.1.4	Encuestas de percepción de la satisfacción del cliente .....	68
6.2.2.1.5	Procedimiento para la aplicación y análisis de las encuestas de percepción de la satisfacción del cliente .....	68
6.2.2.2	Desarrollo y resultados obtenidos para el cumplimiento del objetivo específico número 2.....	69
6.2.2.2.1	Evaluación y análisis de los factores críticos en el proceso de la prestación del servicio .....	69
6.2.2.2.2	Medición de la calidad en el servicio.....	84
6.2.3	Proponer las mejoras a los procesos en la empresa orientadas a la calidad en el servicio (Objetivo 3).....	88
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>8.</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Descripción general del proceso – Fuente propia.....	15
Figura 2 - ¿Cómo se enteró de Deseos? – AP Deseos de agosto a diciembre del 2014 – Proporcionado por la empresa.....	16
Figura 3 - ¿Volvería a Deseos? – AP de agosto a diciembre del 2014 – Proporcionado por la empresa .....	16
Figura 4 - Resumen del servicio – AP de agosto a diciembre del 2014 – Proporcionado por la empresa .....	16
Figura 5 - Descripción general del servicio prestado en el Apartahotel Deseos - Perspectiva del cliente.....	17
Figura 6 - Descripción detallada del servicio prestado en el Apartahotel Deseos - Perspectiva del cliente .....	18
Figura 7 - Número de habitaciones por tipo vendidas en el Apartahotel Deseos mensualmente del año 2015 .....	20
Figura 8 - Promedio de ventas de habitaciones por tipo dependiendo del día de la semana vendidas en el Apartahotel Deseos del año 2015.....	21
Figura 9 - Número de vehículos por tipo que ingresan al Apartahotel Deseos mensualmente del año 2015. ....	22
Figura 10 - Número de faltas a la jornada de trabajo del personal operativo - Periodo transcurrido entre Febrero de 2014 a Febrero de 2015.....	24
Figura 11 - Esquema de análisis de estrategias, causa y efecto .....	26
Figura 12 - Calidad percibida del servicio .....	35
Figura 13 - Modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio.....	36
Figura 14 - Modelo SERVQUAL de calidad de servicio.....	40
Figura 15 - Organigrama actual de la empresa Ojaimaq S.A. – Fuente OJAIMAQ S.A. ....	53
Figura 16 - Importancia de cada factor en la prestación del servicio.....	56
Figura 17 - Importancia de los canales publicitarios utilizados por la empresa .....	57
Figura 18 - Importancia de los cargos operativos involucrados en la prestación del servicio .....	58
Figura 19 - Importancia los factores involucrados en el momento en que el cliente escoge los servicios del Apartahotel Deseos .....	60
Figura 20 - Opinión respecto al servicio prestado en el Apartahotel Deseos .....	61
Figura 21 - Metodología general para el desarrollo de los objetivos específicos 2 y 3 – Fuente propia.....	62
Figura 22 - Mapa esquemático para el desarrollo del objetivo específico 2– Fuente propia.....	63
Figura 23 – Matriz de Proceso de Servicio (Roger Schemenner) – Apartahotel Deseos.....	65
Figura 24 – Matriz de retos de acuerdo a la clasificación del servicio .....	66
Figura 25 - Mapa secuencial para la aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción - Fuente propia.....	69

Figura 26 - Frecuencia ponderada con la cual la muestra de clientes encuestada acude al Apartahotel Deseos para adquirir su servicio .....	70
Figura 27 - Nivel de satisfacción ponderado de los clientes encuestados frente al servicio	71
Figura 28 - Calificación promedio del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa .....	72
Figura 29 - Calificación desagregada del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa .....	73
Figura 30 - Calificación promedio del personal de servicio del Apartahotel Deseos .....	74
Figura 31 - Calificación desagregada del personal de servicio del Apartahotel Deseos.....	74
Figura 32 - Canales publicitarios o medios por los cuales los clientes encuestados se enteraron de los servicios del Apartahotel Deseos .....	75
Figura 33 - Importancia de algunos factores en el momento de elegir los servicios del Apartahotel Deseos.....	76
Figura 34 - Opinión respecto al servicio prestado en el Apartahotel Deseos .....	77
Figura 35 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de la impresión general del servicio.....	78
Figura 36 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del orden en el servicio.....	78
Figura 37 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal del servicio.....	79
Figura 38 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de las instalaciones .....	79
Figura 39 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de las habitaciones .....	80
Figura 40 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del restaurante, bar y sex-shop .....	80
Figura 41 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal en recepción.....	81
Figura 42 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de guarda de seguridad.....	81
Figura 43 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de camarería .....	82
Figura 44 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de supervisión.....	82
Figura 45 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de restaurante, bar y sex-shop.....	83
Figura 46 - Grafica SERVQUAL (X,Y) .....	86
Figura 47 - Ejemplo de procedimiento para adquirir un servicio de restaurante, bar o sex-shop .....	91

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Guía para seleccionar un método de pronóstico apropiado.....	32
Tabla 2 – Matriz de Marco Lógico (MML).....	48

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 - Resultados del formato de sugerencias - Apartahotel Deseos.....	103
Anexo 2 - Modelo de negocio - CANVAS .....	104
Anexo 3 - Matriz de Proceso de Servicio .....	105
Anexo 4 - Encuesta aplicada al personal administrativo .....	106
Anexo 5 - Tabulación encuesta aplicada al personal administrativo.....	108
Anexo 6 - Encuesta de percepción de satisfacción del cliente .....	109
Anexo 7 - Tabulación de encuestas de percepción de la satisfacción del cliente .....	110
Anexo 8 - Tablas de frecuencias.....	111
Anexo 9 - Encuesta del instrumento SERVQUAL - Expectativas.....	114
Anexo 10 - Encuesta del instrumento SERVQUAL - Percepciones.....	115
Anexo 11 - Tabulación de encuesta del instrumento SERVQUAL - Expectativas .....	116
Anexo 12 - Tabulación de encuestas del instrumento SERVQUAL - Percepciones.....	117

## RESUMEN

Durante mucho tiempo las empresas han desarrollado sus negocios con base a metas limitadas sin ver un poco más allá de sus necesidades. Han planeado solamente a corto plazo, esto no les ha permitido alcanzar altos niveles de calidad y mucho menos desarrollar filosofías de mejora continua en sus procesos para ampliar su nivel de satisfacción al cliente. Desconocen la importancia de una visión a largo plazo para alcanzar la excelencia y poder aumentar su competitividad en un mercado tan globalizado y un mundo cambiante. Estar dispuesto y preparado para el cambio es una ventaja esencial para la supervivencia en el mercado.

En el caso de las empresas de servicio, cada vez más luchan por destacar su nivel de calidad y satisfacción al cliente. Es por esto que se busca contribuir a las empresas de este sector en el mejoramiento de sus procesos con base a la capacidad de respuesta y de atención al cliente para optimizar la prestación de este.

Para cumplir con el objetivo del proyecto se va a desarrollar una propuesta de mejora a los procesos de la empresa que reporten los más bajos niveles de calificación y aceptación por parte de los clientes de la empresa OJAIMAQ S.A., específicamente en su establecimiento comercial Apartahotel Deseos. OJAIMAQ S.A. es una empresa dedicada a la prestación del servicio de alquiler de habitaciones por horas, fuertemente ligado al mercado del entretenimiento y el placer de los clientes o consumidores del servicio.

Para contribuir con la mejora de procesos es necesario, efectuar una serie de visitas a la empresa para estudiar su funcionamiento, determinar y verificar la problemática dentro de la empresa, realizar el Marco de Referencia como ayuda para el desarrollo en aspectos como el conocimiento y las herramientas necesarias, y facilitar la comprensión de los temas a analizar en la empresa, desarrollar alternativas para la solución del problema, y finalmente, evaluar las propuestas de mejora.

**Palabras claves:** Servicios, Apartahotel, SERVQUAL, Medición de la Calidad.

## INTRODUCCIÓN

La empresa OJAIMAQ S.A, es una sociedad anónima de carácter familiar, cuenta con dos establecimientos comerciales, los cuales son: Motel Deseos y Apartahotel Deseos, enfocados en el alquiler de habitaciones por horas en la ciudad de Cali. El desarrollo y análisis del problema, estará centrado en los datos e información obtenida en el Apartahotel Deseos.

El presente documento, correspondiente al proyecto de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial, el cual tiene como temática “Propuesta de mejora de los procesos de una empresa de servicios”, donde teniendo en cuenta el tipo de servicio prestado por la empresa OJAIMAQ S.A. se procede a realizar una evaluación de la situación actual de la empresa frente a aspectos como la calidad y los puntos críticos del servicio, a partir de esto se genera un diagnóstico del mismo y la respectiva propuesta de mejora.

La medición de la calidad en el servicio es un factor esencial para una empresa dedicada a esto. Tener claridad en los factores y aspectos relacionados con la calidad es fundamental para toda organización, por lo cual, implementar un procedimiento correcto para llevar a cabo dicha medición es indispensable. Reconocer y evaluar las diferentes herramientas y modelos pertinentes para la medición de la calidad en el servicio es uno de los puntos a tratar en este documento.

Por otro lado, el estudio descrito en este documento pretende mostrar las características del servicio y la naturaleza de su fuente de clientes y entorno en el cual se desenvuelve. Considerándose esto como uno de los temas principales a evaluar y tratar frente al estudio de la empresa.

Concluyendo y sugiriendo una serie de recomendaciones encaminadas a líneas estratégicas que permiten una mayor agregación de valor al servicio prestado por la empresa OJAIMAQ S.A. en su establecimiento comercial Apartahotel Deseos.

## GLOSARIO

La siguiente lista contiene los conceptos más relevantes para el desarrollo del proyecto y su respectiva definición:

**Servicio:** un servicio es una actividad o serie de actividades de carácter más o menos intangible que normalmente, aunque no necesariamente, tienen lugar en las intersecciones entre los empleados y los clientes de servicios y/o recursos físicos o bienes y/o sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como soluciones a los problemas del cliente. (Gronroos, 1990).

**Servicios individuales:** son aquellos que se ofrecen a una sola persona.

**Servicios colectivos:** son aquellos que están dirigidos a varias personas o agrupaciones.

**Servicios estandarizados:** son los que se ofrecen al público con la misma metodología, no existen diferencias en sus procedimientos. Son especializados y dirigidos a un público específico.

**Servicios personalizados:** son aquellos que se ofrecen de acuerdo a necesidades específicas de las personas.

**Servicios de mano de obra intensiva:** son aquellos que presentan un alto nivel de aprovechamiento y necesidad del recurso mano de obra.

**Servicios de capital intensivo:** son aquellos que presentan un alto nivel de aprovechamiento y necesidad del recurso capital.

**Servicio tangible:** es aquel que se puede tocar, que se puede percibir de manera precisa.

**Servicio intangible:** es aquel que existe, pero no de forma material.

**Proveedor:** es la persona o empresa que abastece con algo necesario para un fin a otra empresa o a una comunidad.

**Cliente:** es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

**Percepción:** es la forma como un organismo por medio de un conjunto de procesos mentales selecciona, organiza e interpreta la información proveniente de estímulos,

pensamientos y sentimientos, a partir de su experiencia previa, de manera lógica o significativa, por medio de los sentidos para formar una impresión consiente de la realidad física de su entorno.

**Sistema:** se entiende como un todo que lo componen muchas partes, en la cual cada parte contribuye al propósito del sistema, pero en la que ninguna parte por si sola puede lograr dicho propósito, aunque cada una de las partes tenga su propio propósito de forma independiente.<sup>1</sup>

**Sistema natural:** es aquella organización relacionada de elementos que surge como una propiedad de la naturaleza, todo lo relacionado con los seres vivos y aquello donde haya vida.

**Sistema empresarial o productivo:** se compone por toda operación productiva o de servicio que se realiza en un sistema.

**Proceso: 1.** Es una sucesión de actividades independientes que buscan la consecución de un resultado orientado a un cliente interno o externo, en la que se le agrega valor a un insumo y que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por los clientes. **2.** Secuencia de actividades que crean valor para el cliente. <sup>2</sup>

**Motel:** Establecimiento público, situado generalmente fuera de los núcleos urbanos y en las proximidades de las carreteras, en el que se facilita alojamiento en departamentos con entradas independientes desde el exterior, y con garajes o cobertizos para automóviles, próximos o contiguos a aquellos. (RAE, 2014)

**Apartahotel:** establecimiento de hostelería, diseñado para poseer tanto apartamentos como habitaciones para huéspedes, bajo la supervisión del propietario, que posee un lobby interior por el cual tienen que pasar todos los huéspedes para poder acceder a sus apartamentos o habitaciones. (15Ma3) En el caso específico analizado, presta el servicio de

---

<sup>1</sup> (Cartilla de Administracion de Operaciones)

<sup>2</sup> (Cartilla de Administracion de Operaciones)

alquiler de habitaciones por horas, como modificación de un motel dentro del perímetro urbano.

**Camarera:** Persona que sirve en los hoteles, bares, cafeterías u otros establecimientos análogos, y también en los barcos de pasajeros. (RAE, 2014)

**Recepcionista:** es un profesional que atiende a los clientes o usuarios de un edificio en una zona particular conocida como recepción. Su función consiste en proporcionar todo tipo de información y asistencia, por lo que usualmente suelen poseer conocimientos administrativos o secretariales. Dependiendo de su especialidad, las tareas que pueden llegar a realizar varían significativamente. En hostelería están considerados como «La tarjeta de presentación del hotel». (15Ma2)

**Subcontratación:** Contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera. (RAE, 2014)

**Comanda:** 1. Formato que entrega el guarda al cliente en el momento de ingresar al establecimiento. 2. Orden de pedido que realiza el cliente de restaurante, bar o sex shop a la recepcionista.<sup>3</sup>

**Demanda independiente:** las demandas de varias cosas no están relacionadas entre sí. (Chase Richard B.)

**Demanda dependiente:** la necesidad de alguna cosa es un resultado directo de la necesidad de otra, casi siempre de una del nivel superior del que forma parte. (Chase Richard B.)

**Inventario:** son las existencias de una pieza o recurso utilizado en una organización. (Chase Richard B., p. 547).

**Sistema de inventario:** es el conjunto de políticas y controles que vigilan los niveles del inventario y determinan aquellos a mantener, el momento en que es necesario reabastecerlo y qué tan grandes deben ser los pedidos. (Chase Richard B., p. 547).

---

<sup>3</sup> Definiciones proporcionadas por la empresa OJAIMAQ S.A.

**Costos de inventario:** es el costo de almacenar materia prima, producto en proceso o producto terminado y está directamente relacionado con el costo del lugar de almacenamiento, seguros, etc.

# **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

## **1.1 Contexto del Problema**

El poder definir la calidad en el servicio, abre un interrogante sobre lo que cada usuario tiene definido como concepto de calidad. Medir la calidad en el servicio, que por su naturaleza asociada a las personas, hace que sea un intangible difícil de medir ya que corresponde a las experiencias propias de cada individuo y el poder traducir esos resultados de medición de la calidad en los procesos externos (frontstage) e internos (backstage) en mejoras de los mismos se convierte en un reto acorde a cada sistema empresarial y proseguir en el camino del mejoramiento continuo.

### **1.1.1 Descripción del servicio**

La empresa OJAIMAQ S.A. en sus establecimientos comerciales se dedica a la prestación del servicio de alquiler de habitaciones por horas, restaurante, bar y sex-shop. Su principal servicio es el alquiler de habitaciones por horas, los demás, son servicios complementarios.

El servicio de alquiler de habitaciones por horas, es un servicio intangible, colectivo y estandarizado, caracterizado por un uso de la mano de obra de forma intensiva. Por otro lado, los servicios complementarios, como lo son restaurante, bar y sex-shop, son servicios tangibles, individuales primordialmente y semiestandarizados, caracterizados, también, por un uso de mano de obra intensiva.

Como consecuencia de la naturaleza del servicio y su cadena de valor, la cual se fundamenta en la privacidad, confidencialidad e intimidad en el servicio, la empresa se enfrenta a un gran obstáculo para medir y evaluar la calidad y aspectos relacionados con el servicio. El obstáculo se presenta en el punto en el cual los clientes no están dispuestos a perder su privacidad o intimidad durante el servicio, lo cual genera que no deseen invertir su tiempo en dar respuesta a preguntas sobre sus expectativas y experiencia con el servicio sin relacionar esto con su intimidad y aspectos personales. Por lo tanto, como se ilustra a continuación, no se tiene acceso al sistema natural como fuente de clientes, debido a esto, la evaluación y análisis se centra en sistema empresarial y todo lo que este involucra. A continuación, se observa como interaccionan ambos sistemas y, como el sistema natural es

proveedor de la materia prima (clientes) para el sistema empresarial, pero al mismo tiempo la materia prima que ingresa al sistema se convierten en clientes del servicio.

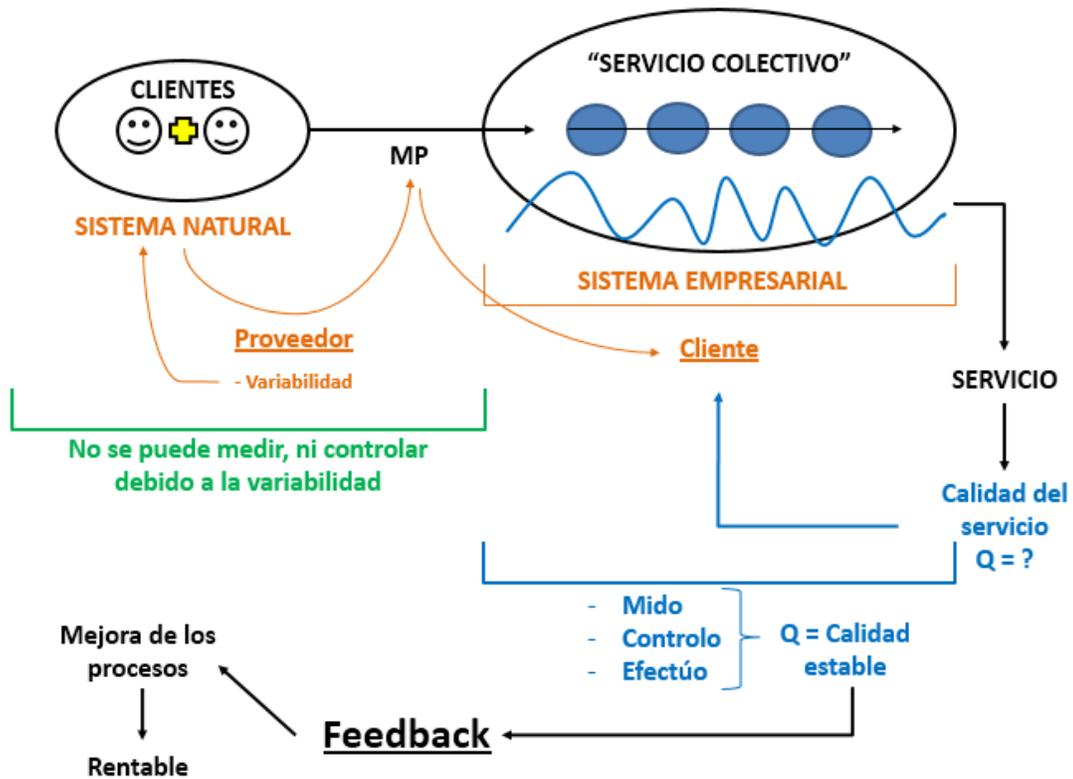


Figura 1 - Descripción general del proceso - Fuente propia

Actualmente, la empresa lleva a cabo un sistema de recolección de información por parte de los clientes. Este sistema se basa en un formato de sugerencias, al cual los clientes tienen acceso en cualquier punto del servicio o las instalaciones, además, al ingresar a las habitaciones se encuentran con este formato, y en un buzón que se encuentra ubicado en la recepción de los establecimientos. Este proceso ha presentado algunas fallas o inconvenientes, debido a que los clientes no lo diligencian de forma constante o cotidiana, por lo regular cuando lo hacen es por obtener algún beneficio, como descuentos o promociones, o para presentar alguna queja o reclamo frente a una situación específica que se le haya presentado con el servicio. La información que se obtiene con este proceso no es tan significativa para determinar o brindar un diagnóstico sobre la calidad y nivel del servicio.

A continuación, se puede analizar algunos de los datos obtenidos en el Apartahotel Deseos, por medio del formato de sugerencias, en los últimos cinco meses del año 2014. Ver Anexo 1.



Figura 2 - ¿Cómo se enteró de Deseos? - AP Deseos de agosto a diciembre del 2014 - Proporcionado por la empresa

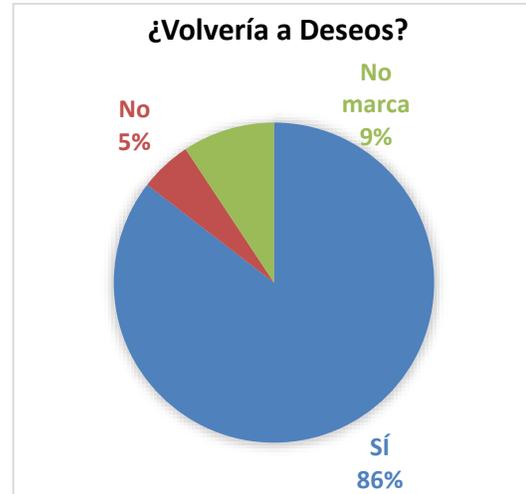


Figura 3 - ¿Volvería a Deseos? - AP de agosto a diciembre del 2014 - Proporcionado por la empresa



Figura 4 - Resumen del servicio - AP de agosto a diciembre del 2014 - Proporcionado por la empresa

A continuación, se realiza la descripción del servicio que se presta en Apartahotel Deseos desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta la ruta que este sigue en las instalaciones para la prestación del servicio y algunas de las decisiones a las que se enfrenta durante el mismo.

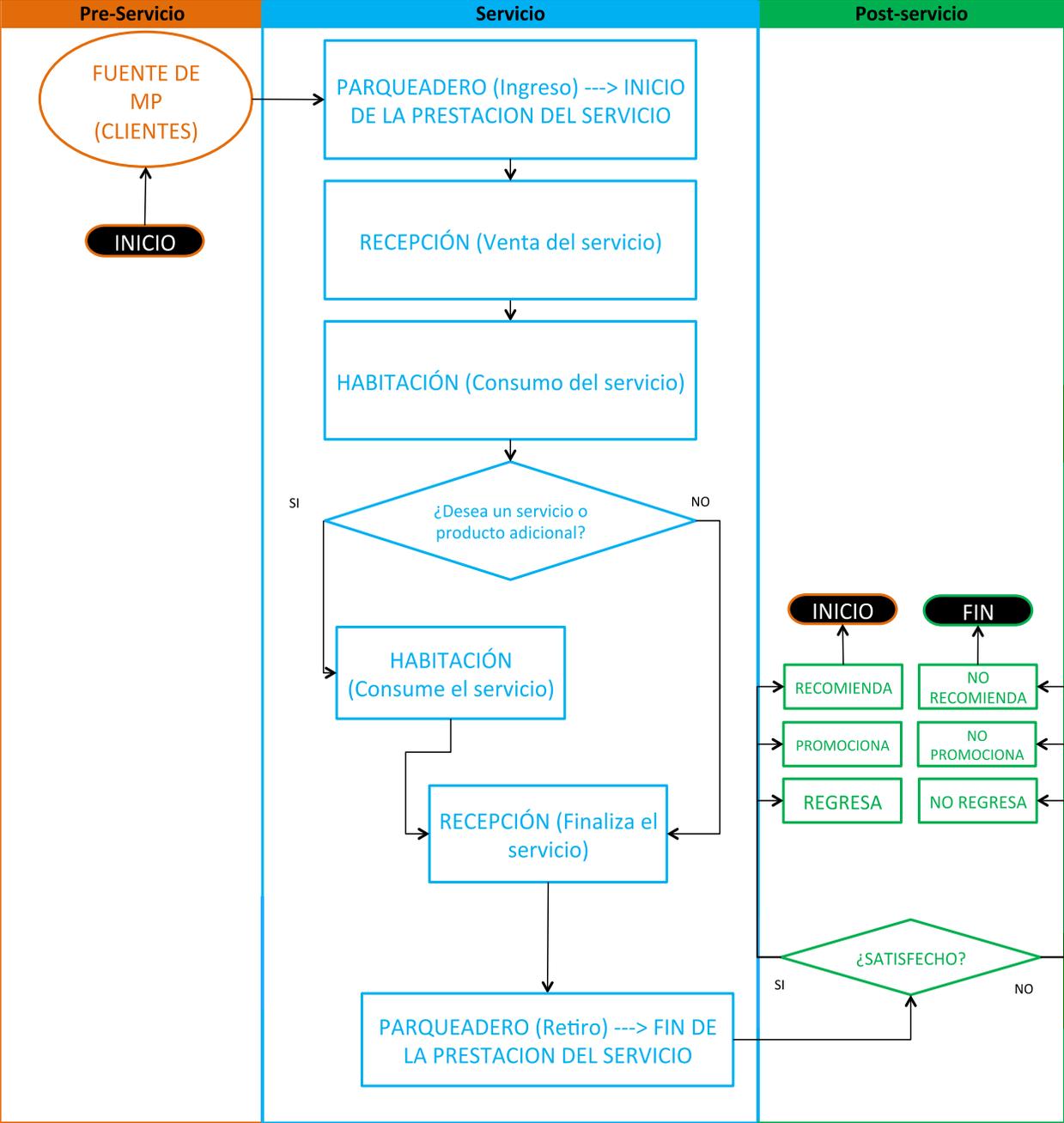


Figura 5 - Descripción general del servicio prestado en el Apartahotel Deseos - Perspectiva del cliente

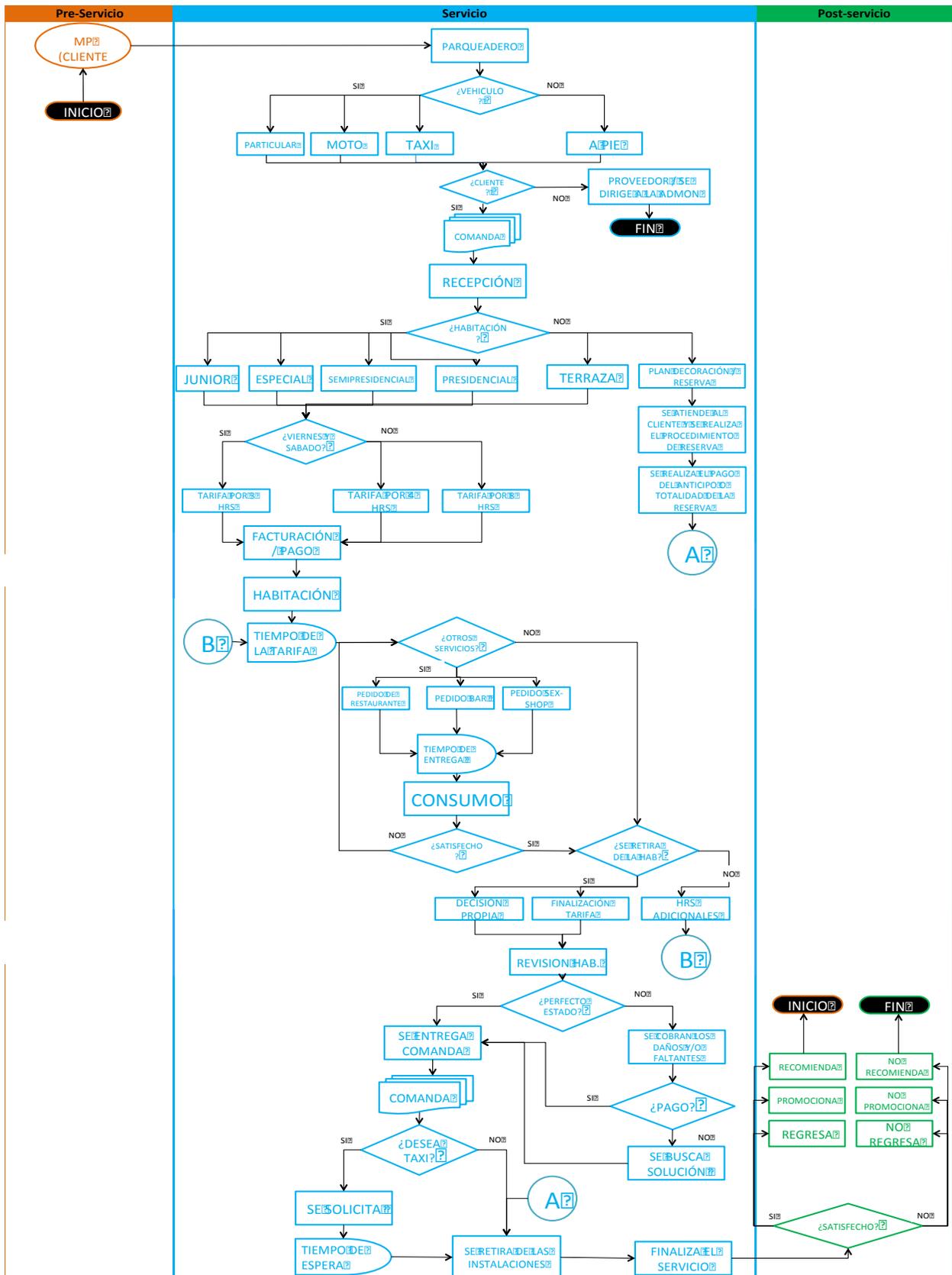


Figura 6 - Descripción detallada del servicio prestado en el Apartahotel Deseos - Perspectiva del cliente

En la figura anterior se puede observar la secuencia que siguen los clientes antes, durante y después de la prestación del servicio. Para la empresa es fundamental garantizar que los clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado, para así lograr una continuidad y una fidelización de estos con la institución y la marca Deseos, la cual se busca posicionar cada día con mayor fuerza en el mercado. El funcionamiento y procedimientos de la empresa se fundamentan en el mejoramiento continuo para la prestación del servicio, todo esto se realiza de acuerdo a las sugerencias y experiencias adquiridas durante la prestación del servicio y el aprendizaje constante sobre este.

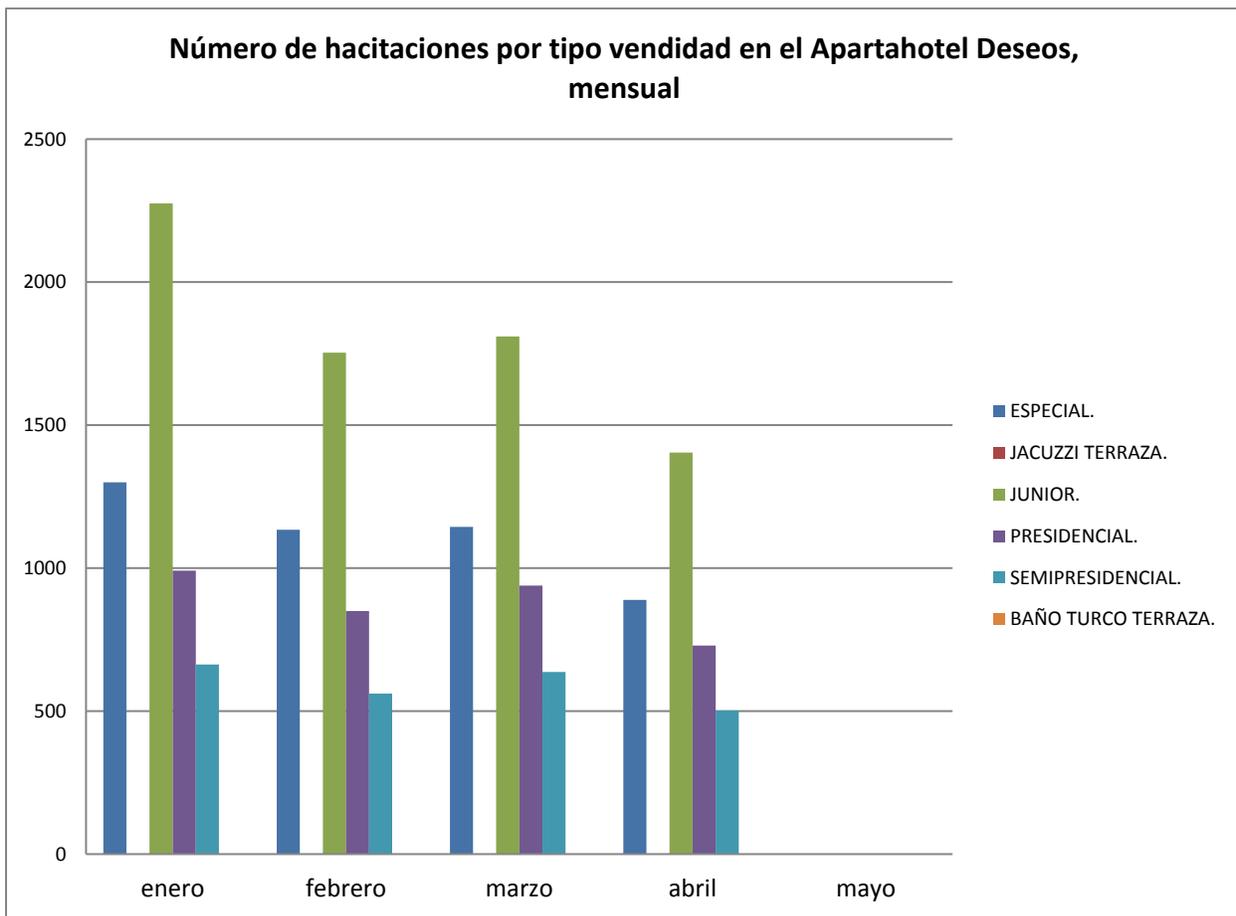
### **1.1.2 Análisis de la demanda histórica y las ventas**

Actualmente la empresa lleva a cabo varios procesos para el seguimiento de sus ventas y la demanda que presentan en sus establecimientos comerciales. Estos procesos son:

- Seguimiento por comandas de ingreso
- Seguimiento por planillas de ingreso
- Seguimiento por ventas registradas en el sistema

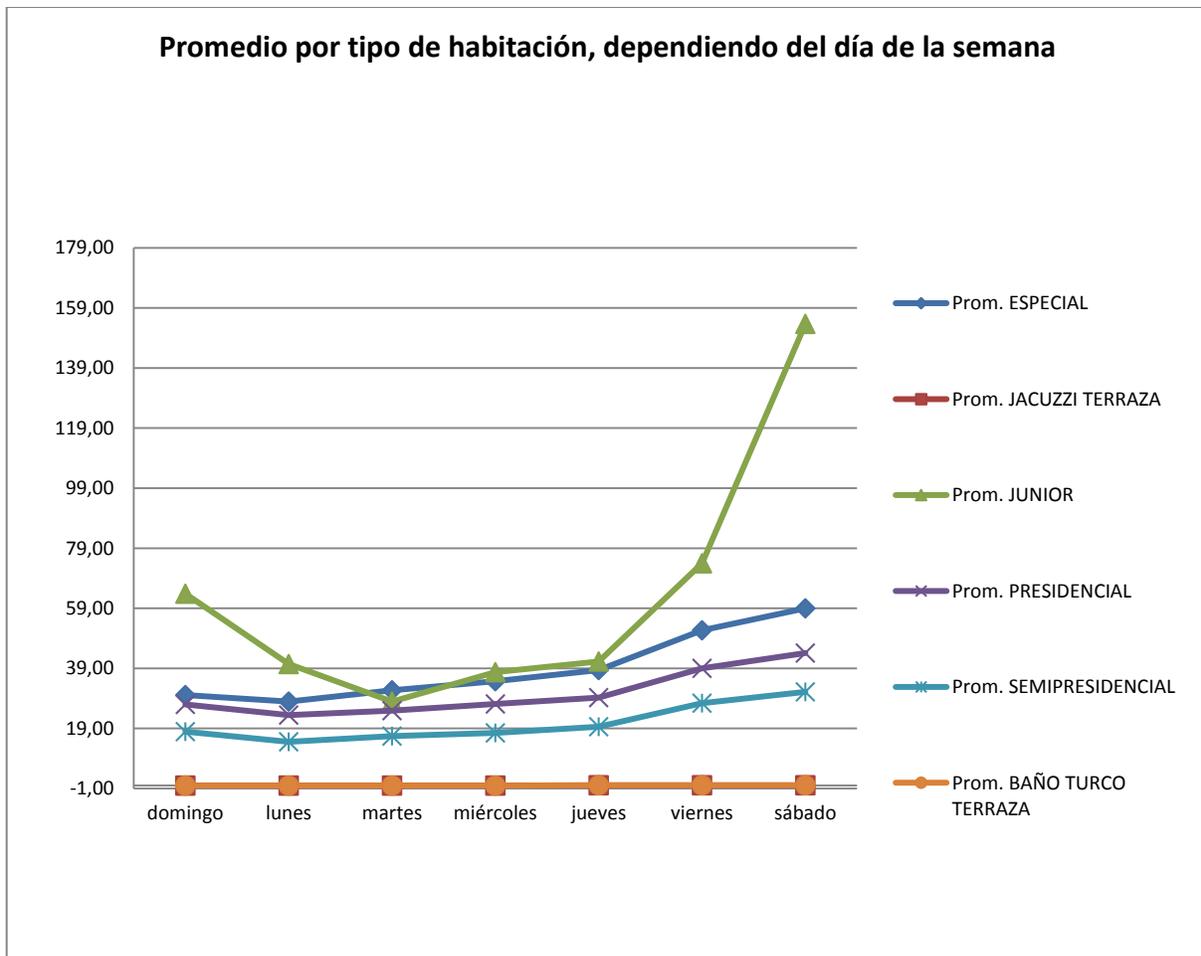
Al ingreso de un cliente a las instalaciones se diligencia una comanda, con los datos de respectiva llegada, sin importar si el cliente adquiere el servicio o no. Las comandas vienen en presentación de un talonario, las cuales tienen un número consecutivo respectivamente. Diariamente se realiza control del número de comandas diligenciadas, de las planillas de ingreso con el número de comandas diligenciadas en dicho periodo y del número de habitaciones que se han registrado en el sistema como vendidas en dicho periodo, el número de la comanda diligenciada debe corresponder al ingresado en el sistema cuando se realizó la venta, ya que para darle ingreso a la habitación al sistema de facturación Acconta (sistema de facturación especializado para moteles) se requiere de dicho número único (no acepta si el número fue ingresado previamente). Los tres registros deben coincidir y tener relación respecto a la hora de ingreso y salida del cliente con las instalaciones, ya que en todos estos datos deben estar explícitos. Cada uno de los registros lo diligencia una persona diferente, para así evitar la omisión de información y el fraude. Todo este proceso de análisis está a cargo de una persona que realiza la auditoria de procesos en la empresa.

A continuación se ilustra las ventas de lo que va de corrido del presente año, de cada tipo de habitación respectivamente. Esto es muy representativo, ya que permite observar el tipo de habitación que tiene mayor movimiento y rotación, en valores de cantidad de ventas, que se realizan en el apartahotel. Es importante resaltar, que el apartahotel cuenta con un total de setenta habitaciones, y una terraza, donde de esas setenta habitaciones ocho son habitaciones presidenciales, seis son habitaciones semipresidenciales, diez son habitaciones especiales y 46 son habitaciones junior.



**Figura 7 - Número de habitaciones por tipo vendidas en el Apartahotel Deseos mensualmente del año 2015**

A continuación se ilustra el promedio de ventas por tipo de habitación de lo que va de corrido del presente año, dependiendo del día de la semana. Esto es importante, ya que en un negocio como estos, las ventas se ven afectadas dependiendo del día de la semana o del mes, debido a múltiples factores sociales, culturales, económicos, entre otros.



**Figura 8 - Promedio de ventas de habitaciones por tipo dependiendo del día de la semana vendidas en el Apartahotel Deseos del año 2015**

A continuación se ilustra el número de vehículos, dependiendo del tipo, que en el que ingresaron los clientes al apartahotel, durante cada uno de los meses que van de este año. Siendo el análisis de esto fundamental para entender el tipo de clientes que se maneja, de acuerdo a su estrato, movilidad, requerimientos físicos de las instalaciones frente a la disponibilidad necesaria para cumplir con la prestación del servicio de forma que se cuente con el número de parqueaderos por tipo de vehículo, según sea lo pronosticado con base en los datos recopilados históricamente en la empresa.

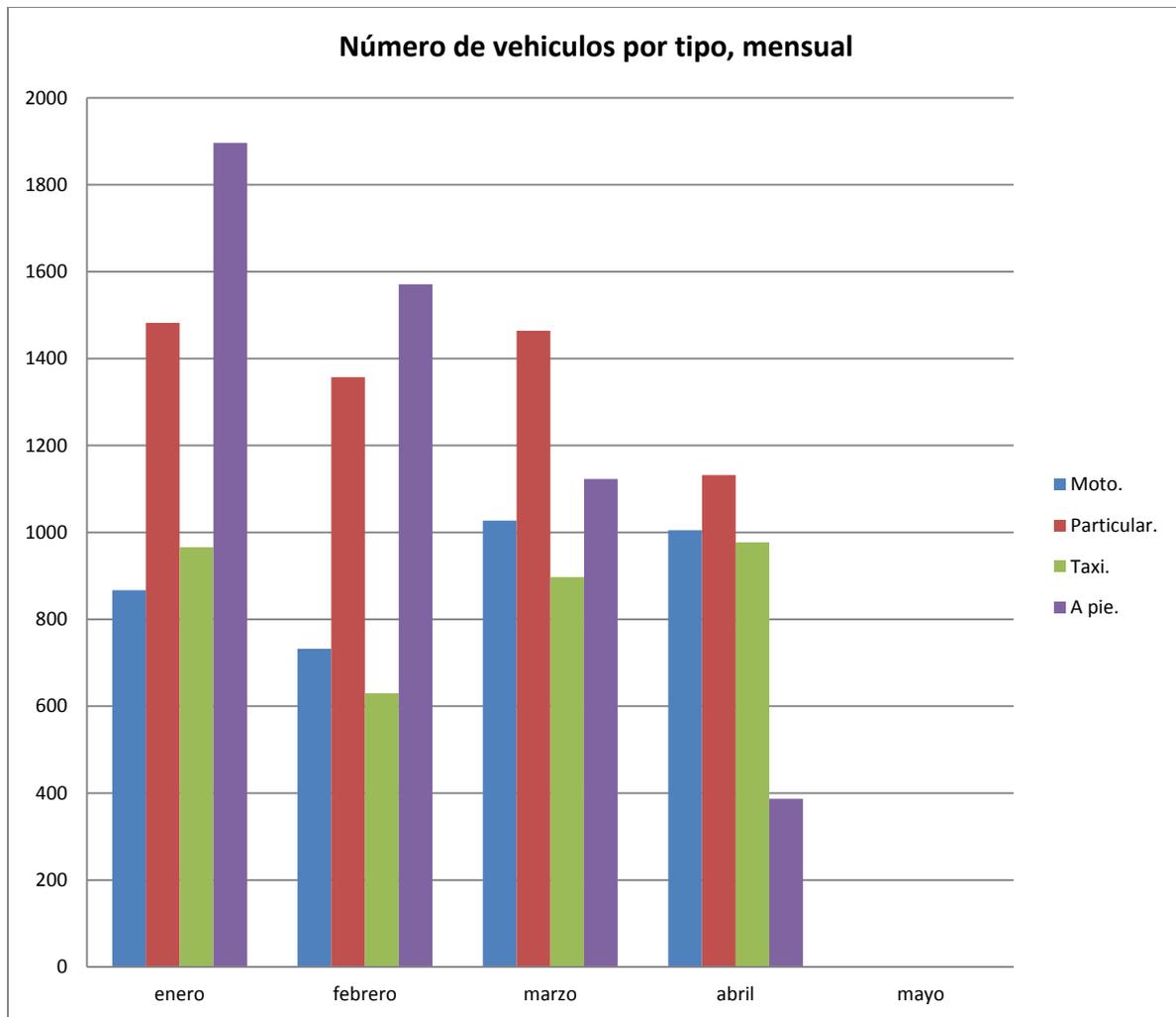


Figura 9 - Número de vehículos por tipo que ingresan al Apartahotel Deseos mensualmente del año 2015.

### 1.1.3 Manejo de inventarios

En la actualidad, la empresa no cuenta con una política de inventarios clara y establecida para el manejo de estos en la organización. Realizan un manejo de los inventarios de forma contable, por medio del software CG1, el cual permite llevar un control sobre los costos de las unidades de cada producto o materias primas que utilizan como insumo para la preparación de productos que se ofrecen con el servicio, pero no tienen un proceso establecido para la compra y administración de dichos productos e insumos de acuerdo a un parámetro establecido de forma empírica y de acuerdo a su experiencia.

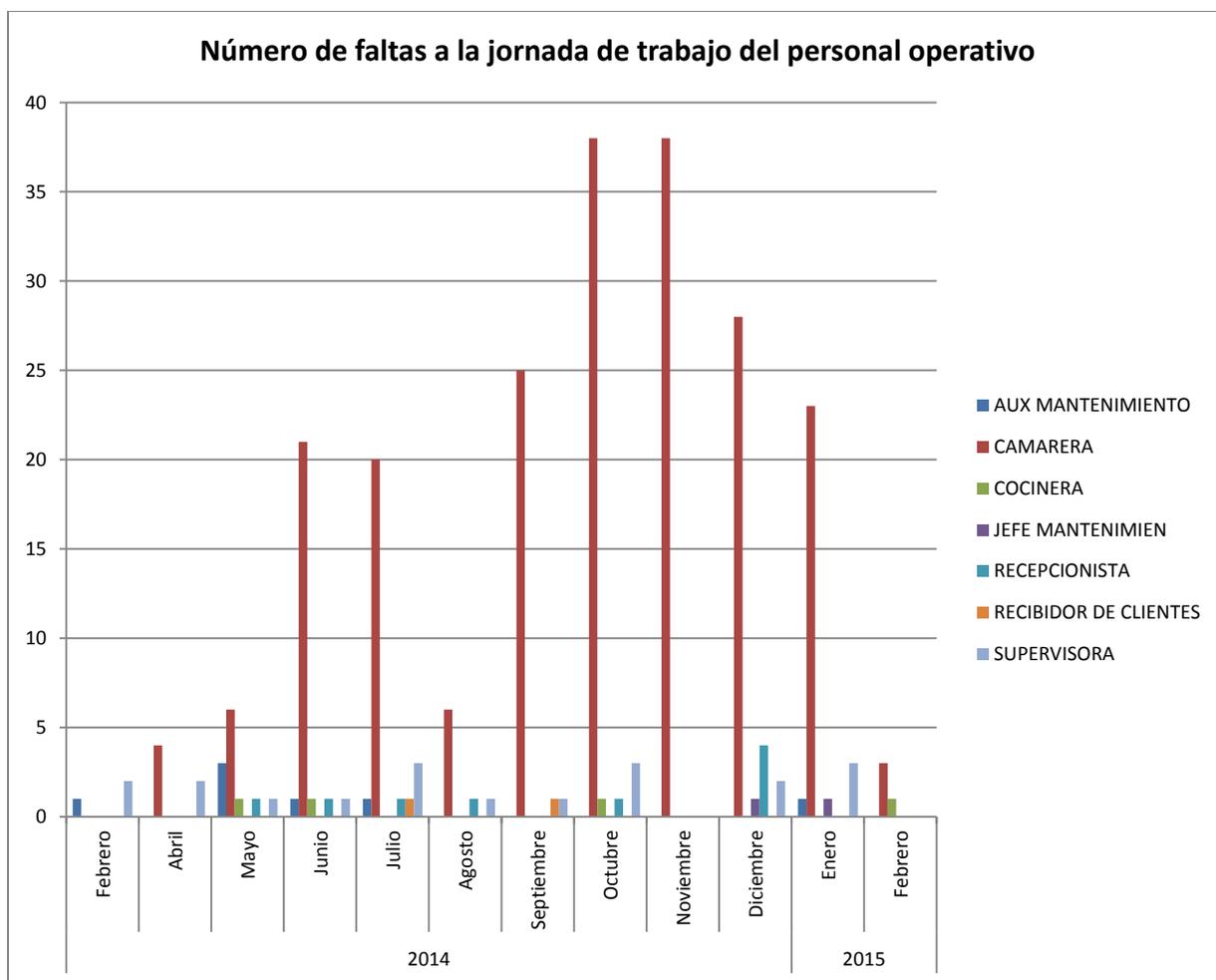
La empresa cuenta con formatos, los cuales se realizaron haciendo uso de la herramienta Microsoft Excel, para el control de inventarios existentes a lo largo de sus instalaciones, principalmente en el área de operaciones. Estos formatos son diligenciados por el personal operativo, por lo regular al iniciar y finalizar su turno. Los formatos han sido diseñados de acuerdo al cargo y funciones que realiza cada operario, teniendo en cuenta los productos e insumos con los que interacciona y tiene a su cargo durante el turno, con el fin de llevar un control sobre existencias, evitando inconvenientes como robos o pérdidas.

Como consecuencia de la falta de una política de manejo de inventarios y un adecuado uso de estos, la empresa cuenta con problemas en el momento de realizar compras, ya que en algunos casos se realizan compras de productos adicionales, los cuales son un exceso, y se incurre en faltantes de insumos y productos para la prestación del servicio. La mayoría de los inconvenientes se presentan con los productos perecederos o de corto ciclo de vida, ya que si se tienen de estos en exceso se presenta el caso de desperdicios que se ven representados en dinero perdido para la empresa, esto de modo que con anterioridad se han generado gastos para la empresa en los procesos de adquisición de dichos productos, y si se incurre en faltantes de igual forma es dinero perdido para la empresa, ya que no pueden prestar el servicio que requiere de dichos insumos o productos y esto se traduce en ventas no efectuadas.

#### **1.1.4 Índices de ausentismo y rotación del personal**

La empresa cuenta con un grave problema de ausentismo y rotación del personal, especialmente con su personal operativo. Se ha convertido en una debilidad para ellos como institución, ya que constantemente deben incurrir en procesos de capacitación e inducción del personal nuevo, el cual resulta no ser el más efectivo y eficiente en la mayoría de los casos. La magnitud tan grande de estos índices ha generado que la prestación del servicio y la calidad del servicio percibida por los clientes se vean afectadas, ya que el funcionamiento de la empresa no es el más óptimo, debido a que el personal que se encuentra en turno no está totalmente capacitado para el puesto que está desempeñando.

A continuación se presenta la información relacionada al ausentismo del personal operativo en el periodo transcurrido de febrero del año 2014 a febrero del año 2015.



**Figura 10 - Número de faltas a la jornada de trabajo del personal operativo - Periodo transcurrido entre Febrero de 2014 a Febrero de 2015**

Es importante recalcar, que la mayoría de los casos de ausentismo que se presentan en la empresa del personal operativo es por parte del personal de camarería. Como este personal es el que interviene y se relaciona de forma directa con el cliente, es importante que su desempeño y cumplimiento con todos los aspectos del servicio debe ser el más óptimo, adecuado y preciso. Por lo tanto, la evaluación y control sobre estos debe ser continuo, además es fundamental planear y ejecutar métodos de mejoramiento y motivación del personal operativo, para así garantizar uno de los aspectos fundamentales en la prestación y la calidad percibida del servicio.

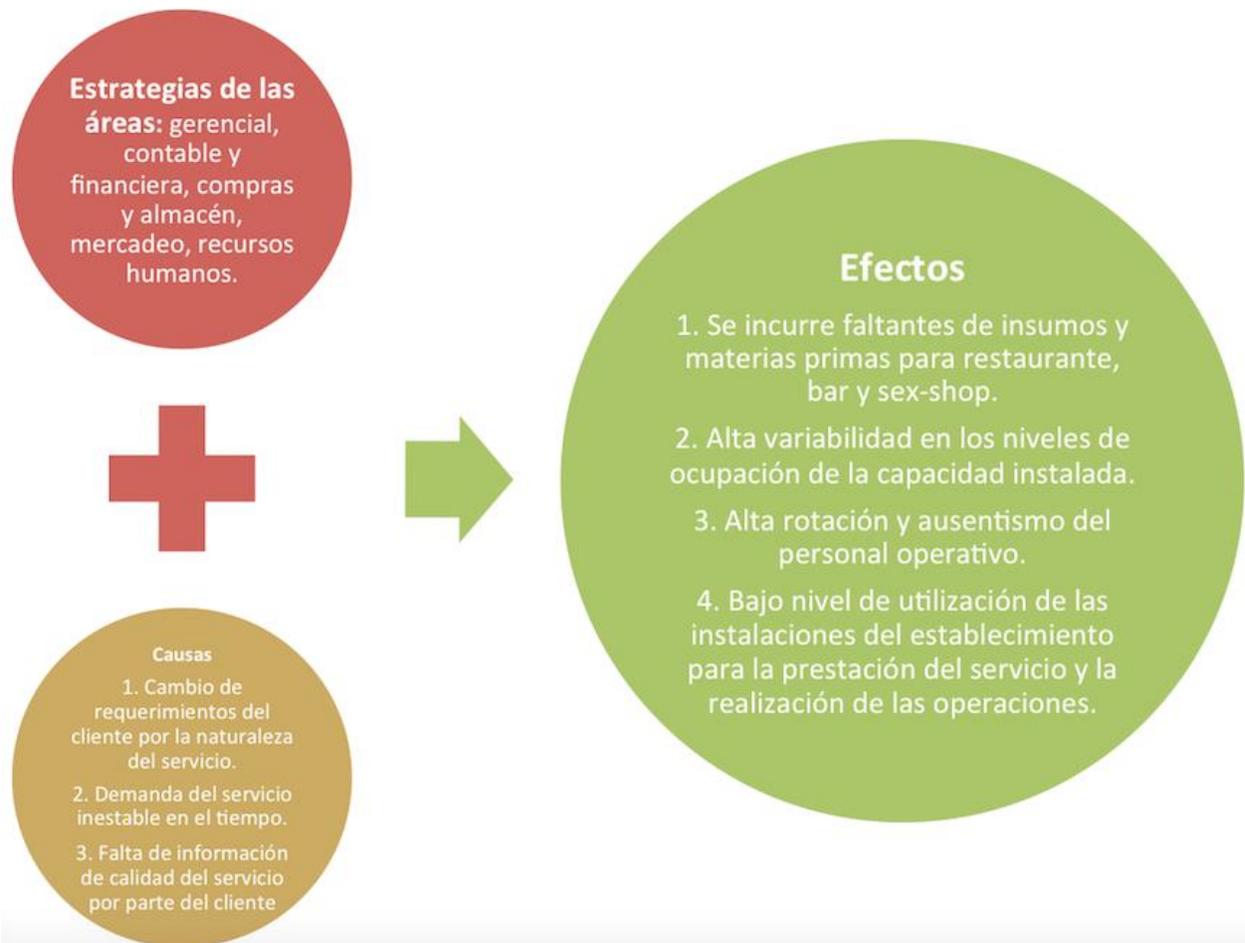
En la empresa se han implementados todos los métodos legales existentes para la contratación del personal operativo, desde la contratación directa con la empresa, como la

tercerización o subcontratación de estos, pero ninguno de los métodos ha sido lo suficientemente efectivo o ha cumplido con las expectativas que tiene la empresa, de igual forma no se ha logrado garantizar que el personal operativo cumpla a cabalidad con sus contratos de trabajo o con las labores y compromisos que estos conllevan. Las razones que presentan son incapacidades médicas o por motivos de carácter personal, como: enfermedades en los hijos, enfermedades de familiares (mamá, hermanos, primos, etc.), calamidades o inconvenientes domésticos, o simplemente no dan razón alguna justificando su ausencia con frases como “no podía venir”, “no sabía del turno”.

## **1.2 Análisis y Justificación**

Una empresa se compone por una red de múltiples procesos y subprocesos, los cuales interaccionan de una forma dinámica, con un propósito; a través de las interrelaciones se generan dependencias de un proceso a otro. En una empresa de servicios, algunos de los procesos se establecen de forma similar a los de una empresa manufacturera, pero otros son establecidos de forma empírica, sujetos al componente central de la operación que corresponde al diseño del servicio. En general en los servicios siempre interviene como insumo el cliente lo cual dificulta el poder tener un control de calidad en el insumo (personas) por convertirse en un proveedor-cliente simultáneamente. La condición anterior genera variabilidad en los procesos subsiguientes del servicio y hace complejo el poder medir, controlar y ejecutar un servicio con garantía de calidad estable a largo plazo y rentable.

A continuación, en la figura 11, se ilustra por medio del diagrama de análisis de estrategias, causa y efecto los aspectos fundamentales como complemento en el proceso de justificación del proyecto y la problemática planteada para su realización.



**Figura 11 - Esquema de análisis de estrategias, causa y efecto**

### **1.3 Formulación del Problema**

Definición de las actividades en los procesos que agregan o no valor en la calidad de servicio, generando mejoras y riesgos para la organización en el cumplimiento de los requerimientos del cliente, por medio del nivel de servicio y la percepción de calidad del servicio, para así dar paso a la rentabilidad del modelo de negocio.

## **2. OBJETIVOS**

Para el desarrollo del proyecto y sus implicaciones, hemos planteado lo descrito a continuación.

### **2.1 Objetivo General**

Mejora de los procesos en una empresa de servicios, Apartahotel Deseos.

### **2.2 Objetivo del Proyecto**

Planteamiento de una mejora de los procesos de una empresa de servicios, ubicada en la ciudad de Cali, establecida comercialmente como Apartahotel.

### **2.3 Objetivos Específicos**

Para el desarrollo del proyecto, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los procesos que intervienen en el servicio.
2. Seleccionar y evaluar los procesos que impactan la calidad en el servicio.
3. Proponer las mejoras a los procesos en la empresa orientadas a la calidad en el servicio.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 Antecedentes o Estudios Previos**

##### **3.1.1 Antecedentes nacionales**

Debido a lo reciente que resulta la estructuración de este tipo de negocio en el país, los estudios o artículos realizados sobre estos son limitados para su estudio.

Al ser considerado, de una forma u otra, como un tipo de negocio “atípico”, debido a que es una mezcla entre el sector de la hotelería y el sector del entretenimiento o el placer, no es común que se busque analizar o estructurar el funcionamiento de estos. Por otro lado, son muy pocos los negocios de este tipo que están constituidos de forma formal o de acuerdo a todos los estatutos que una empresa demanda, simplemente se limitan a cumplir con los requisitos mínimos establecidos por la ley y funcionan de forma empírica e informal. Es un mercado que cada día crece y se potencializa en el sector de los servicios, pero los mismos empresarios establecen su modelo de negocio de forma informal, sin determinar la constitución de la empresa como debe ser, junto con todos sus requerimientos y necesidades, permitiendo así un crecimiento.

Existen artículos, publicaciones e investigaciones en el país sobre empresas de servicios como hoteles, restaurantes, bares, entre otros, los cuales sirven como guía para la realización de la investigación. La mayoría de estos estudios se centran en el análisis de la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las expectativas de estos, pero no en proponer mejoras y reestructuraciones en los procesos y procedimientos de los negocios.

##### **3.1.2 Antecedentes internacionales**

En el ámbito internacional ocurre algo muy parecido al nacional. La gran mayoría de estudios o artículos que se han realizado respecto a este tipo de negocios se centran en los hechos y sucesos relacionados con actos ilícitos que se han presentado en los establecimientos de este índole, las relaciones sexuales y la informalidad del negocio, pero

no en el modelo de negocio y su impacto en el sector de servicios y la economía del país o el desarrollo de la comunidad que interactúa con este.

Debido a lo anterior, se decidió tener en cuenta el siguiente estudio, el cual se fundamenta en un caso de estos tipos de negocios en Taiwán.

### ***3.1.2.1 SENSATION SEEKING AND CUSTOMER PERCEPTIONS OF THEMATIC ENTERTAINMENT: EVIDENCE FROM THEME MOTELS IN TAIWAN***

Este estudio se fundamenta en un análisis al caso de los moteles temáticos en Taiwán, buscando determinar las tendencias de búsqueda de sensaciones y las preferencias de entretenimiento temático en clientes potenciales del negocio. Por medio de esta investigación se logró realizar una segmentación del mercado, permitiendo determinar las características principales del cliente objetivo. Este dio como resultado la propuesta de estrategias adecuadas para el análisis de la percepción del cliente de entretenimiento temático para el uso de la gestión de motel para retener a los clientes existentes y atraer nuevos potenciales. (LAN-YUN, 2009)

## **3.2 Marco Teórico**

### **3.2.1 Gestión de la capacidad y la demanda**

Para la gestión de la capacidad y a demanda en una empresa de servicios es importante tener en cuenta que estas funcionan de una forma totalmente diferente a una empresa de producción o manufacturera. En una empresa de servicios la capacidad puede ser considerada como un bien perecedero. Un servicio es un intangible, se fundamenta en las experiencias personales del cliente, y estas no pueden ser transferidas a otro. Cuando se trata de un servicio, este se produce y consume de forma simultánea.

En una empresa de servicios la capacidad se determina por la actividad o la inactividad de los servidores, con los que cuenta la empresa. Cuando la demanda del servicio se sitúa por debajo de la capacidad de la empresa o los servidores disponibles, se presenta una inactividad en los servidores y las instalaciones de la empresa.<sup>4</sup> Lo ideal o esperado en este tipo de negocios, es que la capacidad de la empresa presente una actividad del cien por

---

<sup>4</sup> (Fitzsimmons, Managing Capacity and Demand, 2006) – p. 265

ciento, pero esto es solo un ideal, por lo tanto, la empresa debe procurar que la capacidad se encuentre en un porcentaje de utilización lo más próximo al cien por ciento. Pero esto depende de forma directa a la demanda del servicio, la cual presenta una variabilidad significativa, puesto que esta se ve afectada por la cultura y los hábitos del mercado, generando fluctuaciones y cambios en esta a lo largo de los periodos. Las variaciones en la demanda generan los llamados “picos” máximos y mínimos en la actividad de la empresa.

El propósito del manejo de la demanda es coordinar y controlar todas las fuentes de la demanda, con el fin de poder usar con eficiencia el sistema productivo y entregar el producto a tiempo.

Existen dos fuentes básicas de la demanda: dependiente e independiente. Una empresa no puede hacer mucho respecto de la demanda dependiente. Es preciso cubrirla (aunque el producto o servicio se pueda comprar en lugar de producirlo en forma interna). Pero sí hay mucho que una empresa puede hacer en cuanto a la demanda independiente, si así lo desea. La compañía puede:

**Adoptar un papel activo para influir en la demanda:** la empresa puede presionar a su fuerza de ventas, ofrecer incentivos tanto a los clientes como a su personal, crear campañas para vender sus productos y bajar precios. Estas acciones pueden incrementar la demanda. Por el contrario, es posible disminuir la demanda mediante aumentos de precios o la reducción de los esfuerzos de ventas.

**Adoptar un papel pasivo y simplemente responder a la demanda:** existen varias razones por las que una empresa no trata de cambiar la demanda sino que la acepta tal como llega. Si una compañía funciona a toda su capacidad, tal vez no quiera hacer nada en cuanto a la demanda. Otras razones pueden ser que la compañía no tenga el poder de cambiar la demanda debido al gasto en publicidad; es probable que el mercado sea fijo y estático; o que la demanda esté fuera de su control (como en el caso de un proveedor

único). Existen otras razones competitivas, legales, ambientales, éticas y morales por las que la demanda del mercado se acepta de manera pasiva.<sup>5</sup>

En la mayor parte de los casos, la demanda de productos o servicios se puede dividir en seis componentes: demanda promedio para el periodo, una tendencia, elementos estacionales, elementos cíclicos, variación aleatoria y auto correlación.<sup>6</sup>

Para el análisis de capacidad y demanda de la empresa, se hace uso de un sistema de pronósticos.

### **3.2.1.1 Pronósticos**

El pronóstico se puede clasificar en cuatro tipos básicos: cualitativo, análisis de series de tiempo, relaciones causales y simulación.

Las técnicas cualitativas son subjetivas y se basan en estimados y opiniones. El análisis de series de tiempo, se basa en la idea de que es posible utilizar información relacionada con la demanda pasada para predecir la demanda futura. La información anterior puede incluir varios componentes, como influencias de tendencias, estacionales o cíclicas. El pronóstico causal, que se analiza utilizando la técnica de la regresión lineal, supone que la demanda se relaciona con algún factor subyacente en el ambiente. Los modelos de simulación permiten al encargado del pronóstico manejar varias suposiciones acerca de la condición del pronóstico.<sup>7</sup>

Para el caso de estudio se aplicaran los Modelos de Pronósticos de Series de Tiempo.

#### **3.2.1.1.1 Modelos de Pronósticos de Series de Tiempo**

Los modelos de pronósticos de series de tiempo tratan de predecir el futuro con base en la información pasada.

---

<sup>5</sup> (Chase Richard B., Administracion de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 468).

<sup>6</sup> (Chase Richard B., Administracion de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 469).

<sup>7</sup> (Chase Richard B., Administracion y Pronostico de la Demanda, Duodécima edición, p. 466).

<b>MÉTODO DE PRONÓSTICO</b>	<b>MONTO DE DATOS HISTÓRICOS</b>	<b>PATRÓN DE LOS DATOS</b>	<b>HORIZONTE DE PRONÓSTICO</b>
<b>Promedio móvil simple</b>	6 a 12 meses, a menudo se utilizan datos semanales	Los datos deben ser estacionarios (es decir, sin tendencia ni temporalidad).	Corto a mediano
<b>Promedio móvil ponderado y suavización exponencial simple</b>	Para empezar se necesitan de 5 a 10 observaciones	Los datos deben ser estacionarios	Corto
<b>Suavización exponencial con tendencia</b>	Para empezar se necesitan de 5 a 10 observaciones	Estacionarios y tendencias	Corto
<b>Regresión lineal</b>	De 10 a 20 observaciones para la temporalidad, por lo menos 5 observaciones por temporada.	Estacionarios, tendencia y temporalidad	Corto a mediano

Tabla 1 - Guía para seleccionar un método de pronóstico apropiado

El modelo de pronóstico que una empresa debe utilizar depende de:

1. El horizonte de tiempo que se va a pronosticar.
2. La disponibilidad de los datos.
3. La precisión requerida.
4. El tamaño del presupuesto de pronóstico.
5. La disponibilidad de personal calificado.

Al seleccionar un modelo de pronóstico, existen otros aspectos como el grado de flexibilidad de la empresa (mientras mayor sea su habilidad para reaccionar con rapidez a los cambios, menos preciso necesita ser el pronóstico). Otro aspecto es la consecuencia de un mal pronóstico. Si una decisión importante sobre la inversión de capital se basa en un pronóstico, éste debe ser bueno.<sup>8</sup>

### **3.2.2 Calidad en el servicio**

En el caso preciso de las empresas de servicios, cuando se desea realizar la evaluación de la calidad durante el proceso preciso de la prestación del servicio, es fundamental tener en cuenta cada punto de contacto con el cliente o momento de verdad, estos son establecidos como una oportunidad para satisfacer al cliente. La satisfacción del cliente con el servicio se puede definir mediante la comparación de las percepciones de servicio recibidas con las expectativas de servicio deseados. Cuando se superan las expectativas, el servicio se percibe como de calidad excepcional. Sin embargo, cuando no se cumplen las expectativas de los clientes, la calidad del servicio se considera inaceptable. Por lo tanto, a medida que se realizan procesos de evaluación y mejora frente al cumplimiento de los requerimientos de los clientes y el servicio percibido, se incrementará el nivel de satisfacción, dando paso a una mayor apertura o alcance de las expectativas de los clientes frente a la calidad satisfactoria.<sup>9</sup> (Fitzsimmons, Service Quality, 2006)

#### **3.2.2.1 Dimensiones de la calidad en el servicio**

Las dimensiones de la calidad en el servicio fueron identificadas por investigadores de mercadeo, los cuales se dedicaban al estudio de modelos de negocios en empresas prestadoras de servicios tradicionales (empresas de telefonía, restaurantes, entidades de servicios financieros, etc.). Las cinco principales dimensiones utilizadas por los clientes para juzgar la calidad del servicio, que fueron identificadas son:

**Fiabilidad:** capacidad de realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa. El rendimiento del servicio fiable es una de las expectativas del cliente, lo cual significa que el

---

<sup>8</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 473).

<sup>9</sup> (Fitzsimmons, Service Quality, 2006)

servicio se lleva a cabo a tiempo, de la misma manera, y sin errores cada vez que se adquiere.

**Responsabilidad, sensibilidad:** voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido. El hecho de mantener a los clientes en espera, en especial, sin razón aparente, crea percepciones negativas innecesarias de la calidad del servicio. Por otro lado, si se produce un fallo en el servicio, la capacidad de recuperarse rápidamente y con profesionalismo, puede crear percepciones positivas de la calidad.

**Aseguramiento, garantía:** el conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad de transmitir confianza y seguridad. Esta dimensión incluye las siguientes características: competencia para realizar el servicio, la cortesía y el respeto de los clientes, una comunicación efectiva con los clientes, y la actitud general de que el prestador del servicio tiene los mejores intereses del cliente en el corazón.

**Empatía:** la provisión de cuidado, atención personalizada a los clientes. La empatía incluye las siguientes características: la accesibilidad, la sensibilidad y esfuerzo para entender las necesidades del cliente.

**Tangibles:** la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. La condición física del entorno (por ejemplo, limpieza) es una prueba tangible de atención el cuidado y la atención que muestra el proveedor de servicios. La evaluación de esta dimensión también puede extenderse a la conducta de otros clientes en el servicio (por ejemplo, un cliente de ruido en la habitación de al lado en un hotel).

Se ha llegado a concluir que los clientes utilizan estas cinco dimensiones para formar sus percepciones sobre la calidad del servicio, esto se basa en establecer una comparación entre el servicio esperado y percibido. La brecha entre el servicio esperado y el percibido es una medida de la calidad para este; la satisfacción surge del carácter que dicha medida presente, es decir, ya sea negativa o positiva.

(Fitzsimmons, Service Quality, 2006).

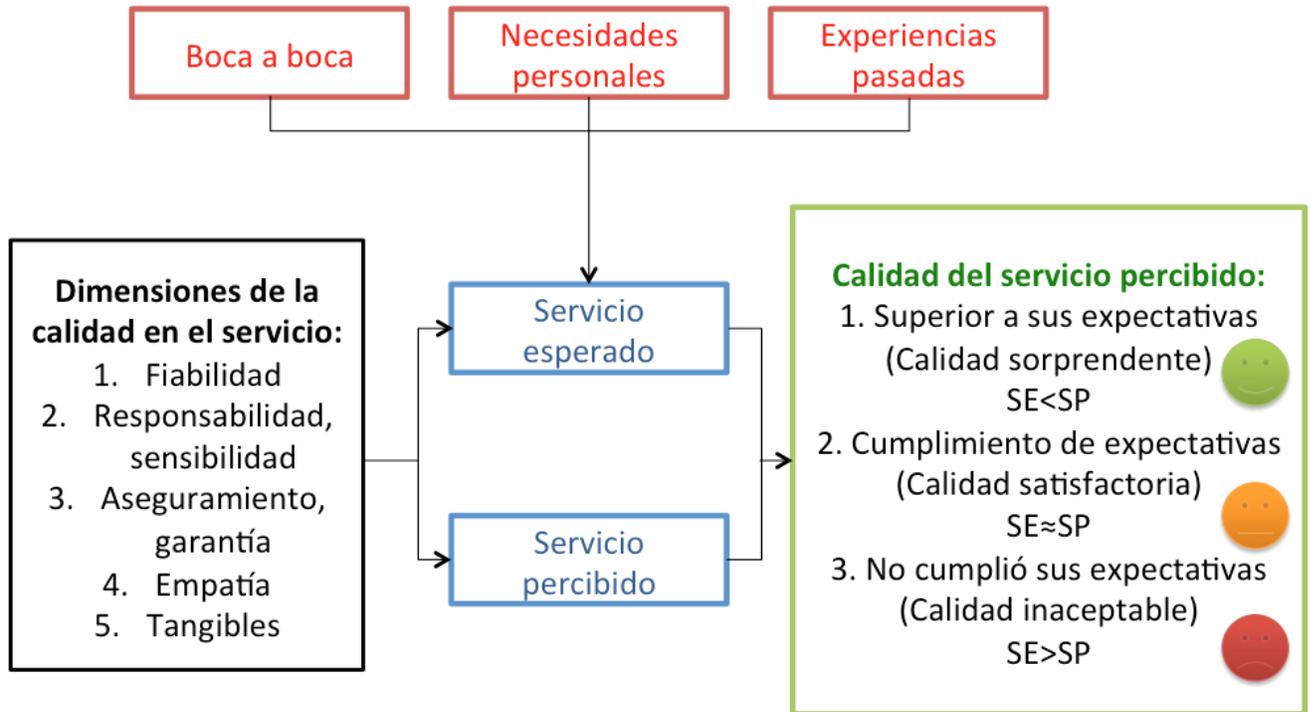


Figura 12 - Calidad percibida del servicio<sup>10</sup>

### 3.2.2.2 GAPS en el servicio

Como se observa en la figura 12, la medición del gap (brecha) entre el servicio esperado y el servicio percibido es un proceso de retroalimentación a partir de los clientes, lo cual permite a la empresa corregir e implementar mejoras que contribuyan y garanticen la reducción de dicha brecha. Este procedimiento es ampliamente utilizado en la actualidad por las empresas líderes en servicios, optimizando sus operaciones y aumentando los niveles de satisfacción en sus clientes.

<sup>10</sup> (Fitzsimmons, Service Quality, 2006)

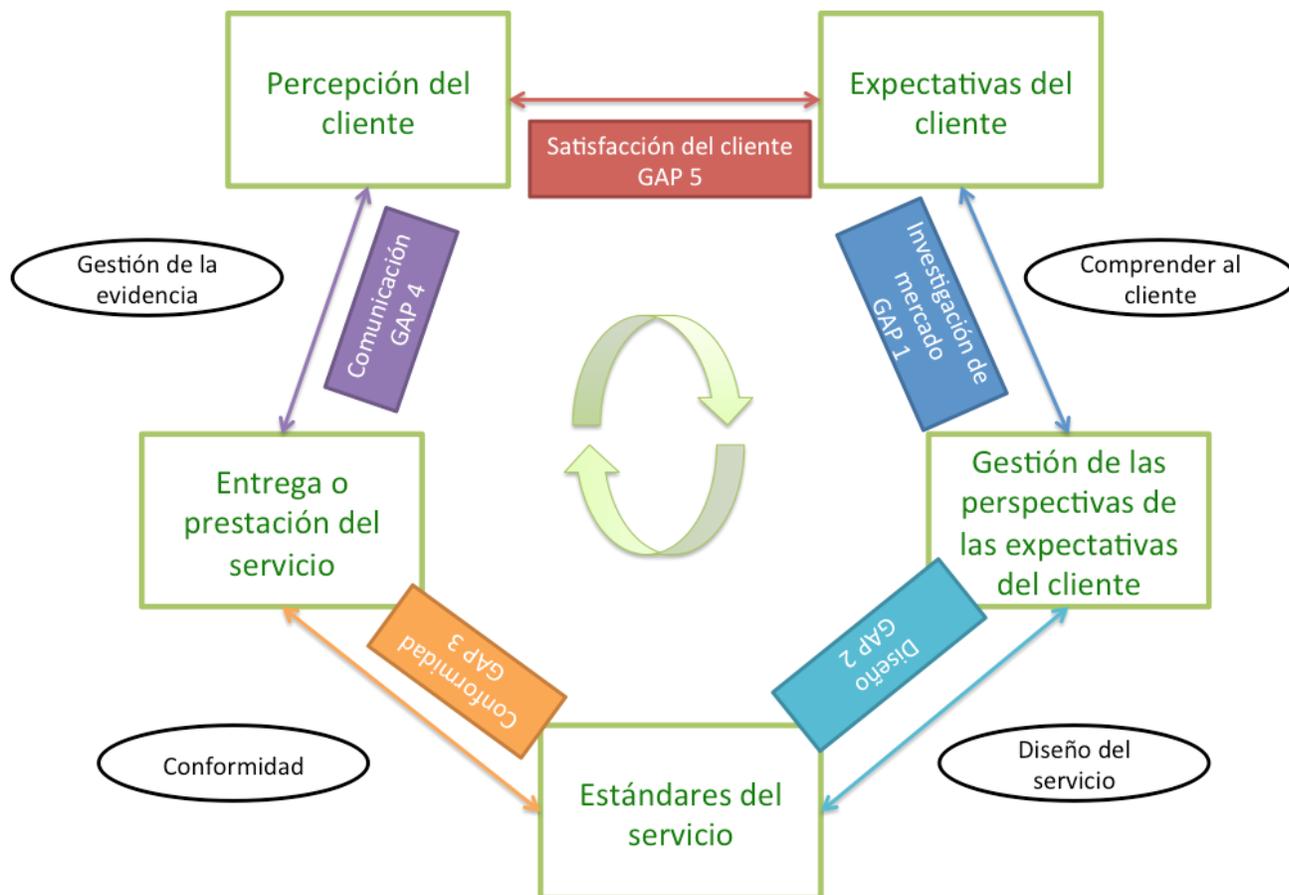


Figura 13 - Modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio<sup>11</sup>

GAP 1 - La brecha de investigación de mercado es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la gestión de las percepciones de estas expectativas. Esta brecha surge de la falta de comprensión completa del gestor del servicio sobre cómo los clientes formulan sus expectativas sobre la base de una serie de fuentes, como: la publicidad, la experiencia pasada con la empresa y sus competidores, las necesidades personales, y las comunicaciones con los amigos. Algunas estrategias para cerrar o minimizar esta brecha incluyen la mejora de la investigación de mercados, el fomento de una mejor comunicación entre la dirección y los empleados de contacto, y reducir el número de niveles de gestión.

<sup>11</sup> (Fitzsimmons, Service Quality, 2006)

GAP 2 – Los resultados de la brecha de diseño del servicio surgen a partir de la incapacidad del gestor de formular niveles objetivos de calidad en el servicio para satisfacer las percepciones de las expectativas del cliente y traducirlos en especificaciones factibles. Esta brecha puede ser consecuencia de la falta de compromiso de la dirección con la calidad del servicio o la percepción invalida de satisfacer expectativas de los clientes. Sin embargo, el establecimiento de metas y la estandarización de las tareas de prestación de servicios pueden contribuir a minimizar esta brecha.

GAP 3 - La brecha de la conformidad se debe a que la entrega o prestación real del servicio no cumple con las especificaciones establecidas por la dirección. Esta brecha puede surgir por una serie de razones, incluyendo la falta de trabajo en equipo, la mala selección de empleados, capacitación inadecuada, y diseño inapropiado del puesto de trabajo.

GAP 4 – las expectativas de los clientes del servicio se forman a partir de la publicidad en los medios de comunicación masivos y otros espacios de comunicación de la empresa. Esta brecha es la deferencia entre la prestación de servicios y las comunicaciones externas en forma de promesas exageradas y la falta de información proporcionada en contacto con el personal, las cuales generan la construcción de las percepción del cliente frente al servicio.

La numeración de las brechas de 1 a 5 representa la secuencia de la etapa (en la investigación de mercado, diseño, la conformidad, la comunicación y la satisfacción del cliente) que se debe seguir en el nuevo diseño del proceso de servicio.

### ***3.2.2.3 Medición de la calidad en el servicio***

Los procesos para medir la calidad del servicio son un reto, ya que la satisfacción del cliente está determinada por muchos factores intangibles, para los cuales se debe recurrir a análisis de aspectos de carácter cualitativo medidos o determinados por escalas cuantitativas que permitan de una forma u otra el diseño y estandarización del mismo.

En los casos de servicios, a diferencia de un producto con las características físicas que se pueden medir de manera objetiva, la calidad de servicio contiene muchas características fisiológicas. Además, la calidad del servicio a menudo se extiende más allá del encuentro inmediato, ya que tiene un impacto en la calidad de vida de la persona a futuro.

Las múltiples dimensiones de la calidad del servicio son capturados en el instrumento SERVQUAL, que es una herramienta eficaz para la topografía de la satisfacción del cliente que se basa en el modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio.<sup>12</sup>

#### **3.2.2.3.1 Modelo de Sasser, Olsen, Wyckoff**

Se basa en la hipótesis de que el consumidor traduce sus expectativas en atributos ligados tanto al servicio base como a los servicios periféricos. Para evaluar la calidad del servicio, este modelo propone que el cliente puede optar por uno de los siguientes planteamientos.

1. Seleccionar un único atributo de referencia (el que para el consumidor tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio).
2. Seleccionar un único atributo determinante con la condición de que el resto de atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Considerar el conjunto de atributos según un modelo compensatorio (es decir, que el consumidor aceptará tener menor cantidad de uno o más atributos a cambio de una mayor cantidad de otro u otros atributos).

#### **3.2.2.3.2 Modelo de Grönross**

Este modelo propone tres factores que determinan la calidad de un servicio, dichos factores son:

##### *La Calidad Técnica.*

Esta puede ser objeto de un enfoque objetivo del consumidor. Su apreciación se basa sobre las características inherentes al servicio; como por ejemplo en un almacén, horario de apertura, rapidez de paso por caja, gran surtido, etc.

##### *La Calidad Funcional.*

También conocida como Calidad Relacional, que resulta de la forma en que el servicio es prestado por el cliente.

##### *La Imagen de la Empresa.*

---

<sup>12</sup> (Fitzsimmons, Service Quality, 2006)

Este punto hace referencia a la imagen que percibe el cliente, basada en sus anteriores experiencias (es resultante de los anteriores factores).

En este modelo, Grönross sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica y que el encuentro entre el encargado de prestar el servicio y el cliente constituye el fundamento de la calidad.

### **3.2.2.3.3 Modelo SERVQUAL**

Los autores del modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio desarrollaron un modelo aplicado llamado SERVQUAL cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por la organización. Este modelo utiliza un cuestionario o escala múltiple para medir las cinco dimensiones de la calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Se le pide a los clientes para registrar su nivel de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones utilizando una escala Likert. SERVQUAL también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones, por medio de este modelo se mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio.

El modelo SERVQUAL como instrumento de mejora es de gran aplicación e importancia en el análisis de la calidad en empresas de servicio debido a su practicidad, agilidad y capacidad de síntesis para el fácil entendimiento de la satisfacción del cliente, por medio de la medición de la diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio.

En el momento en que se determina el GAP entre las dos mediciones, es decir, la diferencia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo, se busca facilitar la implementación de planes o acciones correctivas que mejoren la calidad del servicio. Como se indicó anteriormente, el modelo SERVQUAL está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. A continuación se ilustra el formato o esquema de aplicación del modelo y el impacto que este genera en la calidad del servicio teniendo como principio u objetivo la disminución de las brechas existentes a partir de la evaluación de las dimensiones.

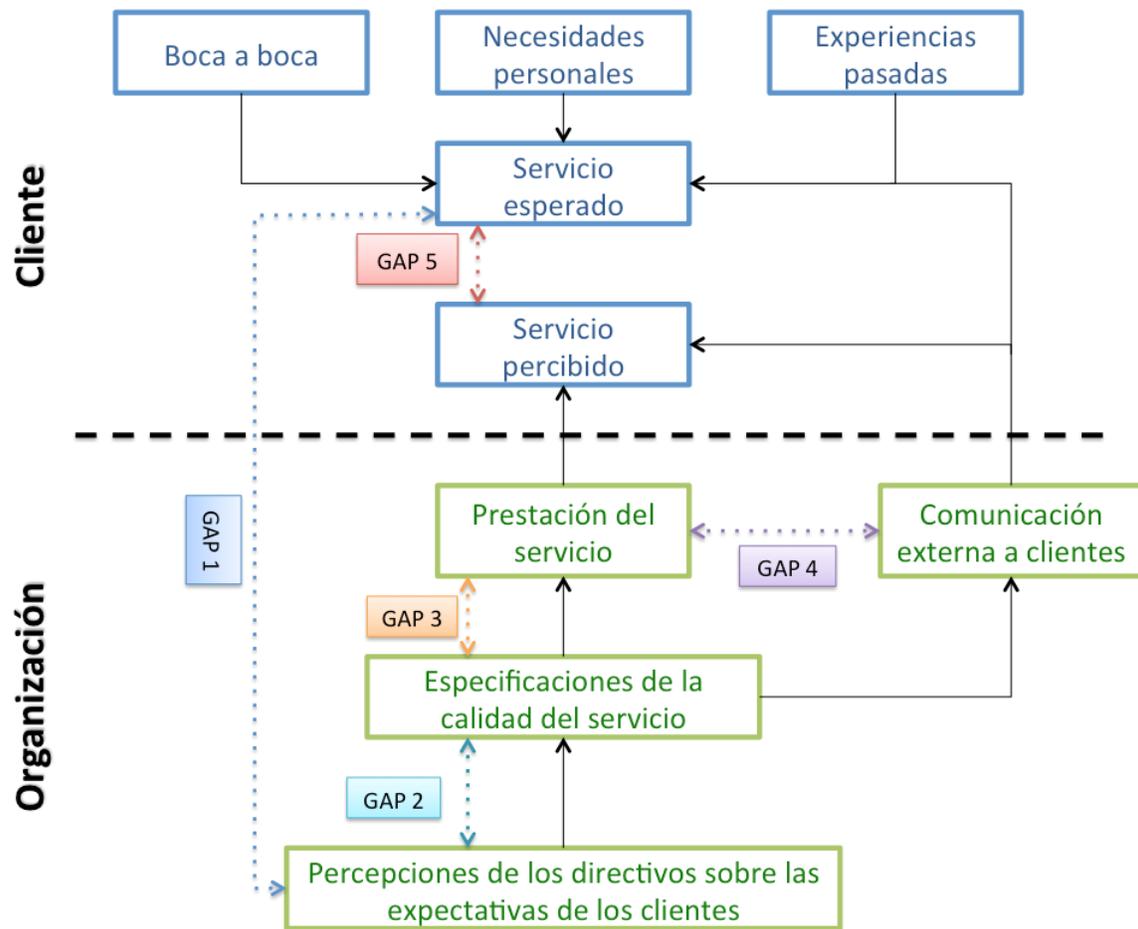


Figura 14 - Modelo SERVQUAL de calidad de servicio<sup>13</sup>

Para el modelo SERVQUAL se emplea regularmente un cuestionario, el cual consta de tres secciones, las cuales son:

- En la primera se interroga al cliente sobre las expectativas que tiene acerca de lo que el servicio debe ser. Esto se hace mediante la aplicación de un cuestionario con el cual se determina el grado de expectativa del cliente con el servicio a partir de las declaraciones o respuestas proporcionadas.
- En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta a empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características en cada declaración.

<sup>13</sup> (AITECO, 2015)

- Finalmente, otra etapa, situada entre las dos etapas anteriores, es cuantificar la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los criterios, lo cual permitirá ponderar las puntuaciones obtenidas.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de calidad de servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluada. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

(AITECO, 2015)

### **3.2.3 Gestión de Inventario de Servicio**

En una empresa de servicios, el término inventario por lo regular se refiere a los bienes tangibles a vender y los suministros necesarios para administrar el servicio. Se tienen en cuenta todos aquellos insumos requeridos para la prestación del servicio, como lo son los implementos de aseo, mantenimiento, papelería, equipos, herramientas, y las materias primas para la elaboración de los servicios alternos que se prestan en el establecimiento, como restaurante y bar.

El propósito básico del análisis del inventario es especificar 1) cuándo es necesario pedir más piezas, y 2) qué tan grandes deben ser los pedidos. Muchas empresas suelen establecer relaciones con los proveedores a más largo plazo para cubrir sus necesidades quizá de todo un año. Esto cambia las cuestiones de “cuándo” y “cuántos pedir” por “cuándo” y “cuántos entregar”.<sup>14</sup> Es fundamental para la empresa establecer un sistema de inventarios, especialmente para la toma de este tipo de decisiones, ya que presentan fallas para determinar aspectos fundamentales como el punto de re-orden, el tiempo de entrega de la orden, la cantidad a ordenar y los ciclos de inventario, todo esto con un flujo de información adecuado entre todos los eslabones de la cadena o sistema.

Todas las empresas mantienen un suministro de inventario por las siguientes razones:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 548).

<sup>15</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 548)

1. Para mantener la independencia entre las operaciones.
2. Para cubrir la variación en la demanda.
3. Para permitir flexibilidad en la programación de la producción.
4. Protegerse contra la variación en el tiempo de entrega de la materia prima.
5. Aprovechar los descuentos basados en el tamaño del pedido.

Por cada una de las razones anteriores, es necesario tener presente que un inventario es costoso y que, por lo regular, las grandes cantidades no son recomendables. Los tiempos de ciclo prolongados se deben a las grandes cantidades de inventario y tampoco son adecuados.

Al tomar cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario, es necesario considerar los costos siguientes:<sup>16</sup>

1. Costos de mantenimiento o transporte.
2. Costos de configuración o cambio de producción.
3. Costos de pedidos o producción.
4. Costos de faltantes.

En ocasiones, es muy difícil lograr un equilibrio, porque quizá no sea posible estimar las ganancias perdidas, los efectos de los clientes perdidos o los castigos por cubrir pedidos en una fecha tardía.

Establecer la cantidad correcta a pedir a los proveedores o el tamaño de los lotes en las instalaciones productivas de la empresa comprende la búsqueda del costo total mínimo que resulta de los efectos combinados de cuatro costos individuales: costos de mantenimiento, costos de configuración, costos de pedidos y costos de faltantes. Desde luego, la oportunidad de estos pedidos es un factor crítico que puede tener un impacto en el costo del inventario.

---

<sup>16</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 549)

Para determinar las cantidades de demanda dependiente, simplemente se calculan las cantidades necesarias de lo que se requiere, con base en el número necesario de lo que se requiere en el nivel superior del que forma parte. Para determinar las cantidades de demanda independiente que se requiere, las empresas casi siempre recurren a sus departamentos de ventas e investigación de mercados. Utilizan gran variedad de técnicas, entre las que se incluyen encuestas a los clientes, técnicas de pronóstico y tendencias económicas y sociológicas. Como la demanda independiente es incierta, es necesario manejar unidades adicionales en el inventario, para así reducir el riesgo de faltantes.<sup>17</sup>

Toda empresa debe contar con un sistema de inventarios, el cual le permita llevar un control de los bienes en existencia con los que cuenta y los que se requieren para su normal funcionamiento. En el caso específico de una empresa de servicios este sistema es fundamental, ya que sin un control sobre los recursos necesarios para la prestación del servicio en el instante en el que se requieren es imposible que se lleve a cabo y se incurriría en pérdidas, puesto que un servicio se produce y consume de forma simultánea, no da lugar a tiempos de espera o transición entre la producción y la venta o distribución.

Los sistemas de inventario se dividen en sistemas de un periodo y de periodos múltiples. La clasificación se basa en si la decisión es una decisión de compra única en la que la compra está diseñada para cubrir un periodo fijo y la pieza no se va a volver a pedir, o si la decisión comprende una pieza que se va a adquirir en forma periódica y es necesario mantener un inventario para utilizarla según la demanda.<sup>18</sup>

### ***3.2.3.1 Service Supply Relationships***

En una empresa de servicios es fundamental las relaciones que se establecen con los agentes participantes en la supply chain, principalmente con los agentes proveedores de los insumos y requerimientos para la prestación del servicio y su óptimo funcionamiento.

Es importante que las relaciones que se establecen con esos agentes sean confiables, seguras y estables, para así garantizar, en primera instancia, la prestación del servicio al

---

<sup>17</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 550)

<sup>18</sup> (Chase Richard B., Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros, Duodécima edición, p. 550)

cliente y con esto iniciar el proceso de fidelización y compenetración con las necesidades y requerimientos de los clientes, buscando la satisfacción.

Para este análisis se aplica la teoría de Service Supply Relationship, lo cual nos brinda la capacidad de determinar el valor del manejo de relaciones estables con los proveedores, la importancia de establecer relaciones bilaterales con los proveedores y los agentes participantes en la supply chain, determinar los tres factores que hacen rentables y confiables una firma de servicios, la clasificación de la empresa de servicios basándonos el foco del servicio y, conocer y determinar la importancia de las operaciones o servicios de outsourcing para una empresa, permitiéndole a la empresa reconocer cuando este tipo de operaciones es más beneficiosa para la empresa y cuando no.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> (Fitzsimmons, Service Management: Operations, Strategy and Information Technology, 2006) – Cap. 13. Service Supply Relationship

#### **4. APOORTE CRITICO**

Considerando los conceptos de los antecedentes y marco teórico con respecto a la medición de la calidad en el servicio es importante destacar las condiciones del servicio de un apartahotel donde los clientes colectivamente (no individual) buscan tener el mínimo contacto con el personal tanto en el backsatge y frontstage. Los clientes les interesa es hacer uso de las instalaciones físicas el mayor lapso de tiempo en unos casos y tal vez en otros no. Debido a tener un contacto cero con el personal cuando transcurre el servicio en las instalaciones. El proceso de no tener contacto con el personal o en breves instantes de tiempo esto dificulta el poder capturar la información del cliente luego de hacer uso del apartahotel. De todos los métodos de medición de la percepción de calidad del servicio servqual es el más favorable para hacer las mediciones por su flexibilidad y capacidad de síntesis. La tarea es crear estos espacios de contacto con el cliente para hacer las mediciones.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Matriz de marco lógico

<b>Objetivo general</b>					
Mejora de los procesos en una empresa de servicios, Apartahotel Deseos.					
<b>Objetivo del proyecto</b>					
Planteamiento de una mejora de los procesos de una empresa de servicios, ubicada en la ciudad de Cali, establecida comercialmente como Apartahotel.					
<b>Descripción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Método de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>	
<b>Objetivo del proyecto</b>	Reuniones semanales con el tutor.	Reuniones realizadas/ reuniones planeadas	Avances del proyecto.	Se cuenta con al menos una hora semanal de disponibilidad del tutor.	
	Cita para avances semanales.	Citas cumplidas/ Citas planeadas	Avances del proyecto.	Se cuenta con al menos una hora disponible para poder realizar los avances pertinentes.	
<b>Objetivo específico 1</b>	Diagnosticar los procesos que intervienen en el servicio.	Realizar visitas a la empresa, específicamente al establecimiento comercial a analizar.	Visitas realizadas/ Visitas planeadas	Visitas realizadas. Videos y grabaciones de voz.	Se puede acceder a las instalaciones cuando se requiera. No hay ninguna restricción en cuanto a las visitas.
		Recolectar y/o elaborar documentos necesarios para el desarrollo del proyecto	Documentos obtenidos/ Cantidad total de documentos requeridos.	Documentos entregados y elaborados.	La empresa brindará la información necesaria, siempre y cuando cuenten con ella, o permitirá que se realicen procedimientos para obtener dicha

					información siempre y cuando no afecte el funcionamiento y la prestación del servicio.
		Documentar procesos y procedimientos	Tiempo real / Tiempo estimado	Mapa de procedimientos, reconocimiento de fallas, actividades que no agregan valor al servicio	La empresa cuenta con algunos manuales de procedimientos de acuerdo a los cargos operativos, en los cuales nos podríamos basar.
		Aplicar una encuesta adecuado y representativo para recolectar información de los clientes sobre el servicio	Representatividad de los datos.	Aplicación de métodos matemáticos, estadísticos	Se puede acceder a las instalaciones para la aplicación de dicho estudio, se debe implementar un plan para obtener participación y respuesta de los clientes a dicho estudio de mercado de forma adecuada.
		Buscar información de autores reconocidos referente a los temas a tratar.	Duración inferior a tres o cuatro semanas en este objetivo.	Referencias bibliográficas.	No hay restricción de acceso a ninguna referencia bibliográfica.

<b>Objetivo específico 2</b>	Seleccionar y evaluar los procesos que impactan en el servicio.	Procesamiento y análisis de la información recolectada y obtenida	Información procesada / información recolectada y obtenida	Utilización de software como Excel, Atlas. Ti, SPSS.	Información recolectada y obtenida previamente para dicho procesamiento y análisis
		Identificar los GAPS en la calidad del servicio	GAPS reales / GAPS esperados	Representatividad de estos GAPS en el servicio.	A partir de la información obtenida, recolectada, procesada y analizada previamente.
<b>Objetivo específico 3</b>	Proponer y definir las mejoras a los procesos en la empresa orientadas a la calidad en el servicio	Proponer y definir las mejoras a los procesos en la empresa orientadas a la calidad en el servicio	Resultado real / Resultado estimado	Entregable con sustentación y análisis de la mejora.	
		Pactar por escrito una fecha donde se le presenta las propuestas a la empresa.		Aprobación por parte de la empresa.	La compañía tiene la intención de ver el proyecto.
		Estimar los beneficios de la mejora a proponer	Duración inferior a dos semanas.	Experiencia del tutor en el campo textil. Punto de vista de la organización.	Existen los datos suficientes para poder hacer esta estimación.

Tabla 2 – Matriz de Marco Lógico (MML)

## 5.2 Recursos del proyecto

Para el desarrollo del proyecto se hará uso de los siguientes recursos:

### 5.2.1 Recursos humanos

Para la realización del proyecto se cuenta con la disponibilidad y compromiso de la autora del proyecto; pues ella es la encargada de sacar adelante su proyecto de grado. Además, se cuenta con la participación del tutor temático y el tutor metodológico, las cuales, para este

proyecto en especial, el profesor Jairo Guerrero Bueno es quien desempeña ambos roles. Él es el encargado de guiar a la autora del proyecto a lo largo del mismo, como también de revisar la metodología y análisis aplicados en el desarrollo de la propuesta. Por último, se cuenta con el apoyo de diferentes profesores de la Universidad Icesi, en especial de la facultad de ingeniería, estos no presentan una vinculación directa con el proyecto, su participación es de forma indirecta, pero siempre están dispuestos a consultas y asesorías en el proceso.

### **5.2.2 Recursos tecnológicos**

Para la realización del proyecto se cuenta con computadores con conexión a internet y la instalación esencial de software, tales como: Gama completa de Microsoft Office, Atlas.Ti y SPSS.

### **5.2.3 Recursos académicos**

Para la realización del proyecto se deberá contar con libros, artículos, revistas, documentos internos de la empresa, documentos realizados a partir de la experiencia y las visitas realizadas a la empresa y demás fuentes de información que puedan ayudar en el desarrollo.

## **6. DESARROLLO**

Para el desarrollo del proyecto se establecieron dos grandes componentes, los cuales facilitaron el desarrollo y comprensión del mismo. El primer componente se trata de un análisis inicial de la empresa, este nos permite entender mejor el funcionamiento de la empresa, sus fundamentos y comportamiento frente al mercado y entorno en el que se encuentra. El segundo componente es el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto como tal, en el cual se encuentran contenidos la metodología y la información recolectada y analizada que dan respuesta a los planteamientos realizados en cada objetivo.

### **6.1 Análisis inicial y contextualización de la empresa**

En esta parte inicial se analizará la información primaria de la empresa como lo es su reseña histórica, misión, visión, valores centrales de la empresa y organigrama o estructura, centrándonos en el modelo de negocio que estamos analizando, Apartahotel Deseos, como se mencionó al inicio del proyecto. Este análisis inicial nos permitirá entender y comprender de una forma más clara el comportamiento de la empresa en general.

#### **6.1.1 Reseña de la empresa**

OJAIMAQ S.A inicia como una sociedad anónima entre Oscar Javier Echeverry Zabala, fundador, promotor y gerente de la misma, su núcleo familiar y la empresa Distribuciones Quirurmed, también de su propiedad; esta sociedad fue constituida legalmente el día 12 de septiembre del año 2002. Este proyecto se origina, a partir de la motivación personal del fundador, por diversificar los sectores económicos en los cuales incurrieran sus actividades y en el cual se encontraba invertido su capital, ya que su empresa matriz, Distribuciones Quirurmed, se encontraba fuertemente relacionada con el sector de la salud, el cual en ese momento se encontraba en una fuerte crisis. Por otro lado, se buscaba un modelo de negocio donde no se incurriera en préstamos o créditos, ya que para el fundador esto presentaba un inconveniente por lo que había vivido con su empresa matriz, la cual se fundamenta en ventas a crédito de productos e insumos para la salud, a las entidades del estado, estas se demoran mucho en pagar y se presentan múltiples inconvenientes con los

pagos, hasta el punto de incurrir en procesos legales. Se analizaron diferentes modelos de negocio, como lo son un restaurante, un hotel, un motel, entre otros; se realizaron proyecciones y análisis respectivos, lo cual tuvo como resultado la elección de un motel. Por lo tanto, la empresa OJAIMAQ S.A. en sus establecimientos comerciales se dedica a la prestación del servicio de alquiler de habitaciones por horas, restaurante, bar y sex-shop.<sup>20</sup>

En la actualidad, la empresa OJAIMAQ S.A. cuenta con dos establecimientos comerciales, el Motel Deseos, ubicado en carrera 36 N° 10 - 496 Callejón Canada Dry, Acopi – Yumbo, y el Apartahotel Deseos, ubicado en la carrera 8 N° 41-38 en la ciudad de Cali.<sup>21</sup>

El Apartahotel Deseos abrió sus puertas el día 1ro de diciembre del año 2007. El lote donde está ubicado eran una bodegas, las cuales fueron adquiridas por medio de un remate que realizó la Superintendencia de Sociedades. El establecimiento comercial fue financiado y construido con recursos propios y financiados, su construcción duró aproximadamente un año y medio.<sup>22</sup>

### **6.1.2 Misión – Apartahotel Deseos**

Apartahotel Deseos, es una empresa enfocada en la prestación de servicios de alquiler de habitaciones por horas, restaurante, bar y sex shop; con excelente calidad e innovación. Un lugar donde el cliente y la satisfacción de sus deseos es lo más importante. Un espacio fascinante para compartir con su pareja en un donde la tranquilidad, el confort y la diversión son factores primordiales.

### **6.1.3 Visión – Apartahotel Deseos**

Apartahotel Deseos, se posicionará en el mercado de la ciudad de Cali para el año 2020, como el mejor apartahotel, caracterizado por su buena atención al cliente, discreción, pulcritud y excelentes instalaciones. Además, de diversificar y mejorar servicios de restaurante, bar y el sex shop. Así mismo, ser reconocidos por ser una empresa con el mejor trato a sus empleados y un lugar óptimo para trabajar.

---

<sup>20</sup> (OJAIMAQ, Documentos de la empresa, 2015)

<sup>21</sup> (OJAIMAQ)

<sup>22</sup> (OJAIMAQ, Documentos de la empresa, 2015)

#### **6.1.4 Valores centrales de la empresa**

La empresa cuenta con unos valores centrales, los cuales son parte fundamental de su cultura y contribuyen al éxito de la empresa, estos se encuentran alineados a su visión, misión y estrategia. Los valores centrales de la empresa, son:

- Respeto.
- Honestidad e integridad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Aprendizaje.
- Disciplina.
- Compromiso.

#### **6.1.5 Modelo de negocio**

Para el desarrollo de la composición y análisis del modelo de negocio se utiliza la herramienta CANVAS. Ver Anexo 2.

#### **6.1.6 Organigrama o estructura**

La empresa cuenta con una estructura organizacional diseñada de forma funcional, debido a que es una organización pequeña, donde su parte administrativa está compuesta por un grupo inferior a veinte (20) personas. Se caracteriza porque la toma de decisiones o mando general de la compañía se centra en una sola persona, se trata del gerente general Oscar Javier Echeverry Zabala, que a su vez es su fundador y propietario. Como es característico en este tipo de estructura, el gerente general no domina todas las especialidades necesarias para el funcionamiento de la compañía, por lo que cuenta con un grupo de personas especialistas para las diversas áreas funcionales. La empresa especialmente cuenta con personas encargadas de áreas como recursos humanos, contabilidad, auditoria para los procesos, mantenimiento y operaciones.

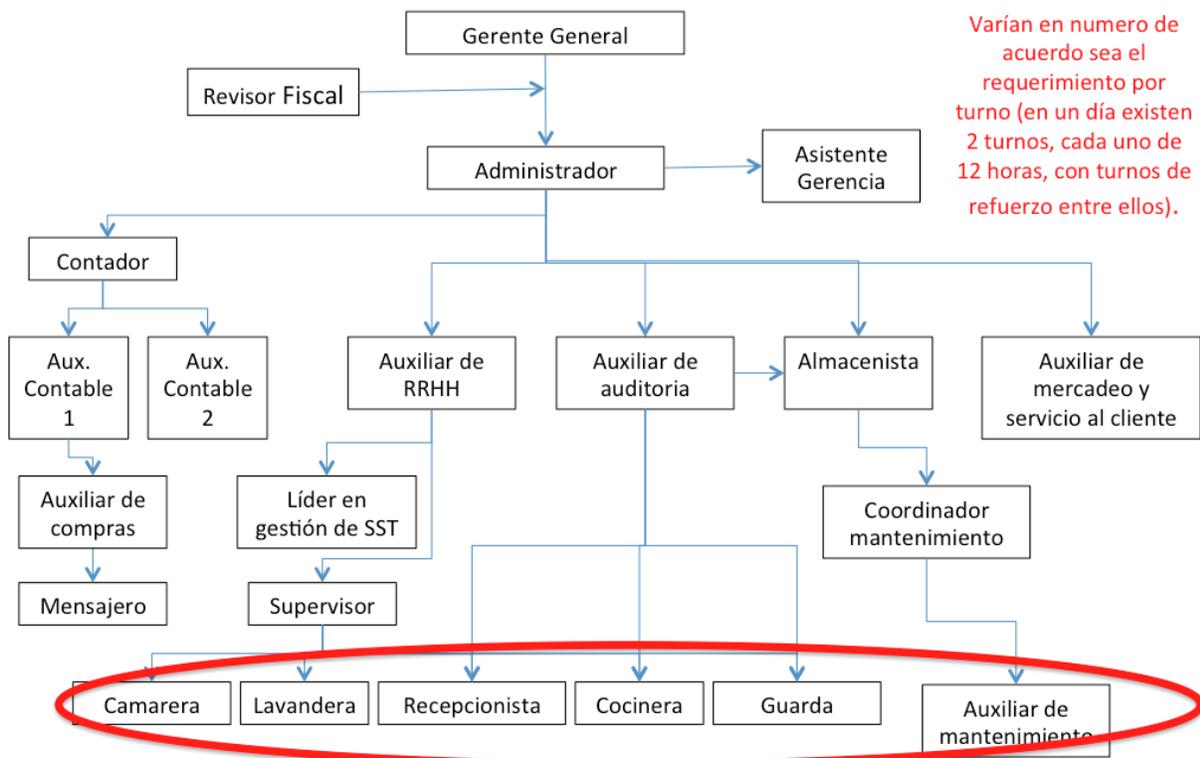


Figura 15 - Organigrama actual de la empresa Ojaimaq S.A. - Fuente OJAIMAQ S.A.

Este tipo de estructura genera ventajas para la empresa, ya que al tener especialistas funcionales en cada área, la empresa mejora su coordinación y control dentro de cada una de las áreas, generando así un mejoramiento de la empresa en su totalidad, de lo mínimo a lo máximo. Pero presenta una desventaja en el momento en que cada una de las áreas genera cambios y mejoras en su interior y no las comunica con las demás áreas, generando obstáculos en la comunicación y el mejoramiento continuo de la organización como conjunto.

### 6.1.7 Análisis de la competencia relevante

El análisis de competencia relevante para la empresa, especialmente para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, busca determinar los establecimientos comerciales con los cuales compite en su entorno de mercado y el grado en el cual se relacionan.

### **6.1.7.1 Competidores directos**

Los competidores directos son aquellos que ofrecen al mercado al que nos dirigimos un producto o servicio con las mismas características (productos, calidad y precio) que el nuestro, y que satisfacen una misma necesidad o mercado meta. Por lo tanto, los competidores directos de la empresa OJAIMAQ S.A., especialmente para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, son:

- Apartahotel Bossanova
- Apartahotel Rumores
- Apartahotel Sabores
- Apartahotel Sol y Luna
- Apartahotel Kiss Me
- Apartahotel La Torre
- Apartahotel Los Cisnes

### **6.1.7.2 Competidores indirectos**

Los competidores indirectos son aquellos que buscan satisfacer las necesidades o deseos del público objetivo mediante algún producto o servicio sustituto. En el caso de la empresa OJAIMAQ S.A., especialmente para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, son:

- Residencias de la ciudad de Cali, como K3.
- Moteles de la ciudad de Cali, como: Rey del Norte, CALIFORNIA, MoonLight, Paraíso Romano, entre otros.

Los servicios prestados por estos establecimientos son considerados como sustitutos debido a que se dedican a la prestación del servicio de alquiler de habitaciones por horas, pero el formato como lo hacen varia, ya que su infraestructura física y legal es totalmente diferente a las de la empresa OJAIMAQ S.A. en su establecimiento comercial Apartahotel Deseos. En estos establecimientos los clientes siguen flujo o procedimiento diferente durante el servicio, siendo mucho menos expuestos al contacto con el personal de servicio, brindándoles un nivel de privacidad, intimidad y discreción mucho más elevado, garantizado por el tipo de servicio y modelo de negocio que presentan.

### **6.1.7.3 Competidores potenciales**

Los competidores potenciales son aquellas cadenas interesadas en entrar a este negocio o aquellas que ya estén en este mercado, no en el mismo negocio, pero que tenga la capacidad de entrar a competir. Estos son:

- Apartahotel Derroches (Nuevo)

(OJAIMAQ, Documentos de la empresa, 2015)

## **6.2 Desarrollo y cumplimiento de los objetivos**

Para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos se realizó una serie de procedimientos fundamentales para la recolección de la información y datos necesarios. En el desarrollo de cada uno de los objetivos se específicos se indica la metodología aplicada de forma detallada y explícita.

### **6.2.1 Diagnosticar los procesos que intervienen en el servicio - Objetivo específico número 1.**

Para el desarrollo de este objetivo se planteó una metodología, centrada en la aplicación de encuestas a los empleados de la planta administrativa de la empresa. Esta metodología permitirá recolectar la información necesaria para determinar los procesos que intervienen en el servicio. A continuación se describe lo realizado y la información que obtenida.

#### **6.2.1.1 Encuestas personal administrativo**

En esta etapa, como su nombre lo indica, se realizó una encuesta a todo el personal administrativo, el cual está compuesto por un total de trece (13) personas, con el objetivo de recopilar la información que consideramos relevante para determinar los procesos que intervienen en el servicio, según el criterio y experiencia de este grupo de personas representativo dentro de la empresa. Ver Anexos 4 y 5.

Es importante recalcar que la planta administrativa de la empresa está compuesta, en su gran mayoría, por miembros de la familia del gerente y fundador de la empresa, constituyéndose y dirigiéndose como una empresa de carácter familiar. Esto nos permitió obtener información valiosa, no solo de la parte técnica de los cargos que cada uno desempeña en la empresa, si no gran parte de la información adquirida por ellos desde su experiencia y vivencias en el negocio, no solo desde el momento en que iniciaron como empleados formales de la empresa, sino desde sus inicios.

A partir de la aplicación de dichas encuestas se obtuvo la siguiente información:

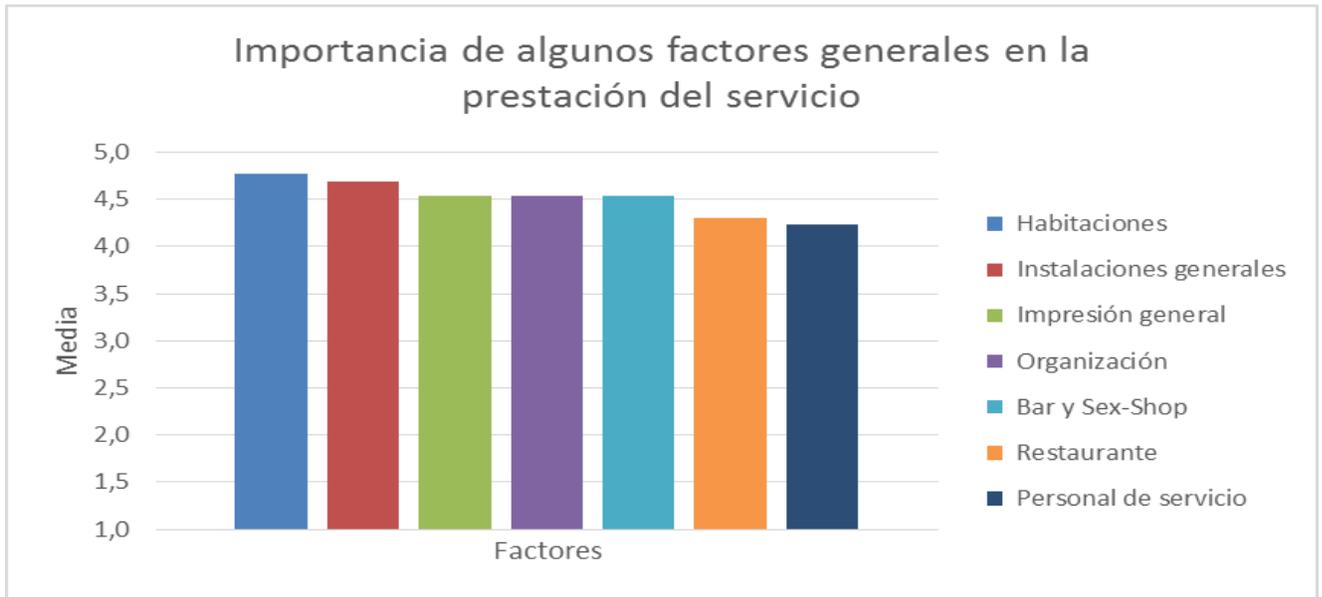
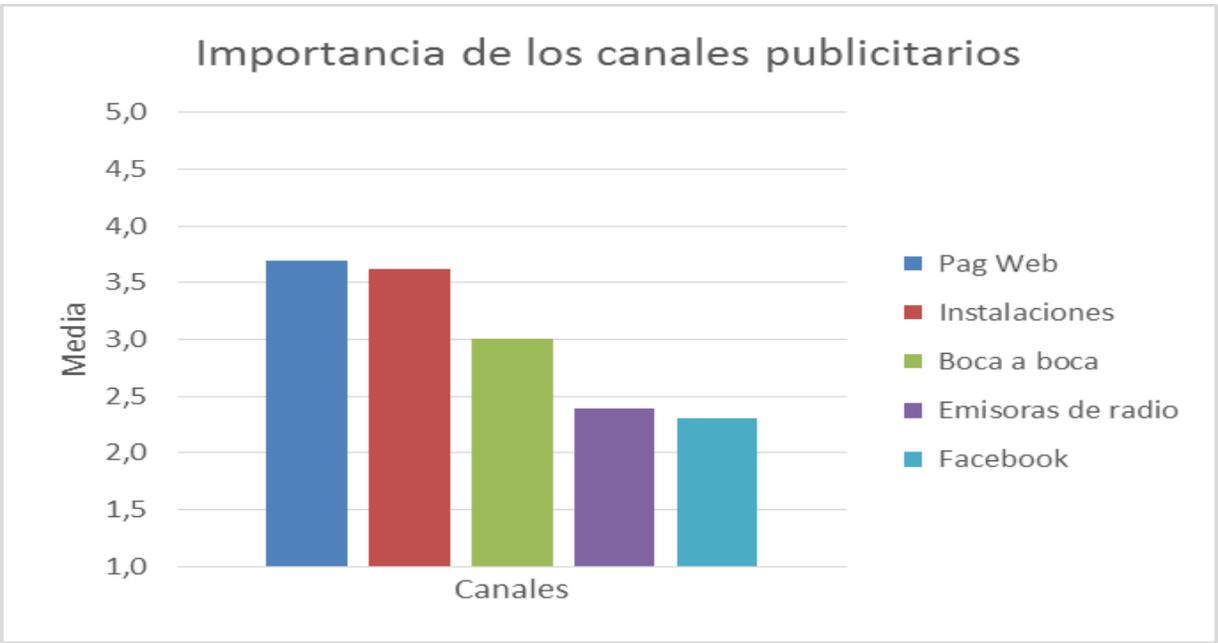


Figura 16 - Importancia de cada factor en la prestación del servicio

En la Figura 17 se puede observar cómo, desde el punto de vista del personal administrativo, cada uno de los factores presenta una importancia verdaderamente significativa, obteniendo todas unas calificaciones promedio superiores a 4,0. Pero se pueden destacar dos factores con una calificación muy superior, estos factores son las habitaciones y las instalaciones en general. Desde su punto de vista, para la prestación del servicio y el cliente en especial es de suma importancia la infraestructura y el detalle con el cual está representada la empresa en sus instalaciones, se considera que la calidad del tipo de servicio prestado por la empresa está vinculada fuertemente con las instalaciones con las cuales cuenta para este y como el cliente percibe a la empresa por medio de estas. Por otro lado, se considera que la empresa presenta un fuerte posicionamiento en el mercado por sus instalaciones, infraestructura y posicionamiento de marca constante, buscando generar impacto y recordación en el cliente por medio de esto.

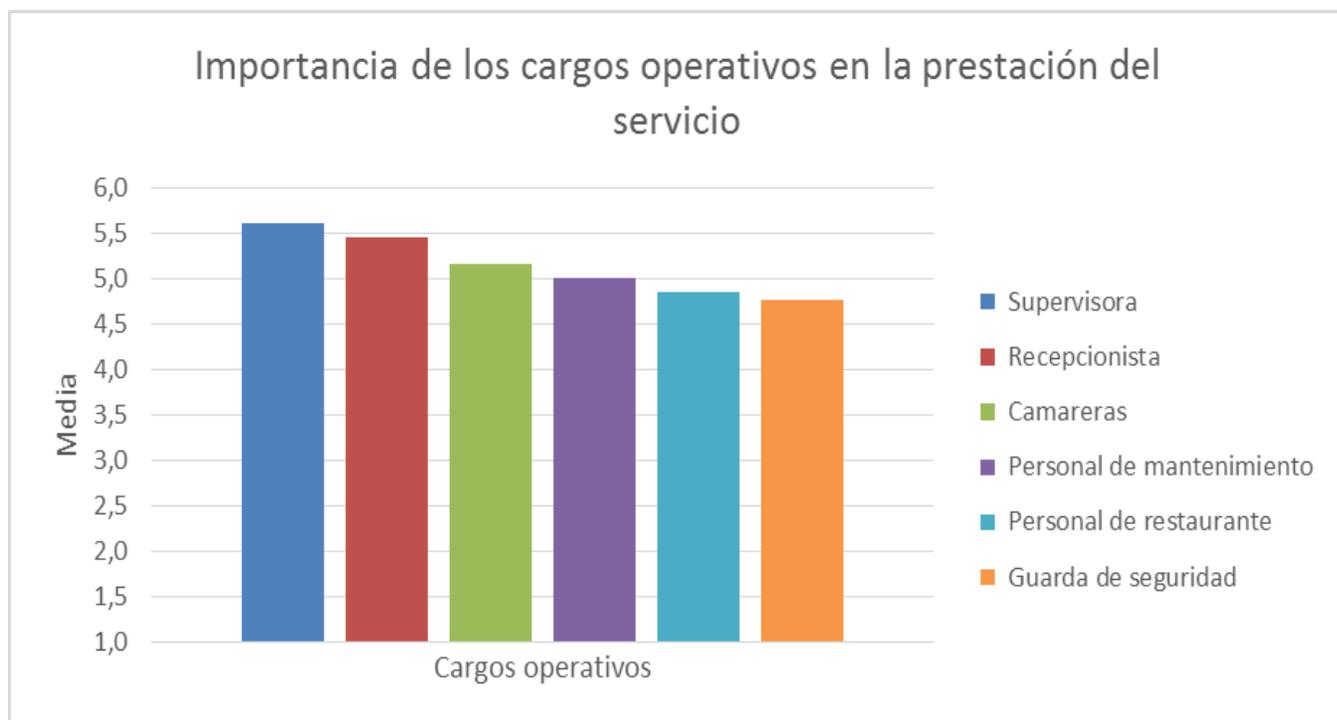


**Figura 17 - Importancia de los canales publicitarios utilizados por la empresa**

En la Figura 18 se puede observar cómo, desde el punto de vista del personal administrativo, los principales canales publicitarios para la empresa son su Pagina Web<sup>23</sup> y sus instalaciones, de igual forma el canal de “Boca a Boca” tiene una importante participación, quedando en tercer lugar. Anteriormente, la empresa realizaba fuertes inversiones en publicidad como flyers, pautas publicitarias en emisoras, patrocinando eventos, pasacalles, discotecas, concursos, entre otras cosas; pero como expresa Oscar Echeverry, gerente de la empresa, “llego un punto donde era más lo que se invertía en publicidad que en mejoramiento de las instalaciones y nuevos productos/servicios para los clientes, por lo que un día decidimos evaluar si estas inversiones en realidad generaban el impacto que pretendíamos en los clientes o si era mucho más benéfico y rentable, tanto para la empresa como para los clientes, invertir en el mejoramiento de las instalaciones, enfocándonos en mejorar la calidad en el servicio, en aspectos como innovación en nuevos avances tecnológicos para el servicio, remodelaciones y el mejoramiento de la atención al

<sup>23</sup> [www.deseos.com.co](http://www.deseos.com.co)

cliente”<sup>24</sup>. Para la empresa es fundamental la forma como sus clientes los definen dentro del mercado.



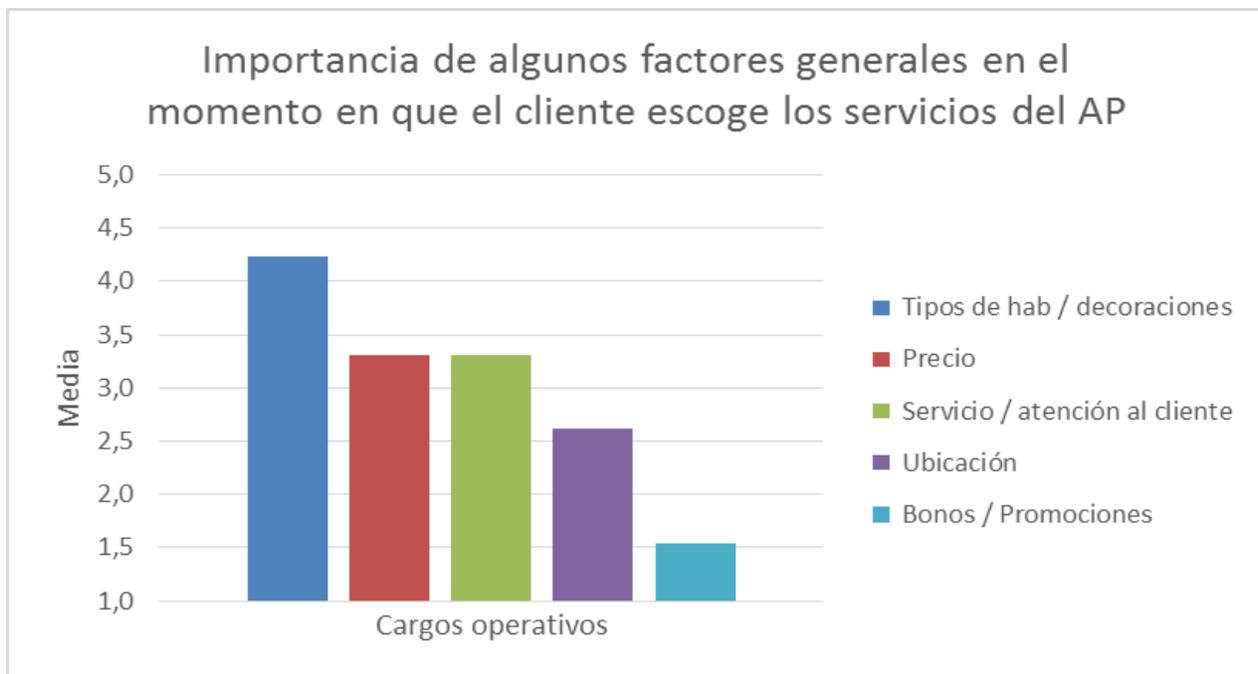
**Figura 18 - Importancia de los cargos operativos involucrados en la prestación del servicio**

En la Figura 19 se puede observar cómo, desde el punto de vista del personal administrativo, los principales cargos operativos involucrados en la prestación del servicio son el cargo de supervisión y recepción, seguidos por el de camarería. La empresa define al cargo de supervisión como estratégico, debido a que este es el eje central de los demás cargos operativos, es el encargado de hacer que las personas que desempeñan las tareas operativas las hagan de forma correcta, garantizando la calidad y cumplimiento de los estándares establecidos por la empresa en la prestación del servicio. El cargo de supervisión es relativamente nuevo frente a los demás cargos operativos en la empresa; este se creó frente a la necesidad latente que presentaban para el control del personal operativo durante la realización de las operaciones, ya que debido a la distribución de las instalaciones daba espacio al desorden o al bajo rendimiento del personal, además este

<sup>24</sup> Información obtenida en una de las reuniones que tuvimos con el gerente de la empresa, Oscar Javier Echeverry.

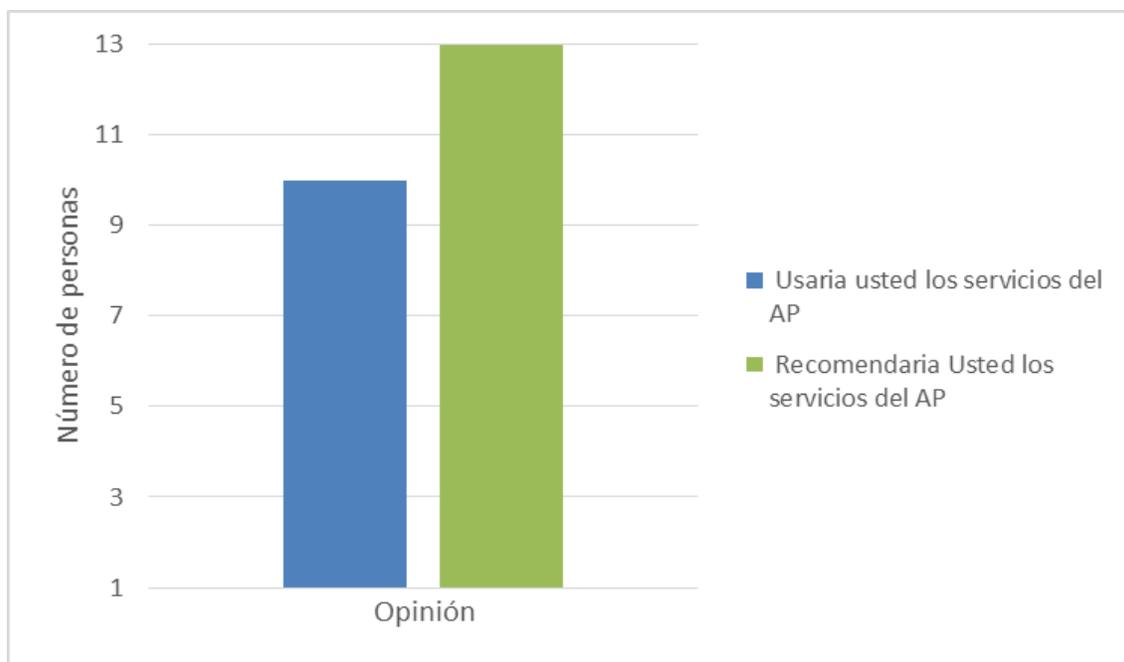
permite que la planta administrativa de la empresa cuente con una persona de confianza, capacitada para darle solución a situaciones inesperadas o extraordinarias que se puedan presentar durante la prestación del servicio con alguno de los clientes o, en su defecto, con algún empleado de la empresa. La persona encargada de la supervisión está capacitada, también, en todos los procesos y procedimientos operativos relacionados con la prestación del servicio y el manejo de los clientes, además, de todo lo relacionado con el funcionamiento de las instalaciones y todo lo relacionado con la seguridad y el manejo del establecimiento.

Por otro lado, el cargo de recepción es de gran importancia para la empresa, desde el punto de vista del personal administrativo, porque es el encargado del contacto principal y directo con los clientes, la persona que desempeña este cargo es quien se encarga del servicio y la atención al cliente, funciona como intercomunicador entre el cliente y las personas encargadas de la prestación de los servicios ofrecidos por la empresa (alquiler de habitaciones por horas, restaurante, bar y sex-shop), es el encargado de traducir y comunicar las necesidades del cliente a los demás cargos operativos. Adicional a esto, el cargo de camarería presenta gran importancia para la empresa, puesto que es el cargo operativo encargado de garantizar que las instalaciones y los servicios ofrecidos por la empresa (alquiler de habitaciones por horas, restaurante, bar y sex-shop) a los clientes, sean entregados a estos con los estándares de calidad establecidos, es fundamental las tareas desempeñadas por las personas en este cargo, ya que sus tareas se centran en entregar al cliente el servicio/producto adquirido con el mayor grado de cumplimiento de los requerimientos y necesidades del cliente.



**Figura 19 - Importancia los factores involucrados en el momento en que el cliente escoge los servicios del Apartahotel Deseos**

En la Figura 20 se observa cómo, desde el punto de vista del personal administrativo consideran que el principal cargo operativo que afecta la decisión de los clientes en el momento en que escogen los servicios del Apartahotel Deseos es el tipo de habitaciones y decoraciones ofrecidas, esto seguido por factores como el precio y el servicio o atención al cliente. Desde su experiencia como empresa han podido darse cuenta que los clientes valoran en gran manera la exclusividad y distinción que ofrecen a sus clientes por medio de sus instalaciones, decoraciones y detalles presentes en los acabados que le dan a cada una de sus habitaciones y espacios con los que los clientes tienen contacto. Para los clientes es muy importante cada uno de los detalles presentes en las instalaciones destinadas para la prestación del servicio y como por un precio “módico” pueden acceder a comodidades y espacios diseñados y decorados de forma exclusiva para la prestación del servicio y el cumplimiento de sus posibles necesidades y requerimientos por los cuales acude a sus instalaciones y establecimiento.



**Figura 20 - Opinión respecto al servicio prestado en el Apartahotel Deseos**

En la Figura 21 se puede observar la tendencia positiva que presenta el personal administrativo frente a los servicios que brinda el apartahotel. En primer lugar, observamos como de trece (13) personas encuestadas diez (10) aseguran que utilizarían los servicios del apartahotel, los comentarios que hacen sobre este son muy positivos, inclusive quienes dicen que no los utilizarían, puesto que sus razones no se basan en aspectos negativos del servicio, sino que por en aspectos éticos y morales, ya que consideran que por ser la empresa en la cual trabajan no es correcto. Los principales aspectos que resaltan son su organización, higiene, limpieza, elegancia, servicio y atención al cliente, ambiente agradable e instalaciones; en especial el gerente comenta “Porque somos el mejor”.<sup>25</sup>

En segundo lugar, observamos como las trece (13) personas encuestadas aseguran que recomendarían los servicios brindados por la empresa, los comentarios que hacen sobre él se relacionan en gran medida con lo mencionado en el punto anterior, pero podemos rescatar el comentario realizado por el gerente, el cual considero que es la principal razón

<sup>25</sup> Información recopilada de las encuestas aplicadas al personal administrativo del Apartahotel Deseos. Ver Anexo 3.

por la cual todos presentan una postura positiva frente a este interrogante, el gerente enuncia: “Porque si yo no recomiendo mi propio negocio, ¿quién lo hará?”.

## 6.2.2 Seleccionar y evaluar los procesos que impactan la calidad en el servicio - Objetivo específico número 2.

### 6.2.2.1 Planteamiento de metodología y procedimientos para el cumplimiento del objetivo específico número 2.

#### 6.2.2.1.1 Metodología y mapa esquemático

Inicialmente, para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto se realizó la construcción de una metodología general, la cual contaba con una estructura lineal. Esta metodología contiene la secuencia de pasos a realizar, tal como se ilustra a continuación.

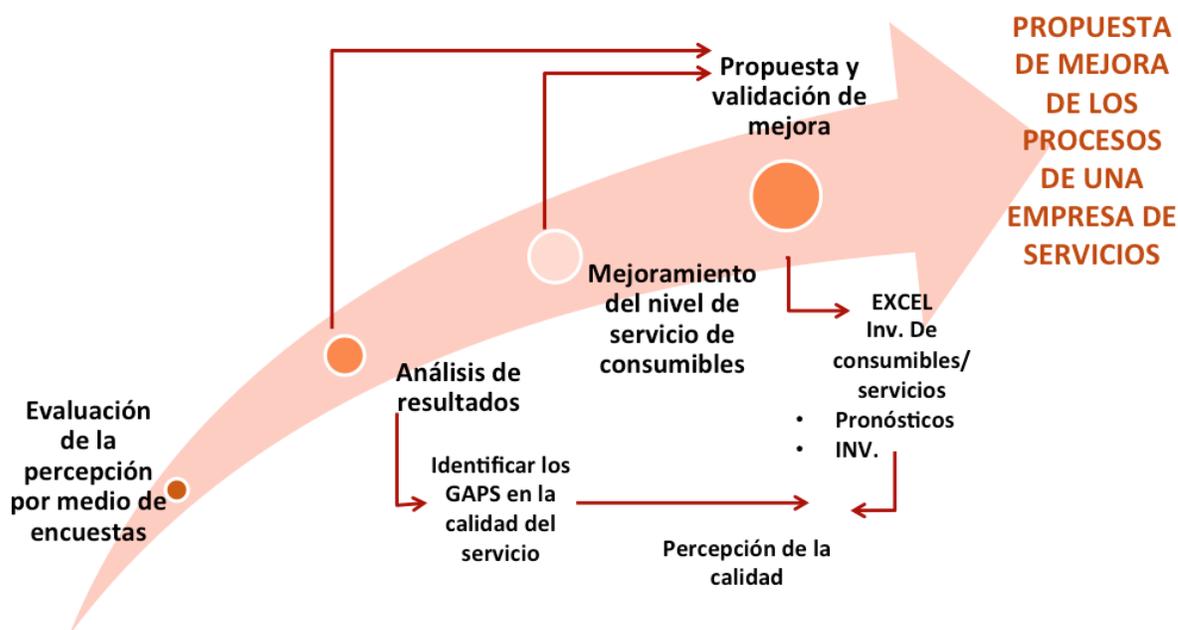


Figura 21 - Metodología general para el desarrollo de los objetivos específicos 2 y 3 – Fuente propia

A partir de la metodología anterior, se procedió a la construcción de un mapa esquemático, el cual muestra la secuencia a seguir para la recolección de la información requerida para la medición de calidad del servicio y la propuesta de mejora en los procesos que impactan la percepción de la calidad en el servicio. El mapa esquemático es una modificación y complemento a lo planteado en la metodología general para el desarrollo del proyecto, ya

que en este se presenta de forma secuencial los modelos teóricos y conceptuales a aplicar en el desarrollo.

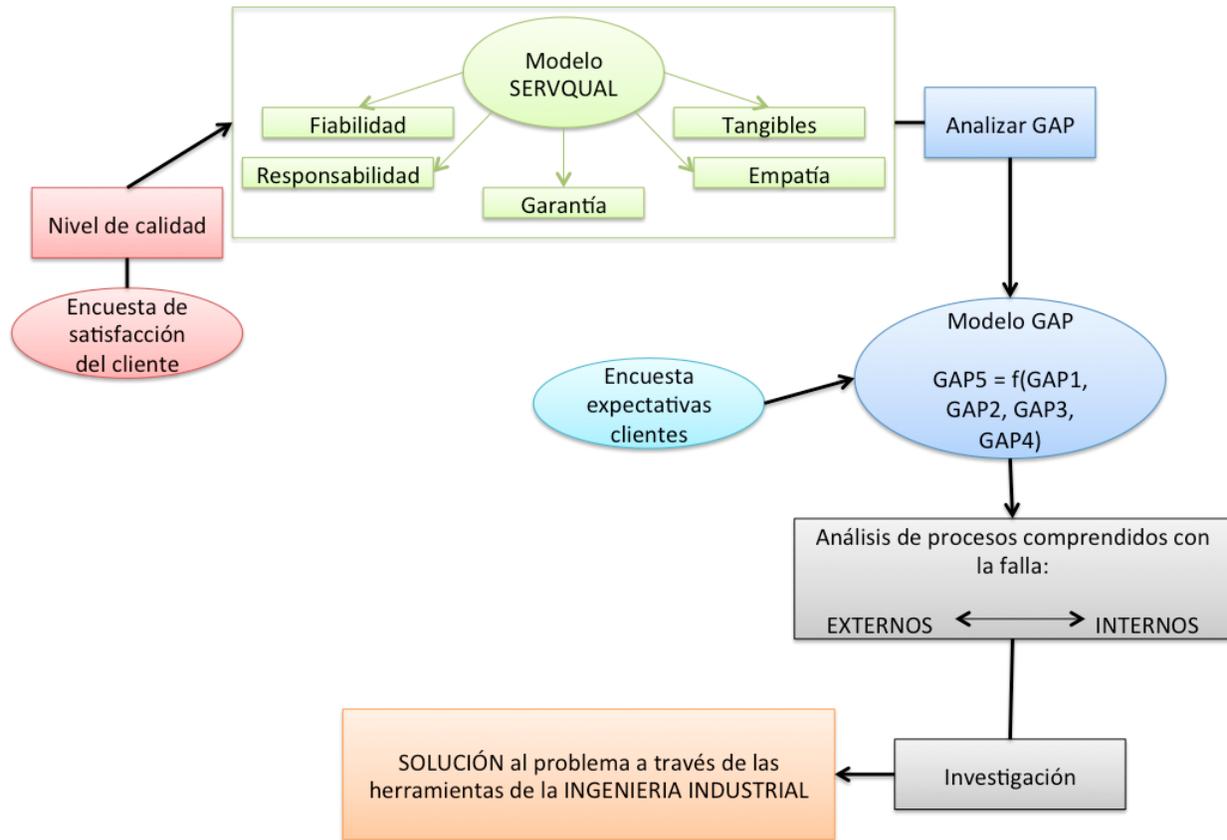


Figura 22 - Mapa esquemático para el desarrollo del objetivo específico 2- Fuente propia

El mapa esquemático involucra seis pilares básicos que son:

1. **Recolección de la información por medio de encuesta de satisfacción:** estas encuestas permiten conocer la posición de la empresa frente al servicio que presta, es decir, en qué aspectos esta fuerte y qué debería mejorar para contribuir a las expectativas de los clientes.
2. **Aplicación del modelo Servqual:** este modelo se puede utilizar por cualquier organización para evaluar la calidad del servicio, pues distingue la calidad esperada de la percibida, y analiza la información del punto anterior cubriendo un mayor número de factores de evaluación que muchas empresas no consideran.
3. **Aplicación del modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio:** es una extensión y mejora del modelo anterior que permite profundizar en las causas de un

servicio deficiente a través de unas discrepancias o diferencias que determinan las áreas de mejora para la empresa.

4. **Análisis de los procesos comprometidos con los GAPS:** se hace un análisis de todos los procesos que puedan ser medidos por el cliente que estén contenidos dentro del modelo de las deficiencias. Luego con la ayuda de herramientas de diagnóstico se pueden encontrar los procesos que representan la problemática y sus causas más relevantes.
5. **Solución al problema:** se hace uso de las herramientas de la ingeniería industrial para darle solución a los problemas encontrados en el punto anterior.
6. **Mejora continua de procesos:** permite mantener las diferencias entre las expectativas de los clientes y el servicio percibido al mínimo, y a su vez mejorar los procesos dentro de la empresa.

#### 6.2.2.1.2 Clasificación del servicio

Es importante entender la naturaleza del servicio y de la fuente de clientes existente en el mercado, tal como se planteó al inicio del proyecto, ya que estas presentan ciertas particularidades las cuales son fundamentales para la realización del proyecto y la metodología a implementar en cada uno de los pasos o procesos descritos anteriormente.

Para clasificar el servicio se utilizó la Matriz de Proceso de Servicio (ver Anexo 2), desarrollada por Roger Schemenner para clasificar el servicio de una empresa a través de dos dimensiones que afectan el proceso de desarrollo de este. Las dimensiones verticales miden el grado de intensidad laboral de la empresa como una proporción entre el costo laboral y el costo de capital, mientras que la horizontal mide el grado de interacción y particularización del servicio.

La siguiente matriz muestra la clasificación de la empresa OJAIMAQ S.A., especialmente para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, en el servicio:

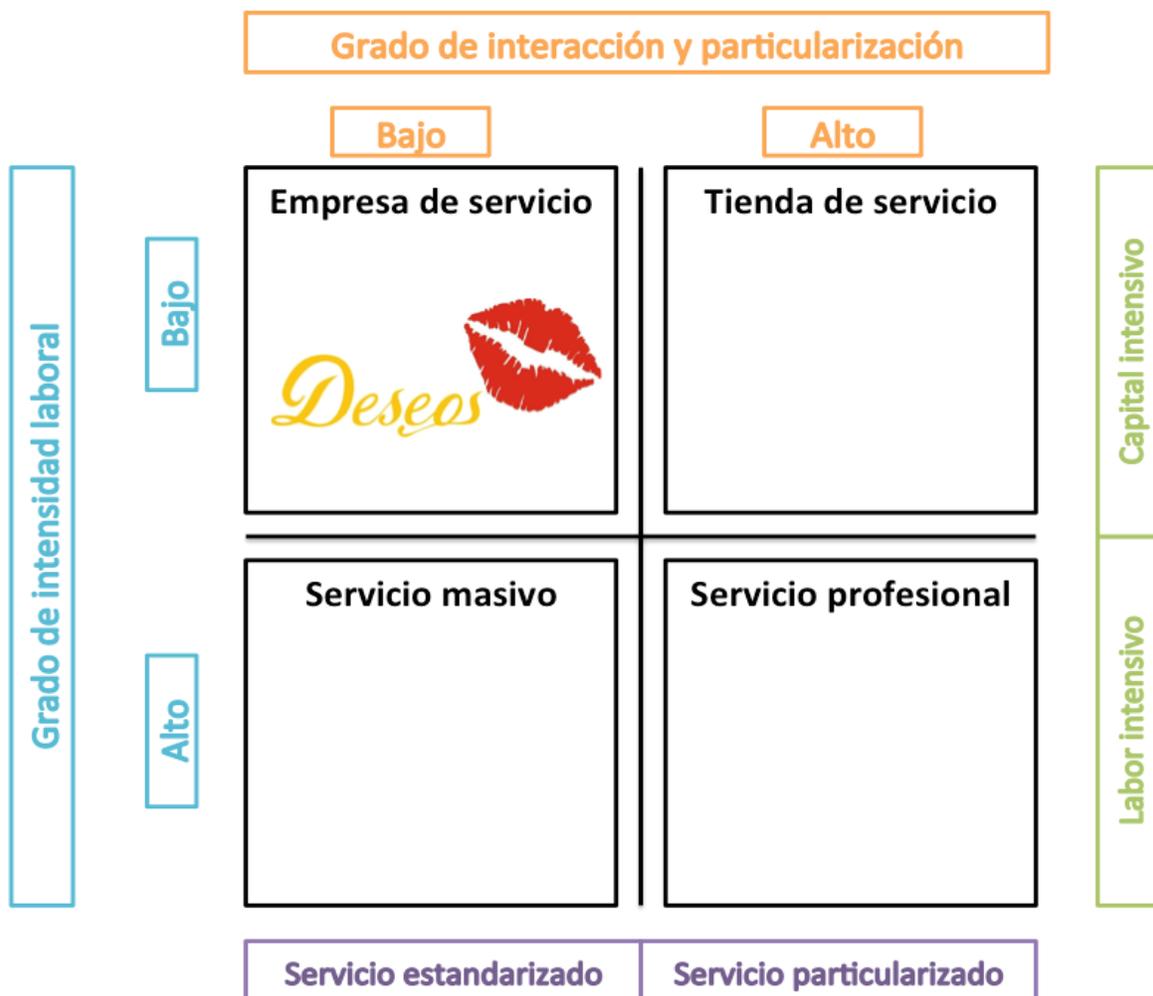


Figura 23 – Matriz de Proceso de Servicio (Roger Schemenner) – Apartahotel Deseos

Como se muestra en la Figura 19, el Apartahotel Deseos se clasifica como una “Empresa de servicio”, lo cual indica que cuenta con un servicio estandarizado, y a su vez necesita inversiones grandes en capital para instalaciones, equipos, muebles, mantenimiento de las instalaciones, muebles y equipo, entre otras cosas. Sin embargo, el grado de estandarización del servicio se ve afectado por variaciones generadas por la naturaleza de la fuente de clientes para el servicio presente en el mercado, lo cual afecta la habilidad para controlar el nivel de calidad del servicio y la percepción de este por parte del cliente.

De la clasificación del servicio se descomponen los retos que deben enfrentar los gerentes. Una empresa que este clasificada por altos requerimientos de capital como lo es el caso de OJAIMAQ, necesita de un monitoreo cercano de avances tecnológicos para permanecer

competitivos, entre otros. Según la clasificación de *empresa de servicio*, los retos se presentan de la siguiente manera en:

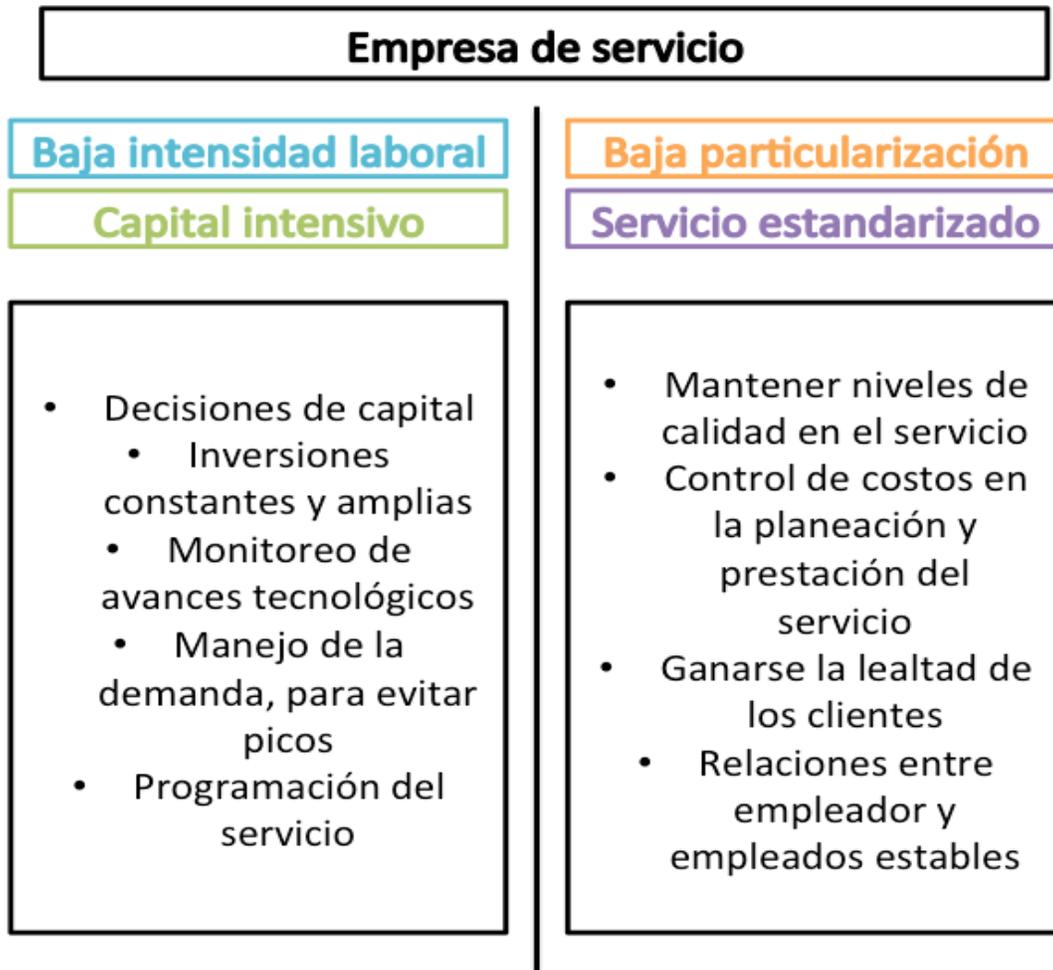


Figura 24 – Matriz de retos de acuerdo a la clasificación del servicio

### 6.2.2.1.3 Factores de evaluación

Los gerentes de las empresas de servicio tienen problemas a la hora de identificar sus productos. Esto resulta de la naturaleza intangible de los servicios, pero es la presencia del cliente en el proceso la que crea preocupación por la experiencia total del servicio.

Dentro de la evaluación de la satisfacción del cliente a través de las encuestas es necesario tener en cuenta los factores de éxito que influyen sobre las características percibidas por el cliente que se deben mejorar. Estos factores críticos de evaluación están contenidos dentro

de lo que se conoce como *paquete de evaluación del servicio*. Este paquete contiene los siguientes cuatro puntos considerables para evaluación:

1. Las instalaciones de soporte.
  - a. Localización de la empresa.
  - b. Decoración interior.
  - c. Equipo de soporte.
  - d. Arquitectura apropiada.
  - e. Distribución de planta.
2. Bienes facilitados.
  - a. Consistencia.
  - b. Cantidades.
  - c. Selección y variedad.
3. Servicios explícitos.
  - a. Calidad del servicio.
  - b. Entrenamiento de personal de servicio.
  - c. Comprensión.
  - d. Consistencia.
  - e. Disponibilidad.
4. Servicios implícitos.
  - a. Actitud del servicio.
  - b. Atmósfera.
  - c. Tiempo de espera.
  - d. Status.
  - e. Sentido de buen estado.
  - f. Privacidad y seguridad.
  - g. Conveniencia.

OJAIMAQ S.A. lleva a cabo un proceso para recoger información de sus clientes por medio de un formato de sugerencias, tal como se explicó al inicio del proyecto y de los cuales se

obtuvo la información utilizada para dar justificación al proyecto. Estos formatos de sugerencias fueron creados por Diana Marcela Echeverry (Administradora) y Oscar Javier Echeverry Zabala (Gerente). Los puntos evaluados en el formato de sugerencias no tienen la profundidad o detalle requerido para realizar un proceso crítico de medición de las percepciones de los clientes y con esto la medición de la calidad en el servicio. Por lo tanto, es necesario profundizar en algunos de los criterios de evaluación del servicio para tener una aproximación más exacta frente a las percepciones del cliente.

Por otro lado, las empresas necesitan que los clientes evalúen la calidad del servicio que ofrece, para esto es apropiado la aplicación de los procesos para la medición de la calidad descritos en el marco teórico, inciso 3.2.2 *Calidad en el servicio*, teniendo en cuenta aspectos fundamentales, como lo son las dimensiones de la calidad en el servicio y los puntos identificados en el Modelo GAP (de brechas) para la calidad en el servicio y el Método SERVQUAL.

#### **6.2.2.1.4 Encuestas de percepción de la satisfacción del cliente**

Se decidió aplicar las encuestas de satisfacción a una muestra de treinta (30) clientes aleatorios, los cuales se encontraron finalizando la prestación del servicio en el Apartahotel Deseos. Se escogió una muestra de este tamaño debido a la naturaleza y dificultad para acceder a los clientes presente en el mercado, una de las principales características de este es que buscan la privacidad, discreción y sobre todo presentan la necesidad de no tener que identificarse formalmente para adquirir el servicio. Por lo tanto, para lograr obtener respuesta y colaboración por parte de los clientes, se decidió generar un “incentivo”, que costaba del obsequio de unos de los productos del Sex-Shop, este nos ayudó a estimular la participación de los clientes y cumplir el objetivo de treinta (30) encuestas de satisfacción diligenciadas por los clientes.

#### **6.2.2.1.5 Procedimiento para la aplicación y análisis de las encuestas de percepción de la satisfacción del cliente**

Para la aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción se llevó a cabo el procedimiento descrito en el siguiente mapa, el cual muestra el desarrollo de la información obtenida en las encuestas para llegar a la identificación del problema

utilizando una serie de herramientas de diagnóstico como el diagrama de Pareto y Causa Efecto o también conocido como Espina de Pescado.

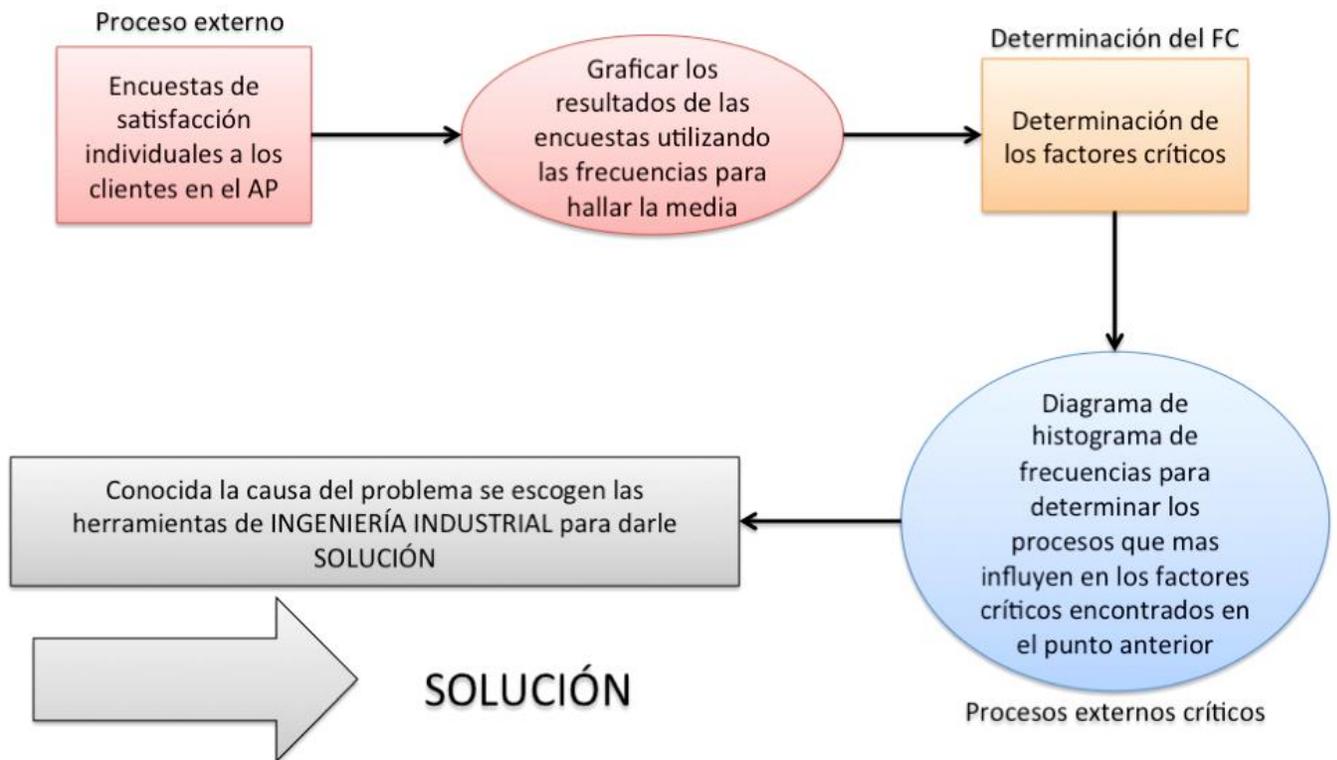


Figura 25 - Mapa secuencial para la aplicación y análisis de las encuestas de satisfacción - Fuente propia

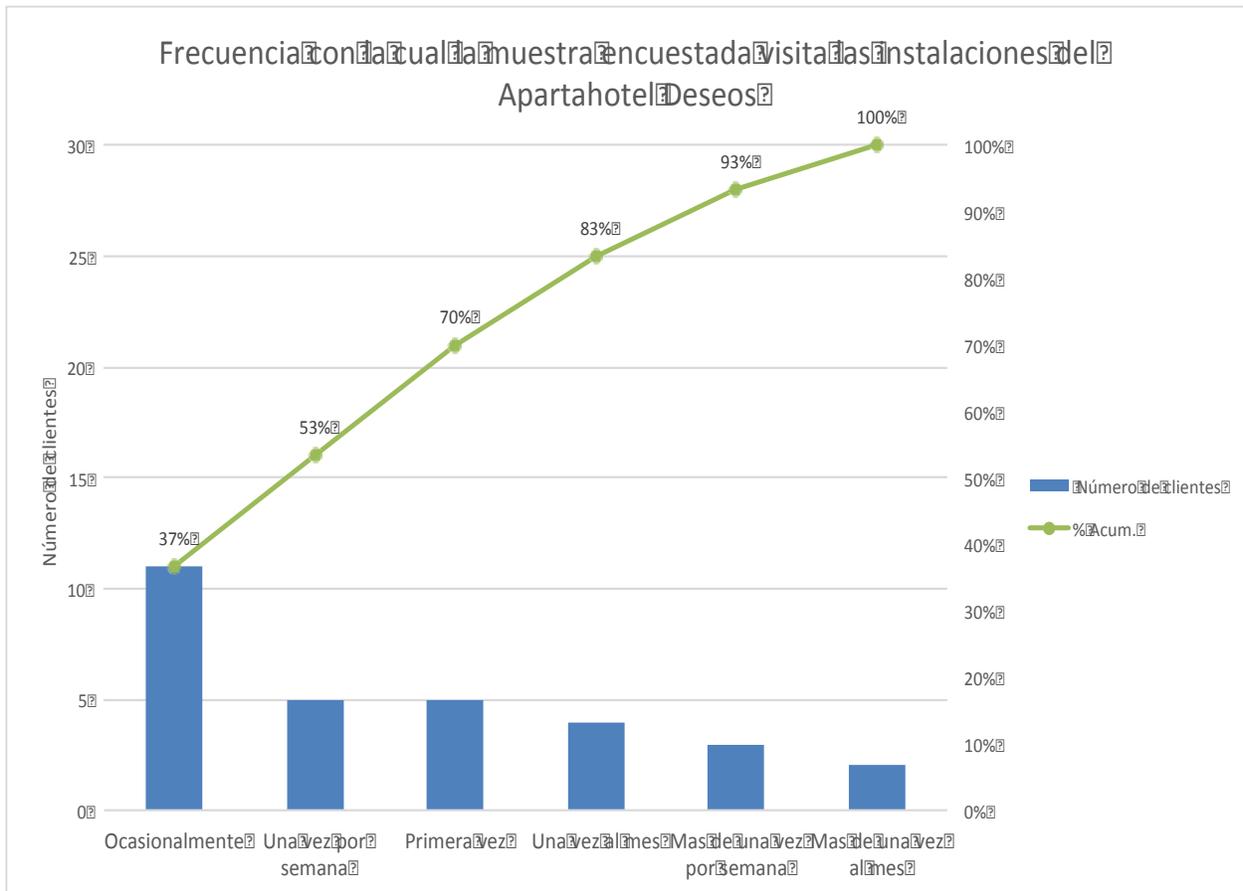
### 6.2.2.2 Desarrollo y resultados obtenidos para el cumplimiento del objetivo específico número 2.

#### 6.2.2.2.1 Evaluación y análisis de los factores críticos en el proceso de la prestación del servicio

Se recolectó información de los clientes a través de las “Encuestas de percepción de la Satisfacción del Cliente” en los procesos que se relacionan directamente con ellos, para esto encuestamos treinta (30) clientes aleatorios, los cuales se encontraban finalizando la prestación del servicio en el Apartahotel Deseos. Esto se realizó durante la semana comprendida entre los días 12 y 19 de septiembre del presente año. Luego esa información se tabuló para conocer en qué podría mejorar la empresa, o definitivamente en qué necesita mejorar según los puntajes más bajos de factores calificados por el cliente. Ver Anexo 6 y 7.

A partir de la tabulación de las encuestas se decidió separar la información de acuerdo al aspecto del servicio o el proceso específico al cual se refiere. A continuación se encuentra representada de forma gráfica la información obtenida por medio de las encuestas:

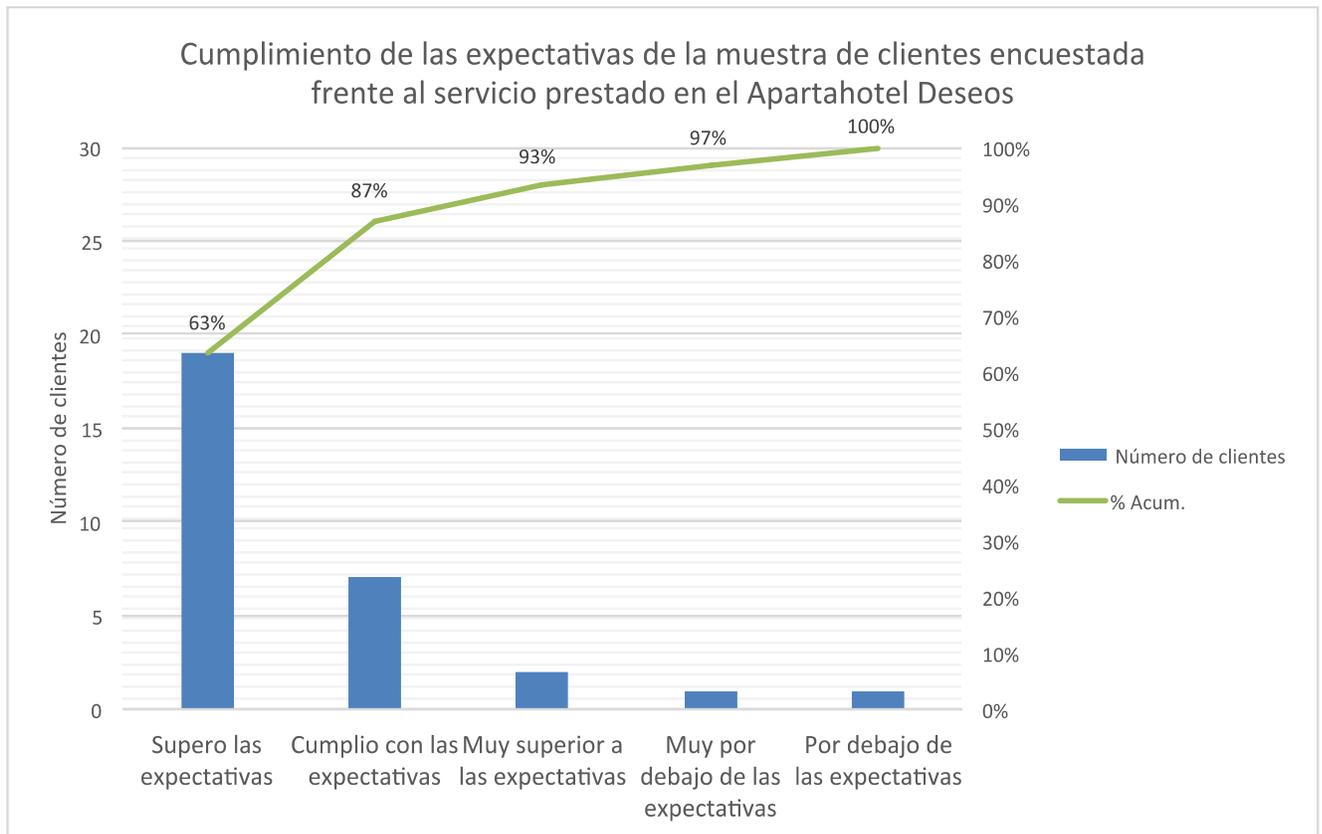
- I. La siguiente figura muestra la frecuencia con la cual los clientes encuestados acuden al Apartahotel Deseos para adquirir su servicio:



**Figura 26 - Frecuencia ponderada con la cual la muestra de clientes encuestada acude al Apartahotel Deseos para adquirir su servicio**

La Figura 26 muestra que la frecuencia con la cual la mayoría de los clientes visitan el Apartahotel Deseos es de forma ocasional, con el 37%, sin embargo, las frecuencias siguientes son de una vez por semana y primera vez, ambas con un 17%. Por otro lado, analizamos que el 83% son clientes que han tenido experiencias previas como los servicios prestados por la empresa, lo cual nos brinda una mayor seguridad y certeza en el momento de medir sus niveles de satisfacción, perspectivas y calificaciones respecto al servicio.

II. La siguiente figura muestra el nivel de satisfacción obtenido por los clientes a partir del servicio:



**Figura 27 - Nivel de satisfacción ponderado de los clientes encuestados frente al servicio**

En la Figura 27 podemos observar que la gran mayoría de los clientes, con 93%, presentaron un nivel de satisfacción positivo, indicando con un 63% un nivel de satisfacción de “Superó las expectativas”, 24% un nivel de satisfacción de “Cumplió con las expectativas” y un 7 % un nivel de satisfacción de “Muy superior a sus expectativas. Sin embargo, es fundamental evaluar porque el 7% de los clientes responden que el servicio se encuentra por debajo o muy por debajo de sus expectativas, y el 24% que simplemente se sintieron satisfechos sin una inclinación ni positiva ni negativa frente al cumplimiento de sus expectativas.

III. Las siguientes figuras muestran las calificaciones de los clientes sobre los factores del servicio. Para obtener las medias de los factores o aspectos calificados del servicio se utilizaron las tablas de frecuencias (ver Anexo 8). Una vez obtenidas las

frecuencias de cada factor o aspecto del servicio se utilizó la siguiente fórmula,  $X = \sum(\text{clase} * \text{frecuencia relativa})$  para determinar la media de cada factor, y se obtuvieron los siguientes resultados representados a través de un gráfico de barras. Sin embargo, se decidió revisar las calificaciones de forma individual o desagregada, para así evitar que las medias encontradas presentaran un nivel de error elevado al ocurrir el hecho de que calificaciones muy elevadas simplemente escondieran o absorbieran calificaciones bajas o negativas frente al factor. Por lo tanto, se ilustran ambas gráficas y se realiza un análisis comparativo entre la información arrojada por ambas, permitiéndonos así evidenciar los factores críticos o de impacto en el servicio según la percepción de los clientes.

- En primer lugar, se ilustra la calificación asignada al servicio por los clientes de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa.

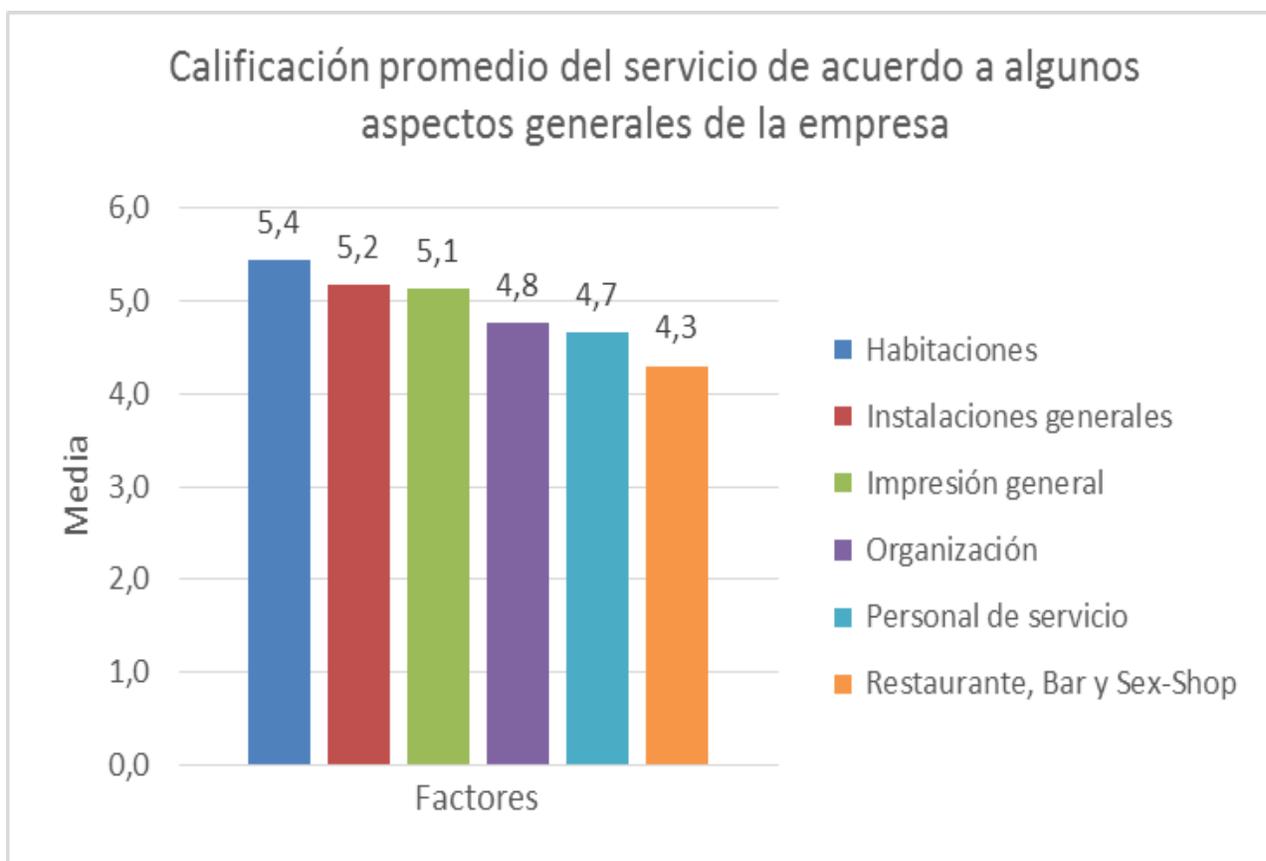
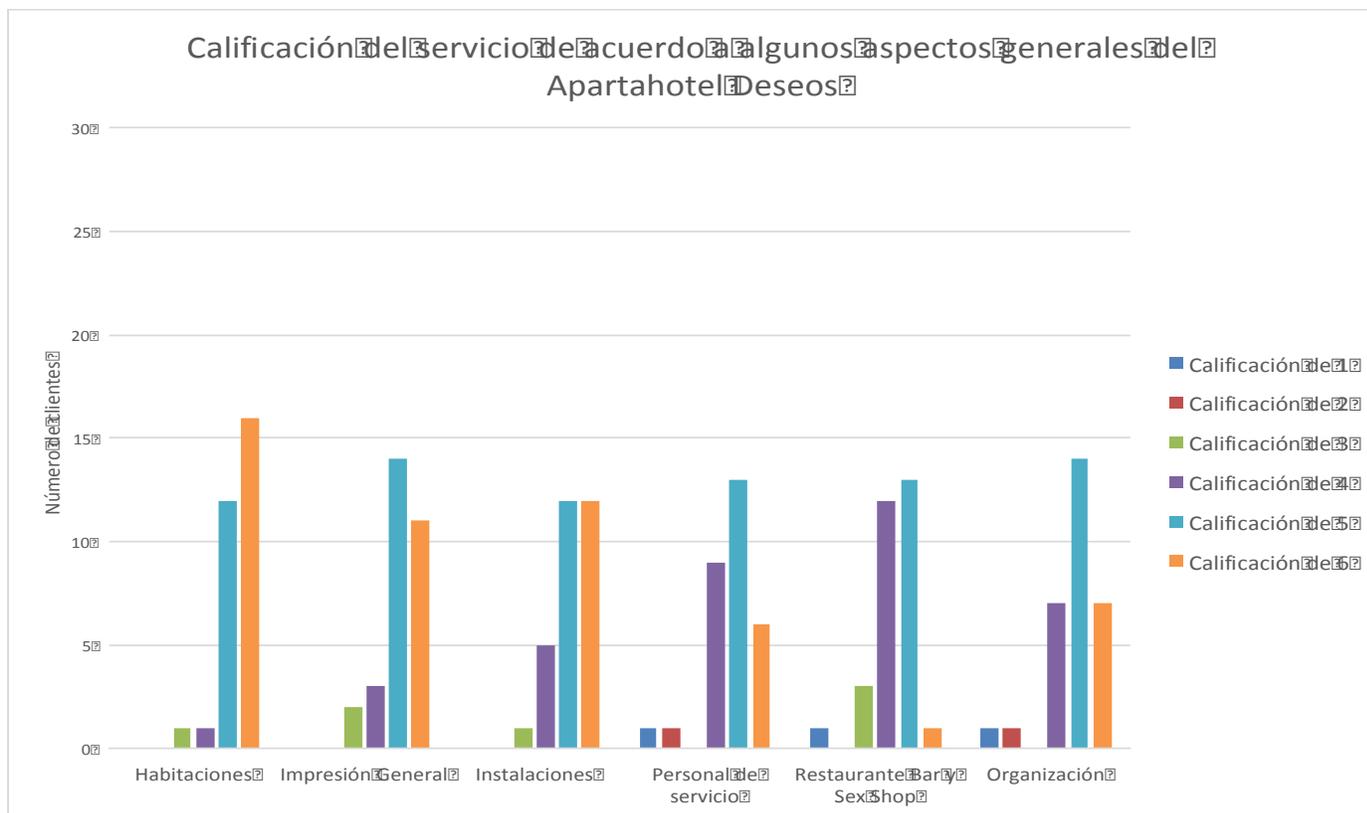


Figura 28 - Calificación promedio del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa



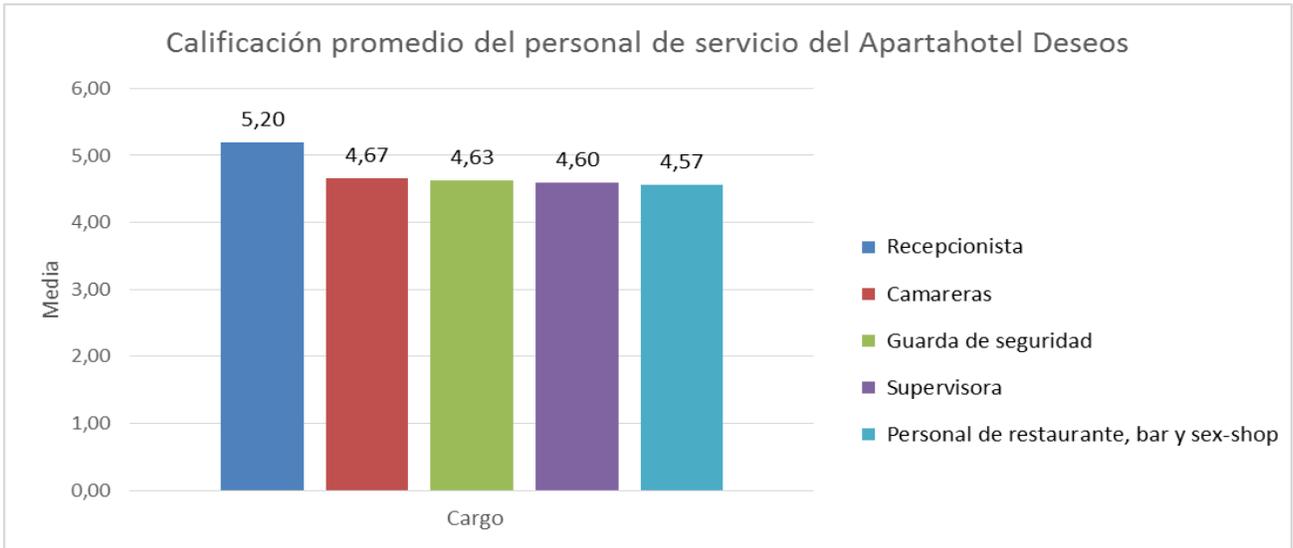
**Figura 29 - Calificación desagregada del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa**

En las Figuras 28 y 29 se observa que los aspectos del servicio en los cuales la empresa presenta menor calificación o aprobación por parte de los clientes son Organización, Personal de Servicio y Restaurante, Bar y Sex-Shop, estos aspectos cuentan con calificaciones relativamente bajas frente a la escala de medición y en comparación con los demás.

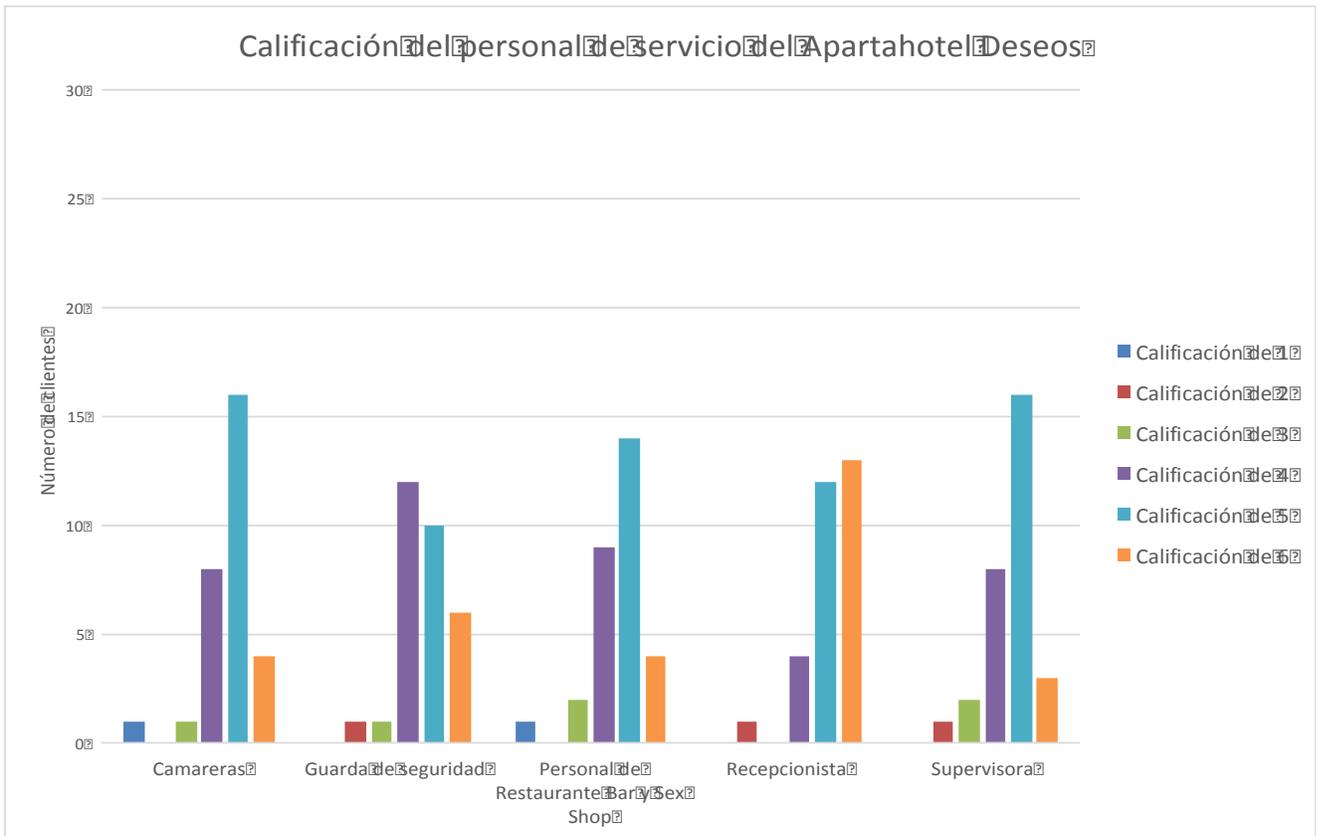
Por lo anterior, se considera que los factores críticos del servicio en general son los tres que cuentan con calificaciones bajas, tanto en promedio como individualmente, reportando calificaciones de muy mal (1), mal (2) y regular (3), es decir, Organización, Personal de Servicio y Restaurante, Bar y Sex-Shop.

Por otro lado, los aspectos con calificación promedio superior, como es el caso del aspecto Habitaciones, Impresión general e instalaciones, es importante tenerlos en cuenta, ya que aunque su calificación promedio es alta y la gran mayoría de las apreciaciones son de excelente (6), muy buena (5) y buena (4), presentan algunos reportes en calificación regular (3).

- En segundo lugar, se ilustra la calificación asignada al personal del servicio del Apartahotel Deseos por los clientes.



**Figura 30 - Calificación promedio del personal de servicio del Apartahotel Deseos**

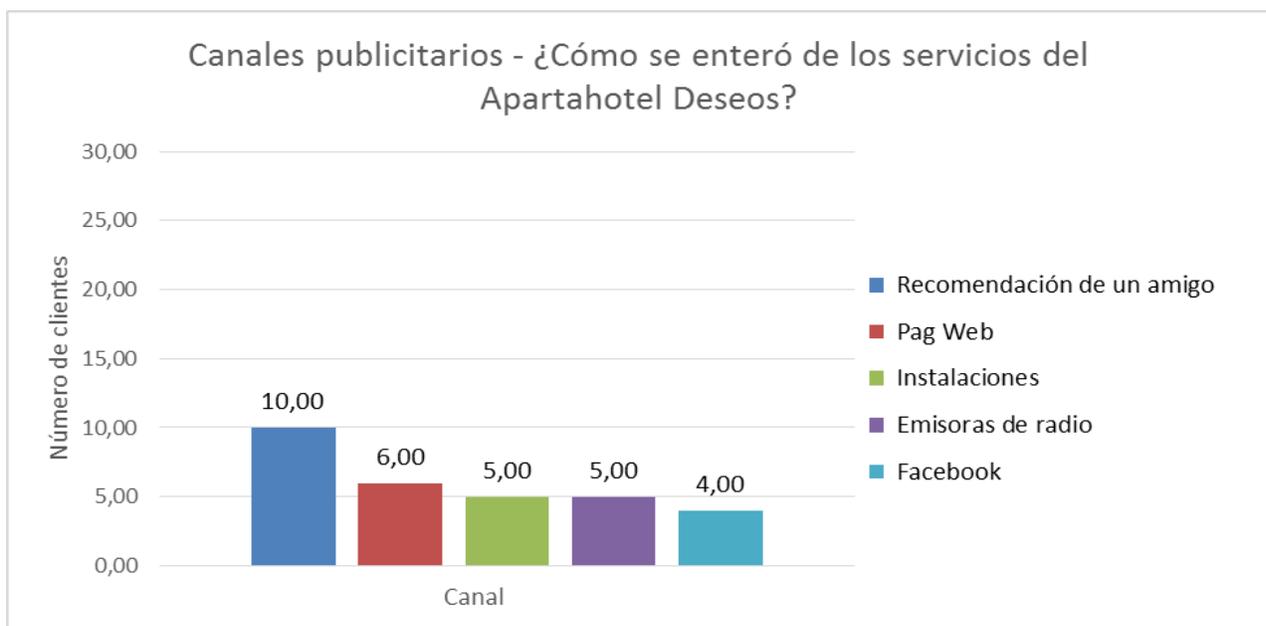


**Figura 31 - Calificación desagregada del personal de servicio del Apartahotel Deseos**

En la Figura 30 permite observar como el personal de recepción presenta una calificación promedio superior a la del resto del personal, sin embargo, las calificaciones promedio asignadas por los clientes que reportan todos los caros son considerablemente elevadas o altas.

Por lo tanto, cuando se remite a la información presentada en la Figura 31, podemos analizar como el personal de camarería y restaurante, bar y sex-shop presentan calificaciones como muy mal (1), y el personal de recepción, supervisión y los guardas de seguridad presentan calificaciones como mal (2), además, del personal de camarería, supervisión y restaurante, bar y sex-shop presentar también calificaciones como regular (3). Aunque esto no se ve reflejado en gran medida en las calificaciones promedio, como se observó anteriormente, es fundamental tenerlo en cuenta ya que de una forma u otra afecta el servicio y la percepción del mismo.

IV. La siguiente figura muestra el canal publicitario o medio por el cual los clientes encuestados se enteraron de los servicios brindados por el Apartahotel Deseos:

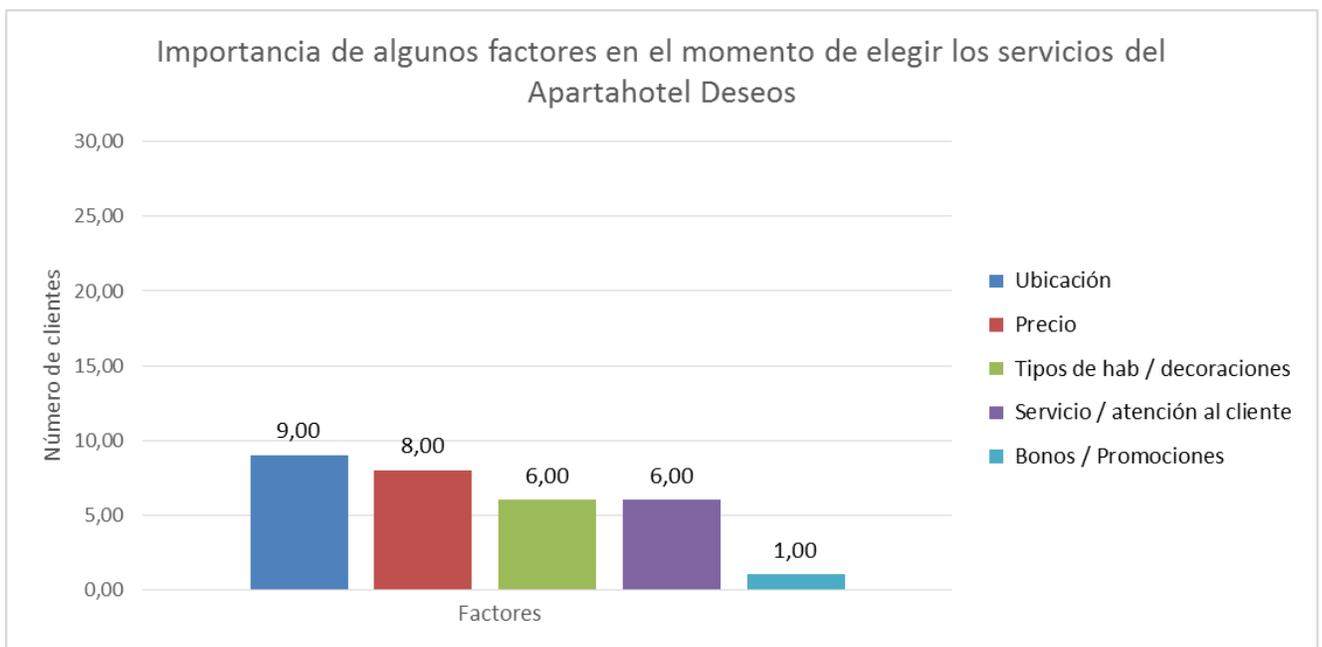


**Figura 32 - Canales publicitarios o medios por los cuales los clientes encuestados se enteraron de los servicios del Apartahotel Deseos**

En la Figura 32 se puede observar que la gran mayoría de los clientes, con el 33,3%, se enteraron de los servicios de la empresa por medio de la recomendación de un amigo, lo

que es considerado como “Boca a Boca”, esto es muy positivo para la empresa, ya que evidencia como la percepción positiva del servicio está presentando un impacto en los clientes, generando que estos lo recomienden y así ganar u obtener mayor participación o acogida en el mercado. El segundo canal publicitario por medio del cual los clientes se enteraron de los servicios del apartahotel es su página web, seguida muy de cerca por sus instalaciones, las emisoras de radio y la red social Facebook.

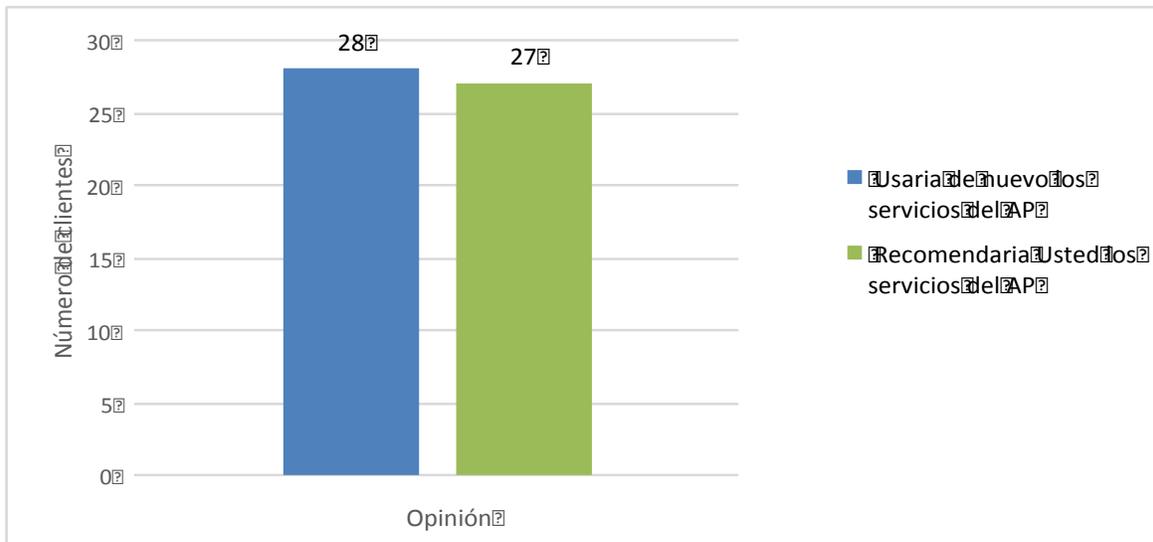
V. La siguiente figura muestra la importancia de algunos factores en el momento de elegir los servicios brindados por el Apartahotel Deseos:



**Figura 33 - Importancia de algunos factores en el momento de elegir los servicios del Apartahotel Deseos**

En la Figura 33 se puede observar como la mayoría de los clientes determinan que los factores que más los influyen en el momento de elegir los servicios del apartahotel son su ubicación y los precios que manejan, entre estos dos factores suman más del 50%.

VI. La siguiente figura muestra la opinión de la muestra encuestada sobre el servicio brindado por el Apartahotel Deseos y el impacto que este tuvo sobre los clientes:



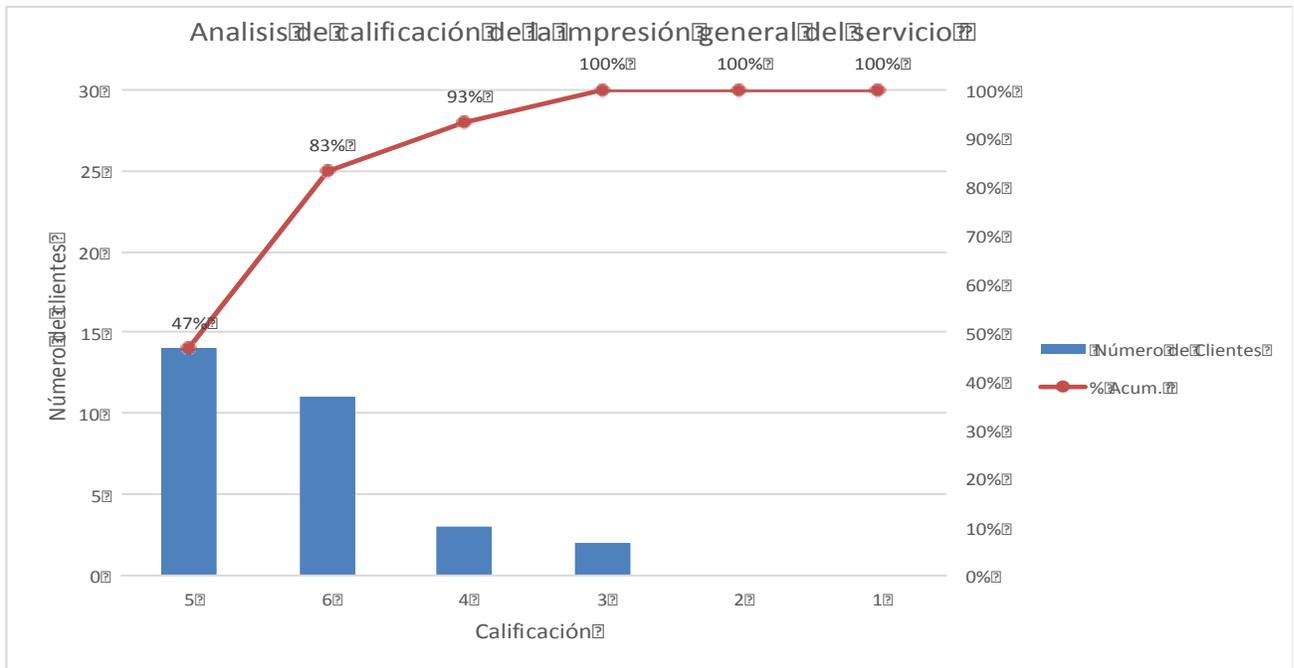
**Figura 34 - Opinión respecto al servicio prestado en el Apartahotel Deseos**

En la Figura 34 se puede observar la respuesta y opinión de los clientes frente al servicio de forma asertiva frente a él, ya que de treinta (30) clientes encuestados 28 usarían de nuevos los servicios y 27 los recomendarían. Esto permite ver el efecto del canal “Boca a Boca” en el momento en que el cliente toma una postura positiva y proactiva frente a este mecanismo, que sin ser implantado en los clientes o promocionado, ellos de forma autónoma lo ejercen y los resultados se pueden observar en la Figura 35.

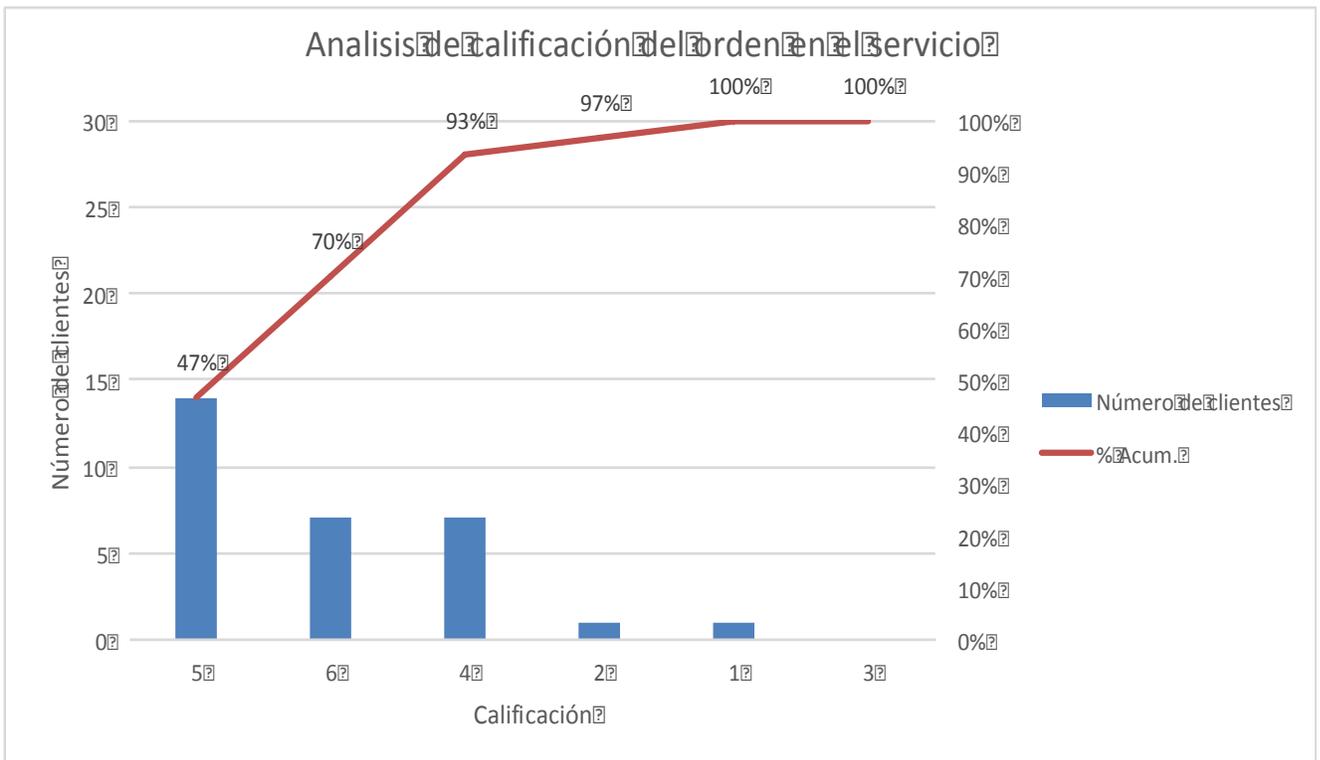
#### *6.2.2.2.1.1 Diagrama de histograma de frecuencias para encontrar los factores críticos o procesos representativos*

Es necesario conocer entre todos los procesos, cuales son los más representativos frente a las calificaciones del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa y las calificaciones del personal de servicio del Apartahotel Deseos. A partir de la información obtenida y analizada brevemente en el punto anterior, se procede a analizar aspectos o factores considerados como críticos en el servicio por medio de la herramienta de Diagrama de histogramas de frecuencias.

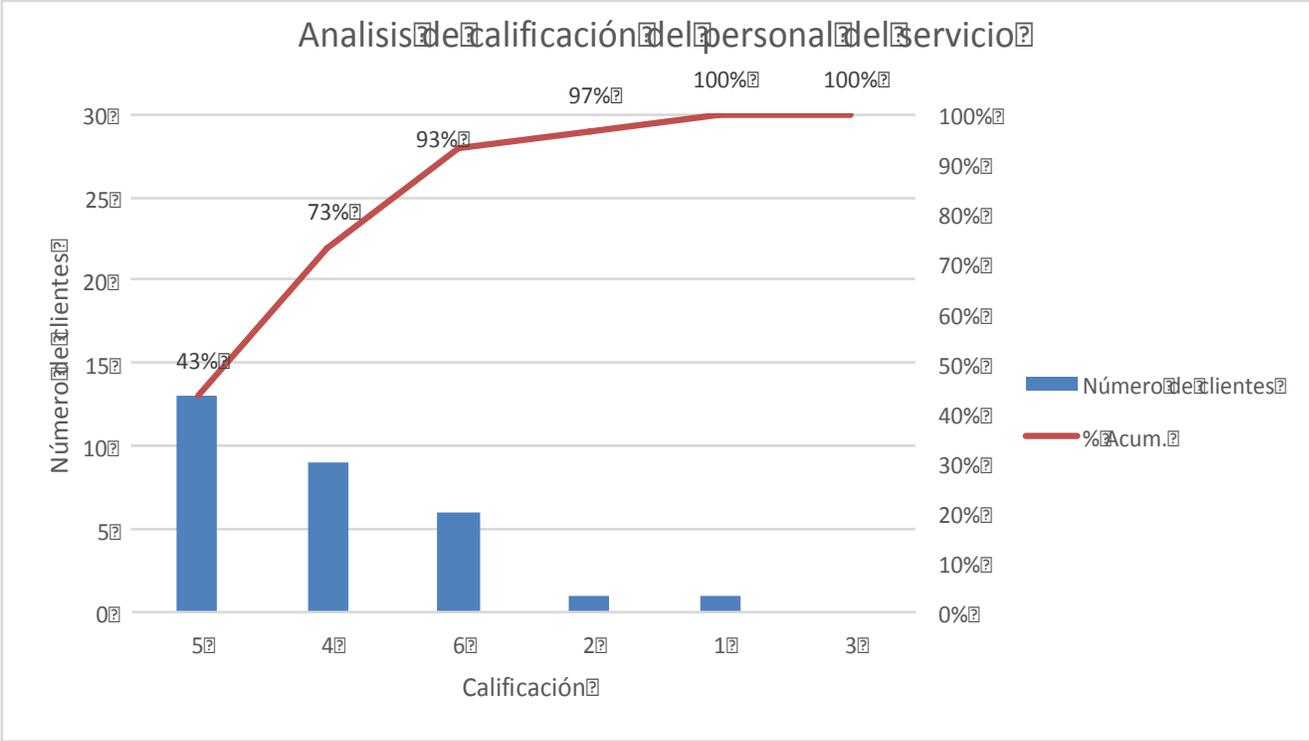
- Análisis de las calificaciones del servicio de acuerdo a algunos aspectos generales de la empresa, de forma individual:



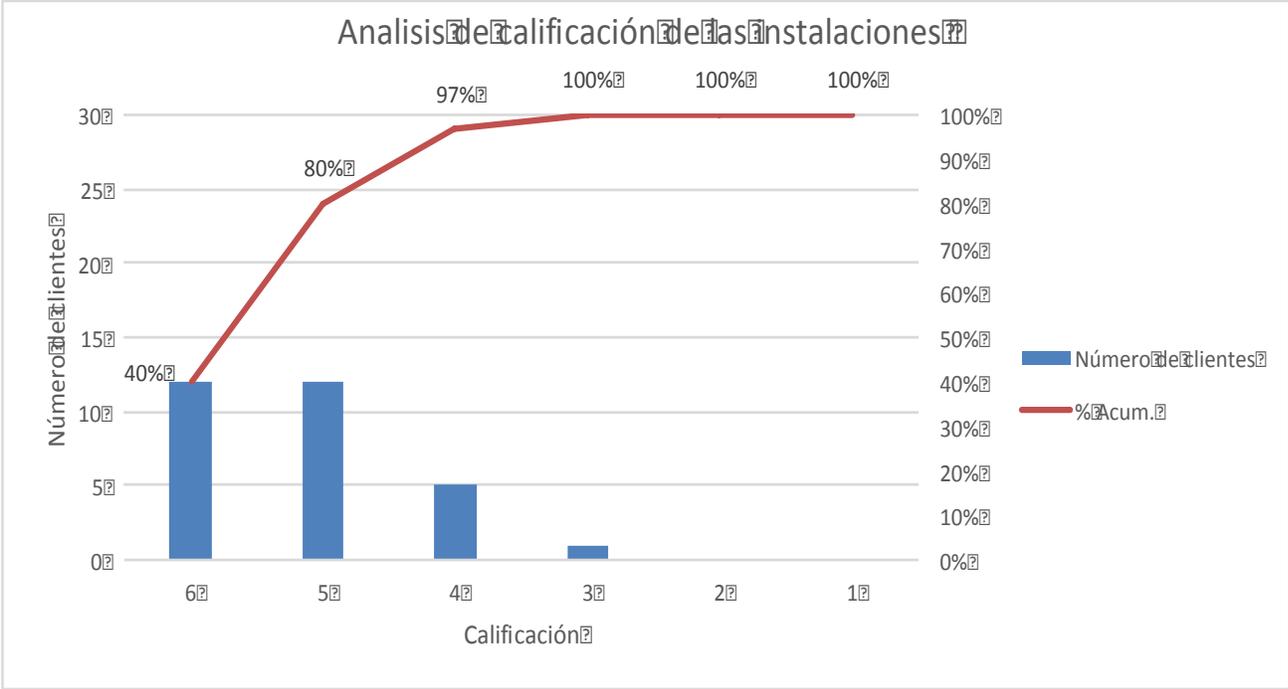
**Figura 35 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de la impresión general del servicio**



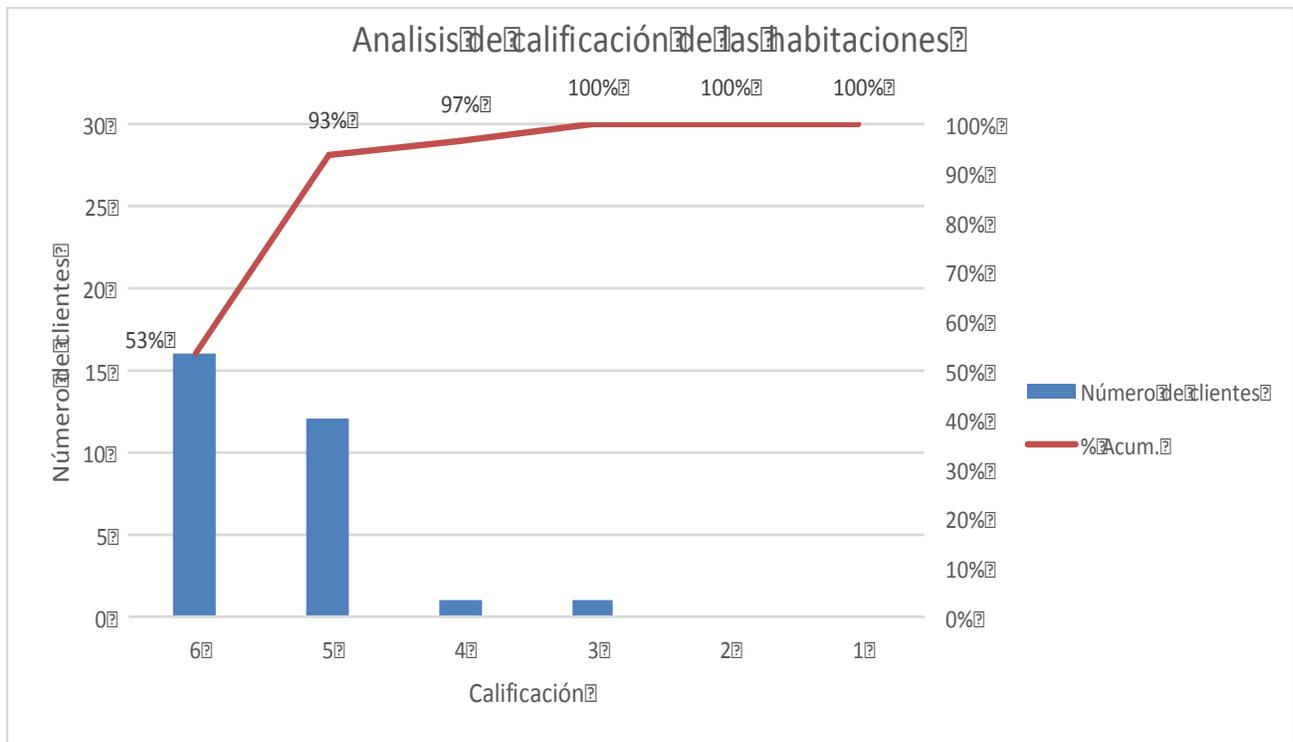
**Figura 36 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del orden en el servicio**



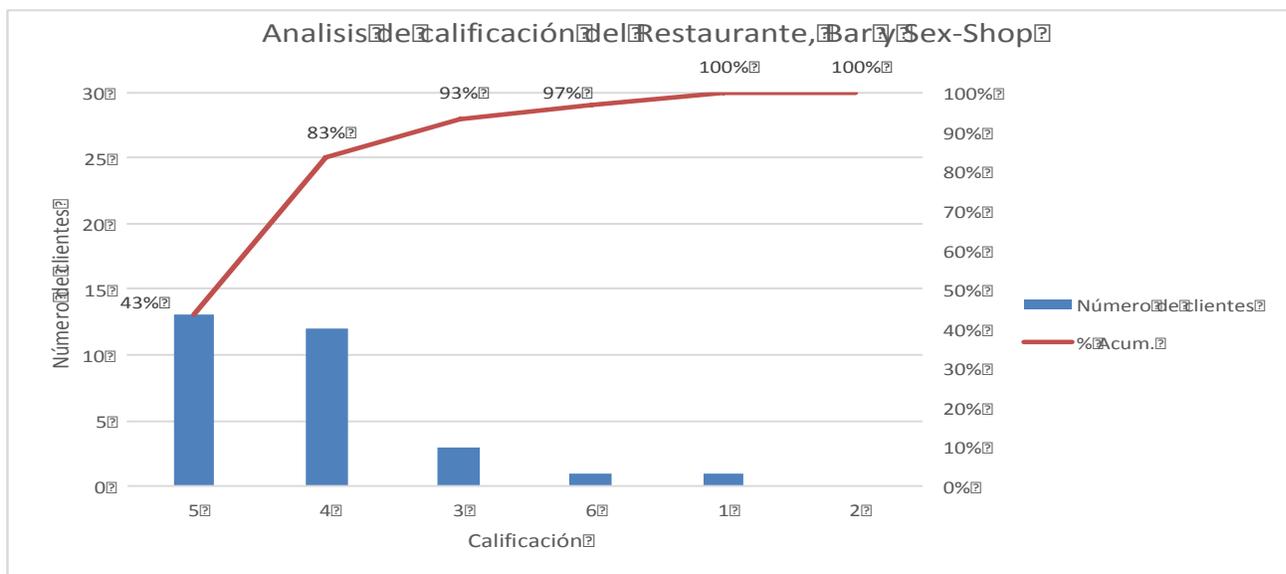
**Figura 37 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal del servicio**



**Figura 38 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de las instalaciones**



**Figura 39 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación de las habitaciones**



**Figura 40 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del restaurante, bar y sex-shop**

Se considera que los factores críticos del servicio en general son los tres que cuentan con calificaciones inferiores a regular (3), es decir, organización u orden del servicio con un porcentaje de calificaciones menores a 3 del 7%, personal de Servicio con un porcentaje de

calificaciones menores a 3 del 7%, y restaurante, bar y sex-shop con un porcentaje de calificaciones menores a 3 del 13%.

➤ Análisis de las calificaciones del personal de servicio del Apartahotel Deseos:

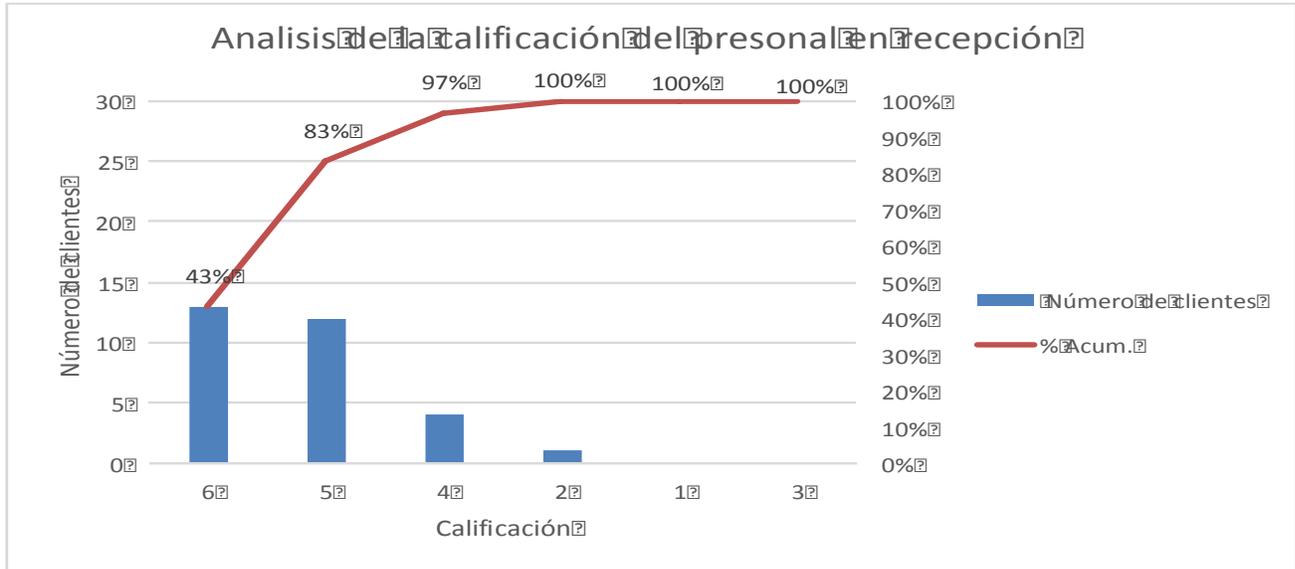


Figura 41 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal en recepción

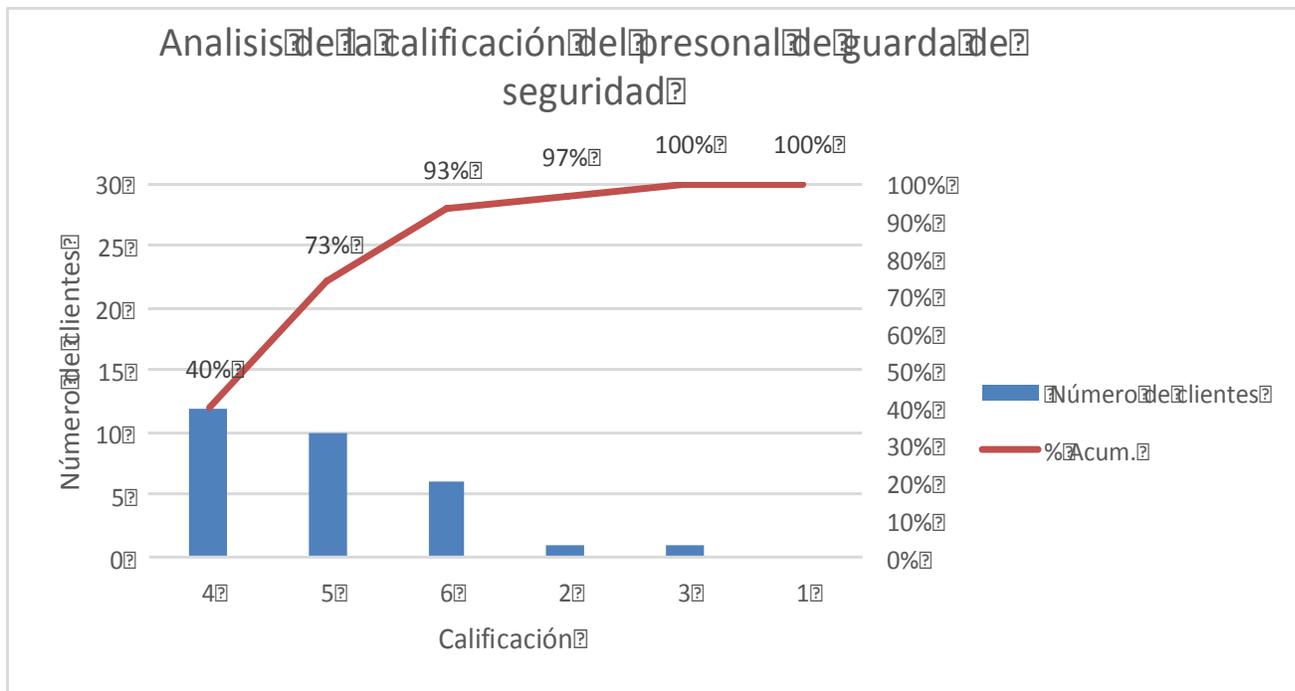
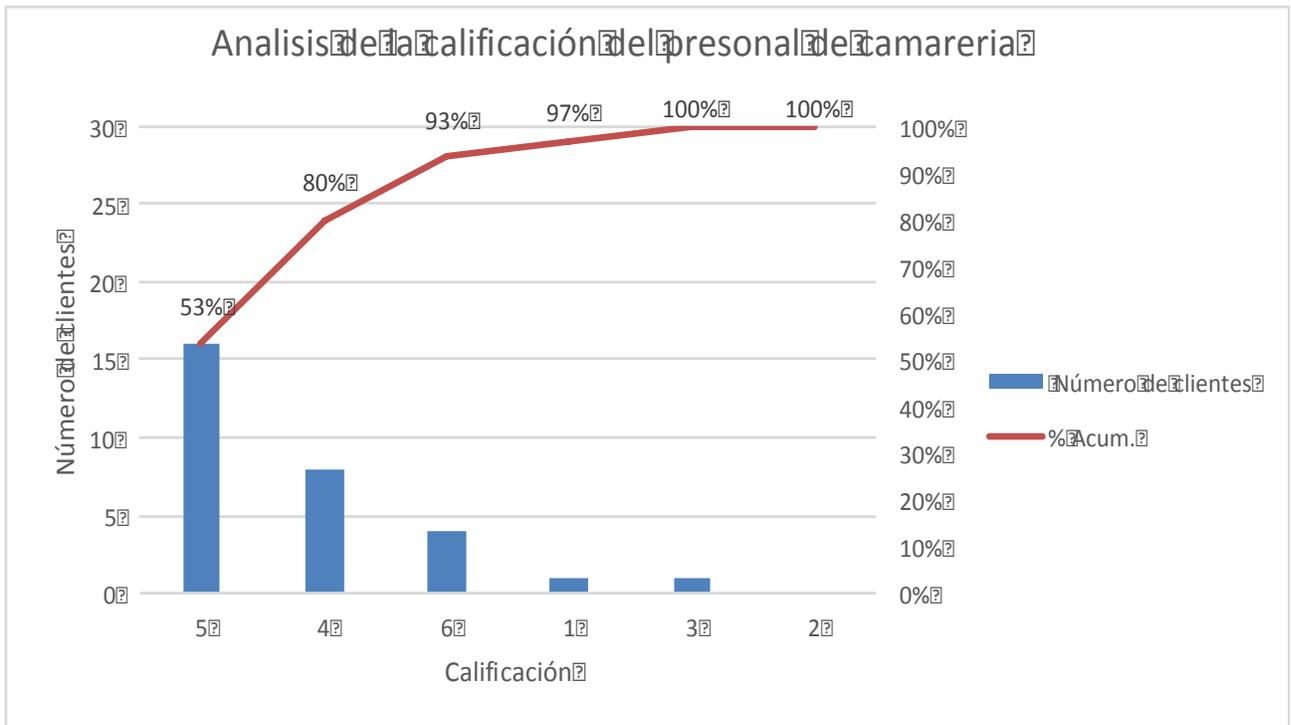
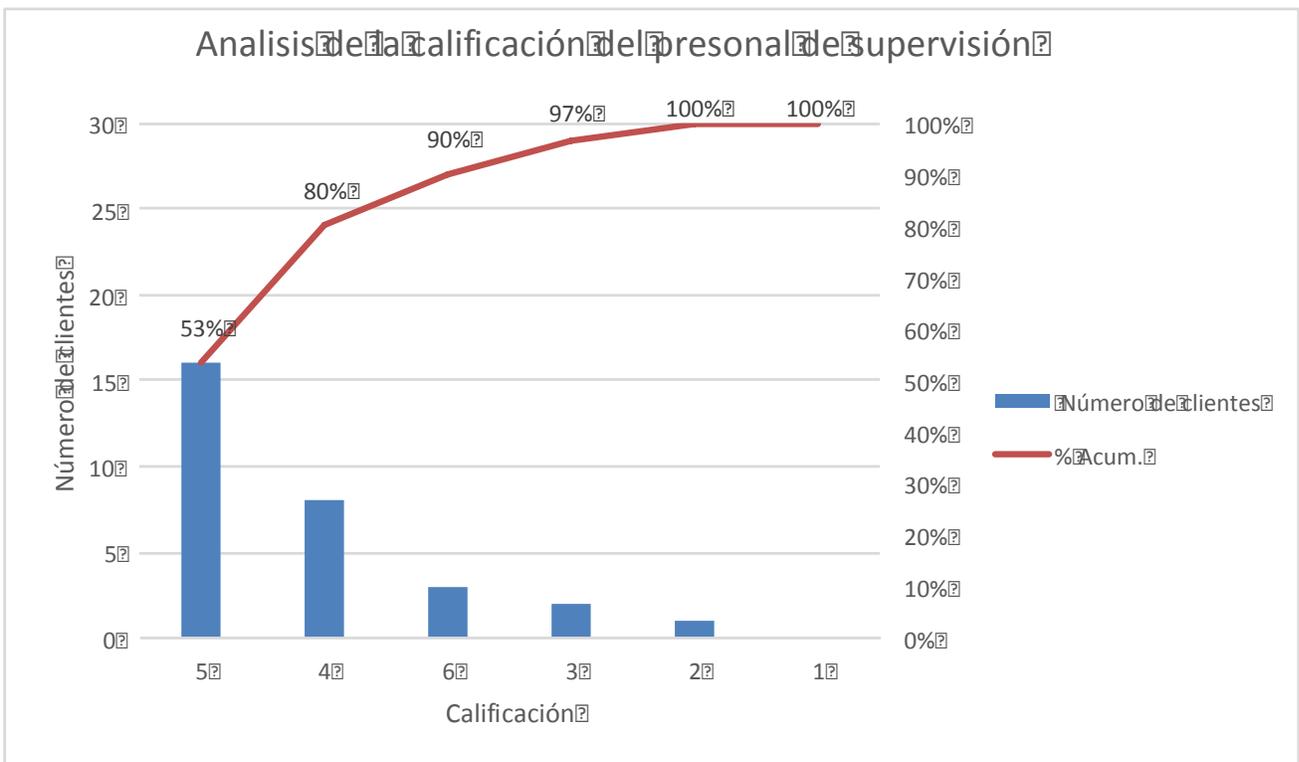


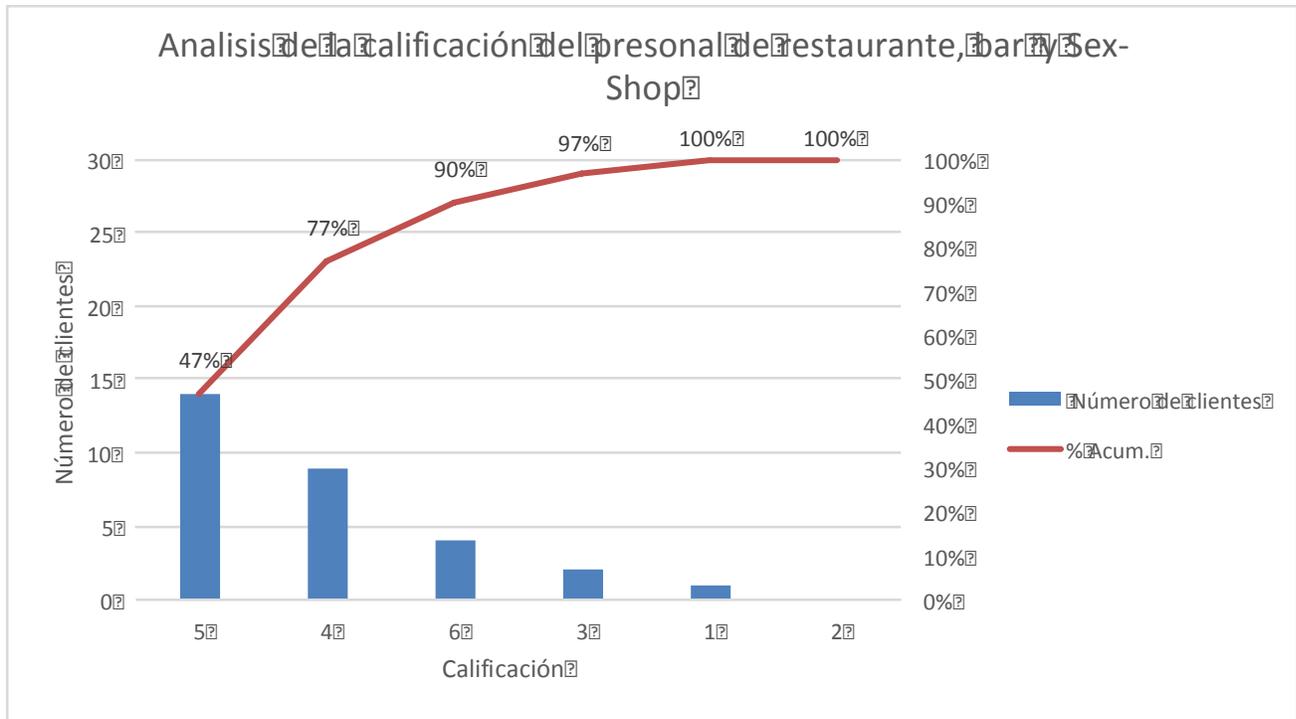
Figura 42 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de guarda de seguridad



**Figura 43 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de camarería**



**Figura 44 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de supervisión**



**Figura 45 - Diagrama de histograma de frecuencias para la calificación del personal de restaurante, bar y sex-shop**

Se considera que los factores críticos del servicio respecto a su personal, son todos, ya que cuentan con calificaciones iguales o inferiores a regular (3), es decir, el personal de recepción con un porcentaje de calificaciones menores a 3 del 3%, guardas de seguridad con un porcentaje de calificaciones iguales o menores a 3 del 7%, camarería con un porcentaje de calificaciones iguales o menores a 3 del 7%, supervisión con un porcentaje de calificaciones iguales o menores a 3 del 10%, y el personal de restaurante, bar y sex-shop con un porcentaje de calificaciones iguales o menores a 3 del 10%.

El siguiente cuadro muestra la síntesis de los resultados encontrados en las encuestas a través de la estadística descriptiva y el uso del diagrama de histograma de frecuencias:

Factores Críticos	Aspectos generales del servicio	Personal del servicio
Procesos que necesitan de mejora, eliminando causas que generan la baja calificación	Organización	Recepción
		Guardas de Seguridad
	Personal del servicio	Camarería
		Supervisión
Restaurante, bar y sex-shop	Personal de Restaurante, bar y sex-shop	

El resultado anterior se compara más adelante con la aplicación del Modelo SERVQUAL. De esta manera se puede demostrar las ventajas del modelo para las empresas de servicio según los resultados obtenidos. Luego, se le propuso a OJAIMAQ S.A. que reemplazara los formatos de sugerencias que diligencian los clientes de forma voluntaria y aleatoria, por el modelo SERVQUAL como instrumento para la medición de la calidad del servicio, soportándonos en la comparación anterior del modelo con sus encuestas iniciales. La dificultad que presentan al aplicar el Modelo SERVQUAL es que no es posible aplicarlo la encuesta o cuestionario del modelo a la totalidad de los clientes, esto quiere decir que la información conseguida no es exacta. Por lo tanto, los problemas encontrados son los que se van a mejorar a través de una investigación sobre sus posibles causas, pero no se tiene certeza si afectan a todos los clientes o solo a la muestra encuestada. Al final, por la dificultad en la evaluación de las perspectivas y niveles de satisfacción de los clientes todo se reduce a las habilidades adquiridas por la experiencia en el negocio en el momento de realizar mediciones sobre las expectativas y percepciones.

#### **6.2.2.2.2 Medición de la calidad en el servicio**

Se escoge el modelo SERVQUAL como pionero en la medición de la calidad del servicio debido a sus extensiones de mejora que ha tenido en los últimos años, además de su trayectoria en grandes empresas de servicio y por su reconocimiento en la información sobre gerencia del servicio. Sin embargo, las razones principales de su uso corresponden a las siguientes ventajas frente a otros modelos más antiguos. Este modelo tiene:

- Opiniones del cliente acerca del servicio (una prueba patrón establecida por sus propios clientes).
- Niveles de funcionamiento según lo percibido por los clientes
- Comentarios y sugerencias del cliente.
- Impresiones de los empleados con respecto a las expectativas y a la satisfacción de los clientes.
- Se puede aplicar internamente para entender las opiniones de los empleados de la calidad del servicio con el objetivo de alcanzar la mejora de este.

##### ***6.2.2.2.2.1 Aplicación del Modelo SERVQUAL***

Para desarrollar el modelo y medir la calidad del servicio de La empresa OJAIMAQ S.A. fue necesaria una muestra de treinta (30) clientes aleatorios, los cuales se encontraban finalizando la prestación del servicio en el Apartahotel Deseos en el momento de diligenciar el formulario. De nuevo se escogió una muestra de este tamaño debido a la naturaleza y dificultad para acceder a los clientes presente en el mercado, una de las principales características de este es que buscan la privacidad, discreción y sobre todo presentan la necesidad de no tener que identificarse formalmente para adquirir el servicio. Para lograr la participación y colaboración de los clientes a encuestar se implementó una estrategia de incentivos como en el caso de las “Encuestas de percepción de satisfacción de clientes”. Esto quiere decir que el modelo se va a aplicar a 30 clientes de la empresa. Es necesario aclarar que en realidad son dos encuestas a dos muestras las que se necesitan hacer debido a que el modelo maneja dos segmentos que son expectativas y percepciones.

Las encuestas no se realizan para cada experiencia que haya tenido el cliente con el servicio, sino de forma general para medir el nivel de calidad de servicio en toda la empresa, debido a que algunos clientes han recibido más de dos veces el servicio, por lo que se repetiría la consulta y sería una sobrecarga innecesaria para el cliente. El modelo incluye las cinco dimensiones sobre calidad, de esta manera una vez se realicen las encuestas, se pueden medir las mejoras que se necesitan según la diferencia entre percepciones y expectativas, y determinar qué procesos deben ser reevaluados.

Lo primero que se hizo fue elegir aleatoriamente los clientes que se van evaluar para el modelo, es necesario que se escogieran de manera aleatoria para no sesgar la muestra. Se realizaron las encuestas en varias jornadas, para así tener aleatoriedad no solo en los clientes sino en el personal de servicio que se encontraba en dicho momento laborando. Todas las evaluaciones se consiguieron en el transcurso de una semana.

Se aplicaron los cuestionarios de SERVQUAL, tanto de expectativas como de percepciones (ver Anexo 9 y 10). A partir de esto, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos con la prueba piloto (ver Anexo 11).

Con los promedios de estos resultados, se obtuvo la calidad del servicio evaluado primero por cada dimensión (Elemento Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y

Empatía), y luego la calidad del servicio en OJAIMAQ como tal. Es decir, se obtuvo el resultado acerca de cómo el cliente considera el servicio dentro de esta empresa, esto hace referencia a un servicio satisfactorio, conforme o insuficiente.

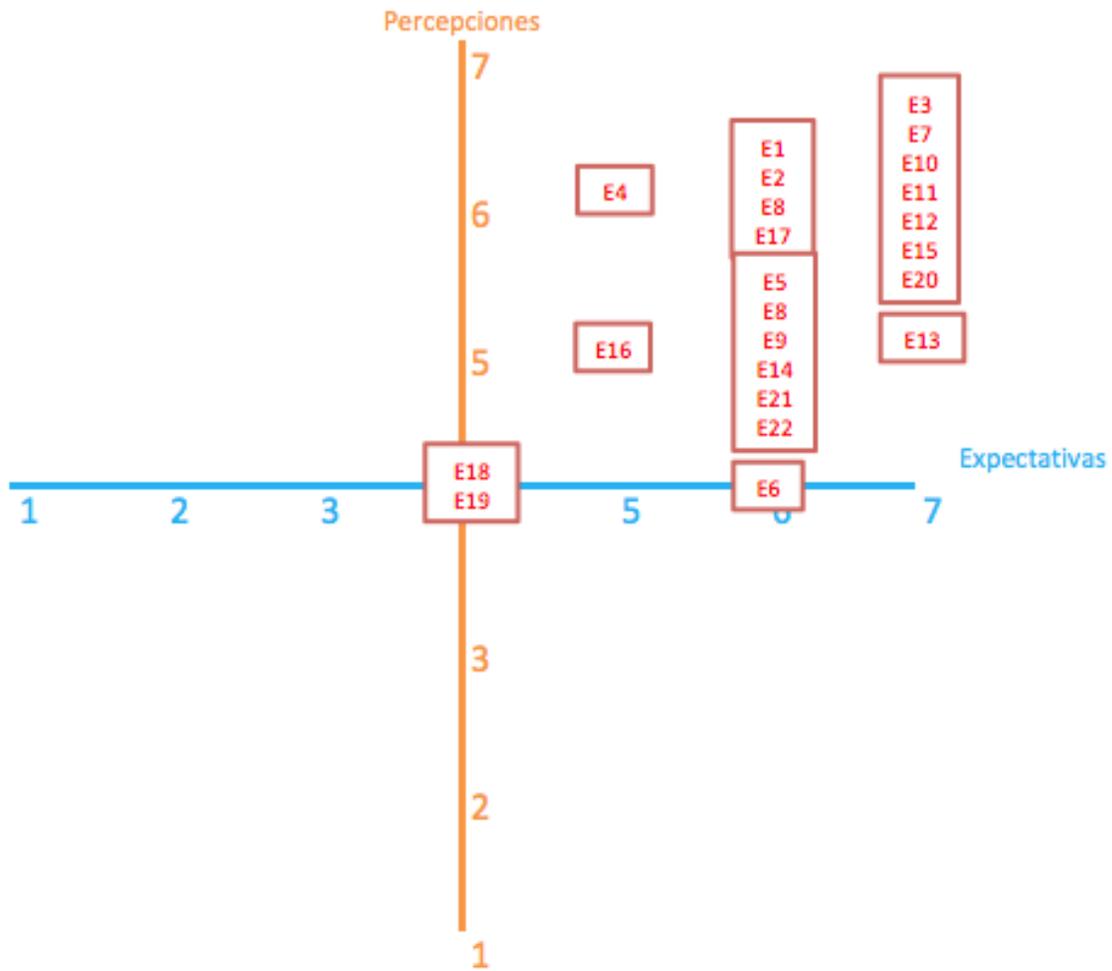


Figura 46 - Grafica SERVQUAL (X,Y)

En la Figura 46 se ilustran los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba piloto del Modelo SERVQUAL. Lo anterior nos indica la siguiente información sobre la empresa OJAIMAQ:

- La empresa presenta fortalezas en:
  - a. Actualización de equipos.
  - b. Instalaciones visualmente atractivas y acorde al servicio que prestan

- c. Empleados con buena apariencia y bien vestidos.
  - d. Empresa confiable.
  - e. Información exacta sobre la prestación del servicio.
  - f. Actitud de los empleados para querer ayudar a los clientes.
  - g. Los empleados cuentan con el apoyo de la compañía en el momento de prestar el servicio, es decir, la empresa respalda las operaciones y procedimientos de estos frente al servicio.
  - h. Los empleados son rápidos y ágiles en el momento de atender los clientes.
  - i. Clientes seguros de sus transacciones con la compañía.
  - j. Los empleados conocen las necesidades de los clientes.
- Está perdiendo el tiempo y gastando dinero en la preocupación por tener una apariencia de sus instalaciones físicas acorde con el servicio que presta, ya que los clientes no requieren que esta exprese el tipo de servicio, sino que sean atractivas y modernas.
  - Los clientes están satisfechos con la Seguridad que prevé la empresa. Esto implica el conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
  - Lo que **necesita mejorar** esta empresa corresponde a:
    - a. Una actitud mucho más comprensiva y alentadora por parte de la empresa con los problemas o inconvenientes de los clientes.
    - b. Cumplir lo establecido una vez se comprometa.
    - c. Proveer el servicio en el tiempo acordado.
    - d. Mantener una organización, orden y registro exacto para la prestación del servicio a los clientes.
    - e. El comportamiento de los empleados, para así generar confianza en los clientes.
    - f. Prestar mayor atención en los intereses de los clientes y procurar satisfacerlos.
    - g. Tener un horario de operación conveniente para todos los clientes.

Sin embargo, la calificación del servicio de la empresa OJAIMAQ S.A., en su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, de forma general es considerando de conformidad, con índices de satisfactorios, esto quiere decir que los clientes reconocen que el servicio puede mejorar sin desprestigiar lo que hace la empresa, pues sus expectativas están por el mismo nivel de sus percepciones.

### **6.2.3 Proponer las mejoras a los procesos en la empresa orientadas a la calidad en el servicio (Objetivo 3)**

Como propuesta de mejora para la empresa OJAIMAQ S.A., en su establecimiento comercial de Apartahotel Deseos, se establece un plan de acción encaminado al cumplimiento de los objetivos y planteamientos que tienen como empresa dentro de su modelo de negocio, pero que por motivos del mercado, las características que este presenta y el constante crecimiento del negocio, no se están llevando a cabo, lo cual afecta la percepción de la calidad en los clientes como lo pudimos analizar en los resultados obtenidos durante el desarrollo de los objetivos específicos 1 y 2.

El plan de acción se centra en tres aspectos importantes establecidos como componentes principales dentro del mismo. Los componentes son:

#### ***i. Personal de servicio u operativo***

Es fundamental el papel que representan los empleados de la empresa encargados de las labores operativas para el servicio, ya que son los directos responsables del proceso de entrega del servicio, además, son quienes experimentan el contacto directo con el cliente. La interacción entre la empresa y el mercado de clientes está representada por la función que este grupo de empleados realiza. Por lo tanto, la percepción de la calidad del servicio y por ende la satisfacción de los clientes está directamente relacionada con la forma como se llevan a cabo las operaciones dentro de los cargos operativos en el servicio.

Debido a la importancia del personal de servicio dentro del mismo y el efecto que representan en la calidad, es indispensable que este cuente con las mejores habilidades, conocimientos y aptitudes para el desarrollo de su labor. Por eso, se

establece dentro del plan de acción a implementar un cronograma de actividades que fomenten la capacitación del personal en áreas como:

- Servicio al cliente
- Presentación personal
- Trabajo en equipo
- Habilidades de dirección y liderazgo, para el personal operativo como Recepcionistas y Supervisoras.
- Procesos y procedimientos en higiene.

Además, con esta serie de actividades se busca incrementar la motivación y sentido de pertenencia de este grupo de personas frente a la empresa, demostrando la importancia que representan para la organización y su funcionamiento. Es fundamental desarrollar cultura organizacional estable dentro de la compañía, y que esta se vea reflejada en el personal operativo, puesto que cuando se realizaba el estudio sobre la empresa, es notoria la separación y división que existe entre el personal operativo y el administrativo, no existe sinergia o coordinación entre la cultura, el clima y los fundamentos organizacionales con los que opera la organización y este es uno de los motivos por los cuales el personal operativo es tan inestable y presenta un alto índice de rotación y ausentismo. Es importante que desde la administración se establezcan metodologías que contribuyan a incrementar la motivación de los empleados operativos por la empresa, para así garantizar una estabilidad en el servicio, ya que no es eficiente ni productivo para la compañía presentar cambios constantes en el personal encargado de la prestación del servicio, generando que la percepción de la calidad del mismo varíe y la satisfacción en los clientes se vea afectada.

Es imposible garantizar niveles de calidad en el servicio y satisfacción en los clientes, si no existe constancia en el personal que lo ejecuta, por lo tanto es indispensable reducir los índices de rotación y ausentismo en el personal operativo, e incrementar notoriamente la motivación, sentido de pertenencia y apropiamiento por la organización en ellos.

## ***ii. Organización en los procesos del servicio***

Es necesario establecer un orden formal en los procesos que se llevan a cabo para la prestación del servicio, ya que estos se han establecido de forma experimental e informal durante el ejercicio de las operaciones, pero no existe una documentación que los defina para cada uno de ellos, lo cual genera confusiones en el personal en el momento de priorizar y establecer las labores a realizar y la forma como deben ejecutarse.

En el momento de capacitar al personal sobre el servicio y las operaciones y procedimientos requeridos en el mismo por parte del personal operativo no existe un manual o formato que describa la operación que se debe ejecutar, por lo tanto se propone realizar o construir un manual de procedimientos y operaciones el cual contenga todo lo relacionado con la prestación del servicio, estableciendo de forma cronológica los pasos a realizar, aclarando los casos donde se debe dar prioridad, puesto que son vitales para la calidad en el servicio y los estándares que el mismo debe mantener. Este manual debe incluir todos aquellos aspectos o situaciones atípicas que se pueden generar durante la prestación del servicio, para que así se encuentren capacitados y puedan darle solución lo más rápido y ágil posible, garantizando siempre la satisfacción del cliente con el servicio y la atención brindada.

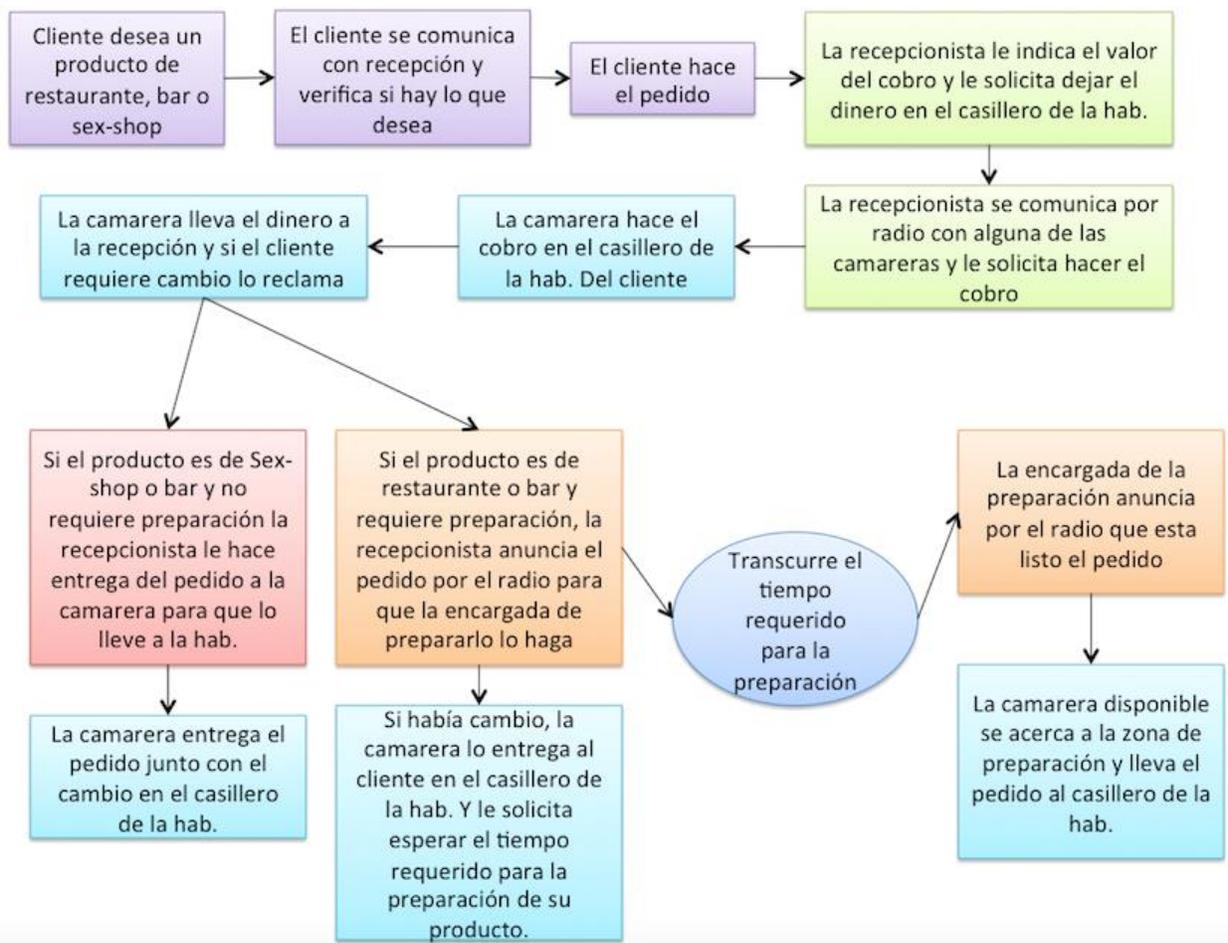
Es importante anotar que es posible que los problemas o inconvenientes en la organización del servicio se estén generando por el exceso de pasos o procedimientos que se deben realizar por parte del personal operativo para poder brindarle el servicio al cliente, por lo tanto, se recomienda hacer una evaluación de los tiempos que toman algunos de los procesos en los cuales se encuentran el mayor número de retrasos o inconvenientes con el cliente y determinar si dicho procedimiento es necesario, para así proceder a eliminarlo o buscar una metodología que disminuya el tiempo requerido para ejecutarlo.

Por otro lado, al establecer un manual de operaciones y procedimientos para la prestación del servicio, es posible incrementar el nivel de estandarización del

servicio y con esto la medición de la calidad generaría mayor confianza y estabilidad en los resultados obtenidos con la medición. Además, de disminuir las brechas entre las experiencias y percepciones de los clientes.

**iii. Servicios de apoyo o complementarios**

Como se observó en la información obtenida de los clientes, estos no presentan un alto índice de satisfacción frente a los servicios de apoyo o complementarios que ofrece la empresa, como lo son los servicios de restaurante, bar y sex-shop. Muchos de los inconvenientes que se presentan con estos servicios es que no dependen de un único encargado o personal de servicio, sino que por el contrario son un mecanismo concatenado entre varios eslabones del sistema. Tal como se ilustra en la figura 47 a continuación:



**Figura 47 - Ejemplo de procedimiento para adquirir un servicio de restaurante, bar o sex-shop**

La cadena de pasos que se deben llevar a cabo para un servicio complementario es muy demandante para el personal operativo y prácticamente involucra a todos los cargos de este tipo en la organización, lo que genera que existan múltiples factores que afectan el servicio en caso de que alguno falle o se retrase.

Por lo tanto, es fundamental evaluar el impacto real que presentan estos servicios complementarios en los clientes y su nivel de importancia en la prestación del servicio en general. Determinando si estos aportan de forma positiva o negativa a la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

Por otro lado, además del plan de acción encaminado a los tres factores anteriores, es fundamental que la organización maximice el aprovechamiento que realiza sobre los factores positivos que dieron como resultado en el desarrollo de los objetivos específicos 1 y 2. Como lo es el caso de los canales publicitarios con los que cuenta, y como el “Boca a Boca” representa el más alto nivel de efectividad entre todos con los que cuenta la compañía para promocionar el servicio, siendo este generado por motivación e iniciativa de los clientes en su naturaleza de usuarios del servicio.

Por último, se propone que la empresa OJAIMAQ S.A. instaure el mecanismo de medición de la calidad SERVQUAL ya que este permite conocer las opiniones de los clientes acerca del servicio, teniendo como patrón de medición uno establecido por ellos mismos como expectantes, los niveles de funcionamiento según lo percibido por los clientes, los comentarios y sugerencias del cliente, las impresiones de los empleados con respecto a las expectativas y a la satisfacción de los clientes, además, se puede aplicar internamente para entender las opiniones de los empleados de la calidad del servicio con el objetivo de alcanzar la mejora de este. SERVQUAL también permite un análisis de la información ágil, sencillo y práctico, para conocer así las opiniones respecto al servicio, tal como lo vimos en el desarrollo del objetivo específico 2, donde nos indicó que la empresa presenta fortalezas en el servicio relacionadas con la actualización de equipos, las instalaciones visualmente atractivas, los empleados con buena apariencia y bien vestidos, siendo una empresa confiable, donde brindan la información exacta sobre la prestación del servicio, con una actitud positiva por parte de los empleados para querer ayudar a los clientes, siendo

rápidos y ágiles, además, los empleados cuentan con el apoyo de la compañía en el momento de prestar el servicio, es decir, la empresa respalda las operaciones y procedimientos de estos frente al servicio, generando que los clientes se sientan seguros de sus transacciones con la compañía. Pero también, indicó que la empresa debe implementar mejoras en aspectos como:

- Una actitud mucho más comprensiva y alentadora por parte de la empresa con los problemas o inconvenientes de los clientes.
- Cumplir lo establecido una vez se comprometa.
- Proveer el servicio en el tiempo acordado.
- Mantener una organización, orden y registro exacto para la prestación del servicio a los clientes.
- El comportamiento de los empleados, para así generar confianza en los clientes.
- Prestar mayor atención en los intereses de los clientes y procurar satisfacerlos.
- Tener un horario de operación conveniente para todos los clientes.

Para darle solución a lo anterior, se recomienda incluir en el plan de acción actividades que tengan como propósito contribuir a la mejora de esos aspectos, los cuales están estrechamente relacionados con los tres componentes enunciados como base del plan de acción al inicio.

Todo lo anterior, haciendo uso de la metodología de mejora continua. La base de este proyecto es la mejora de procesos, por lo que este sistema permite su aplicación para ayudar al desarrollo de alternativas en cuanto a mejoras. Haciendo uso de metodologías que se encarguen de encontrar todo lo que no agrega valor y así poder contribuir a la mejora de procesos. Se recomiendan algunas metodologías para la mejora continua como los ciclos PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) y kaizen, sin dejar a un lado su enfoque globalizado, amplio y general en la empresa.

Según el señor Masaaki Imai<sup>26</sup>, la palabra kaizen significa mejoramiento progresivo que involucra a todos en una organización. Esta filosofía supone que todas las personas,

---

<sup>26</sup> (IMAI, 1998)

independientemente de la situación, ya sea en el trabajo, en su vida social o solamente como familia deberían estar sujetas a un cambio constante de mejora.

Es una estrategia enfocada hacia el consumidor, debe comprender las expectativas y necesidades del cliente para buscar la forma de satisfacerlas de la mejor manera, en donde cada vez la satisfacción debe ser mayor para poder representar el mejoramiento a través del tiempo. Sin embargo, este sistema es una herramienta mas no un objetivo, es una manera de hacer las cosas mejor y contribuir a actividades que agreguen valor, algo por lo que los clientes estén dispuestos a pagar, y si no agrega valor es necesario eliminarlo, pues se considera como desperdicio o en japonés, muda.

## 7. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto y la información recolectada a lo largo del mismo, podemos concluir lo siguiente:

- La medición de la calidad en el servicio prestado por el Apartahotel Deseos presenta una alta dificultad para ser medida de forma representativa o confiable debido a la naturaleza de la fuente del mercado de clientes con la que cuenta, estos presentan características particulares, las cuales dificultan el acercamiento e interacción directa con ellos.
- Los factores críticos relacionados con los aspectos generales del servicio son: la organización u orden en el servicio, el personal de servicio y los servicios complementarios de restaurante, bar y sex-shop. Por lo tanto, el plan de acción que se proponen en el proyecto como mejora está centrado en estos.
- Los factores críticos del servicio se originan o están directamente relacionados con los empleados que desempeñan los cargos operativos para la prestación del servicio en el Apartahotel Deseos.
- La calificación del servicio de la empresa OJAIMAQ S.A., en su establecimiento comercial Apartahotel Deseos, de forma general es considerado de conformidad, con índices de satisfactorios, esto quiere decir que los clientes reconocen que el servicio puede mejorar sin desprestigiar lo que hace la empresa, pues sus expectativas están por el mismo nivel de sus percepciones.
- A partir del Modelo SERVQUAL aplicado en el desarrollo del objetivo específico 2, podemos concluir que la empresa presenta fortalezas en el servicio relacionadas con la actualización de equipos, las instalaciones visualmente atractivas, los empleados

con buena apariencia y bien vestidos, siendo una empresa confiable, donde brindan la información exacta sobre la prestación del servicio, con una actitud positiva por parte de los empleados para querer ayudar a los clientes, siendo rápidos y ágiles, además, los empleados cuentan con el apoyo de la compañía en el momento de prestar el servicio, es decir, la empresa respalda las operaciones y procedimientos de estos frente al servicio, generando que los clientes se sientan seguros de sus transacciones con la compañía. Pero también, indicó que la empresa debe implementar mejoras en aspectos como:

- Una actitud mucho más comprensiva y alentadora por parte de la empresa con los problemas o inconvenientes de los clientes.
  - Cumplir lo establecido una vez se comprometa.
  - Proveer el servicio en el tiempo acordado.
  - Mantener una organización, orden y registro exacto para la prestación del servicio a los clientes.
  - El comportamiento de los empleados, para así generar confianza en los clientes.
  - Prestar mayor atención en los intereses de los clientes y procurar satisfacerlos.
  - Tener un horario de operación conveniente para todos los clientes.
- 
- La medición de la calidad en empresas de servicios con modelos de negocio similares al del Apartahotel Deseos presentan múltiples factores externos a la empresa que afectan el proceso y lo dificultan, haciendo de esto un reto para la empresa.

## 8. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizan las siguientes recomendaciones a la empresa OJAIMAQ S.A., especialmente para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos:

- Hacer uso del Modelo Servqual como herramienta para la medición de la calidad del servicio, reemplazando los formatos de sugerencias que diligencian los clientes de forma voluntaria, aleatoria y esporádica, con los cuales cuenta actualmente, por el modelo Servqual como instrumento para la medición de la calidad del servicio.
- Fortalecer y fomentar los procesos de capacitación del personal de servicio con actividades que desarrollen habilidades, conocimientos y aptitudes para el cumplimiento de su labor, en especial en áreas como: servicio al cliente, presentación personal, trabajo en equipo, procesos y procedimientos en higiene y habilidades de dirección y liderazgo, para el personal operativo como recepcionistas y supervisoras.
- Desarrollar cultura organizacional estable dentro de la compañía, y que esta se vea reflejada en el personal operativo, puesto que cuando se realizaba el estudio sobre la empresa, es notoria la separación y división que existe entre el personal operativo y el administrativo, no existe sinergia o coordinación entre la cultura, el clima y los fundamentos organizacionales con los que opera la organización y este es uno de los motivos por los cuales el personal operativo es tan inestable y presenta un alto índice de rotación y ausentismo.
- Establecer metodologías que contribuyan a incrementar la motivación, sentido de pertenencia y apropiamiento de la empresa por parte de los empleados operativos por la empresa, para así garantizar una estabilidad en el servicio, ya que no es eficiente ni productivo para la compañía presentar cambios constantes en el

personal encargado de la prestación del servicio, generando que la percepción de la calidad del mismo varíe y la satisfacción en los clientes se vea afectada.

- Realizar o construir un manual de procedimientos y operaciones el cual contenga todo lo relacionado con la prestación del servicio, estableciendo de forma cronológica los pasos a realizar, aclarando los casos donde se debe dar prioridad, puesto que son vitales para la calidad en el servicio y los estándares que el mismo debe mantener. Este manual debe incluir todos aquellos aspectos o situaciones atípicas que se pueden generar durante la prestación del servicio, para que así se encuentren capacitados y puedan darle solución lo más rápido y ágil posible, garantizando siempre la satisfacción del cliente con el servicio y la atención brindada.
- Evaluar el impacto real que presentan los servicios complementarios (restaurante, bar y sex-shop) en los clientes y su nivel de importancia en la prestación del servicio en general. Determinando si estos aportan de forma positiva o negativa a la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.
- Establecer metodologías o planes de acción que busque optimizar el aprovechamiento de los canales publicitarios utilizados por la empresa y el impacto positivo que estos tienen sobre los clientes.
- Según lo determinado en el Modelo SERVQUAL, la empresa debe buscar mejorar en los siguientes aspectos fundamentales del servicio para los clientes,:
  - Una actitud mucho más comprensiva y alentadora por parte de la empresa con los problemas o inconvenientes de los clientes.
  - Cumplir lo establecido una vez se comprometa.
  - Proveer el servicio en el tiempo acordado.

- Mantener una organización, orden y registro exacto para la prestación del servicio a los clientes.
- El comportamiento de los empleados, para así generar confianza en los clientes.
- Prestar mayor atención en los intereses de los clientes y procurar satisfacerlos.
- Tener un horario de operación conveniente para todos los clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Gronroos, C. (1990). In *Service Management and Marketing* (p. 27). Lexington: Lexington Books.
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 25, 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=motel>
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 22, 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=camarero>
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 22, 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=higiene>
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=asepsia>
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=subcontratacion>
- LAN-YUN, C. &. (2009). SENSATION SEEKING AND CUSTOMER PERCEPTIONS OF THEMATIC ENTERTAINMENT: EVIDENCE FROM THEME MOTELS IN TAIWAN. *Social Behavior & Personality: An International Journal* 37 (6) .
- Fitzsimmons, J. y. (2006). *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology*. Nueva York: Irwin/McGraw Hill.
- RAE. (2014, Octubre). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved Marzo 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=pronostico>
- Chase Richard B., J. F. (Duodécima edición). *Administracion de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. McGraw Hill.
- Chase Richard B., J. F. (Duodécima edición). Administracion y Pronostico de la Demanda. In J. F. Chase Richard B., *Administracion de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros* (p. Cap. 15). McGraw Hill.
- Chase Richard B., J. F. (Duodécima edición). *Administracion y Pronostico de la Demanda*. McGraw Hill.
- WOLNIAK, R. &.-Z. (2014). THE USE OF VALUE STREAM MAPPING TO INTRODUCTION OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN INDUSTRY. *Metalurgija* , 53(4).

Cartilla de Administracion de Operaciones.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2014). *Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014*.

Kay, M. G. (2012). *Material Handling Equipment*. North Carolina.

García Dunna, E., García Reyes, H., & Cárdenas Barrón, L. E. (2006). *Simulación y análisis de sistemas con Promodel*. México: PEARSON Educación.

Barón, D. I. (2014). Notas de clase Lean Manufacturing. Cali, Colombia.

Tompkins, W. B. (2008). *Planeación de las instalaciones*.

Julio, S. B. (n.d.). *MUESTREO DE TRABAJO*. From [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol3\\_n1/pdf/a10.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol3_n1/pdf/a10.pdf)

Valencia, C. J. (2013). *Rediseño del sistema productivo utilizando técnicas de distribución de planta*. Trabajo de Grado-Magister en Ingeniería Industrial , Universidad Nacional de Colombia, Facultad, de Ingeniería y Arquitectura, Manizales.

País, P. E. (17 de Octubre de 2014). Confecciones lideran repunte industrial de Cali y el Valle. *El País* , pp. B-Activos.

Anonimo. (3 de Julio de 2007). *IEs*. From Instituto de Estudios Superiores: <http://ies.informe.com/manejo-de-materiales-principios-y-produccion-mas-limpia-dt108.html>

Universidad de Barcelona. (2002). *Justo a Tiempo (JIT)*. Barcelona.

Design, T. (n.d.). *Group TSM*. Retrieved from <http://www.tsm.ua/es/sistemas-de-conductos-de-ropa-vertederos-de-basura.html>

Meller, R. D., & Qi, L. (2005). *LayoutVT Training Manual*. Blacksburg,VA: Virginia Tech.

Raaz, N. A. (2013). Acceptable Quality Level (AQL) in Apparel Industry. Narayanganj, Bangladesh: Opex sinha textile group.

Universidad Nacional Autonoma de México. (2008). *La función de operaciones*. México D.F: Universidad Nacional Autonoma de México (Facultad de Contaduría y Administración).

David, F. R. (2003). Evaluacion externa. In F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (pp. 80-117). Mexico: Pearson/Pentrice Hall.

OJAIMAQ. (n.d.). *Deseos*. Retrieved from <http://www.deseos.com.co>

- OJAIMAQ. (2015). *Documentos de la empresa*. Cali.
- Semana. (2012). Con todos juguetes: esto es lo ultimo en moteles. *Semana* , 260926-3.
- SOHO. (2015). Guia de moteles en Colombia. *SOHO* , 37561.
- <http://www.eltiempo.com/archivo/documento-2013/DR-12638>. (2013). El Tiempo. *El Tiempo* , pp. DR-12638.
- DR-12638. (2013). El Tiempo. *El Tiempo* , pp. DR-12638.
- Dess, L. &. (2010). *Formulacion de estrategias de negocio*.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson/Pentrice Hall.
- Fitzsimmons, J. y. (2006). Managing Capacity and Demand. In J. y. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology* (p. 265). Nueva York: Irwin/McGraw Hill.
- Fitzsimmons, J. y. (2006). Service Quality. In J. y. Fitzsimmons, *Service Management: Operations, Strategy and Information Technology* (pp. 115 - 138). New York, EEUU: Irwin/McGraw Hill.
- AITECO. (2015, 10 1). *AITECO*. (A. CONSULTORES, Producer) Retrieved 10 1, 2015, from AITECO: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- IMAI, M. (1998). *KAIZEN: La clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. Compañía editorial Continental.
- (n.d.). Retrieved Marzo 24, 2015, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Recepcionista>
- (n.d.). Retrieved Marzo 22, 2015, from <http://es.wikipedia.org/wiki/Apartotel>

## ANEXOS

### Anexo 1 - Resultados del formato de sugerencias - Apartahotel Deseos

**Sede** APARTAHOTEL (AP)

**Fecha** AGOSTO - DICIEMBRE DE 2014

**No. Formatos** 172

Seleccione su respuesta	Excelente	Malo	No marca
Atención recibida por la recepcionista	152	03	17
Aseo y decoración de la habitación	153	03	16
Servicio de restaurante y bar	95	09	68
Servicio de decoración y/o reserva	81	00	91
Servicio al momento de pagar	138	06	28
Atención del personal	138	08	26
Promoción de los almuerzos gratis todos los días	71	21	80
<b>¿Cómo se enteró de Deseos?</b>			
Boca a boca	20		
Valla publicitaria	25		
Páginas amarillas	00		
Facebook	13		
Página Web	21		
Pasó por deseos	45		
Emisora	06		
Otro	04		
No marca	38		
<b>¿Volvería a Deseos?</b>			
Sí	147		
No	09		
No marca	16		
<b>Lo que más le gusta de Deseos</b>	<b>Lo que mejoraría</b>		

### Sugerencias y comentarios

Modelo de Empresa CANVAS

Empresa:

OJAIMAQ S.A. Establecimiento Apartahotel Deseo

<p><b>ENTORNO</b></p> <p>El establecimiento se encuentra ubicado en el barrio El Troncal de la ciudad de Cali, dirección Carrera 8# 138, cercano a puntos estratégicos como lo son: El Acuaparque de la Caña, La Base Aérea, discotecas como La Comadre, cercano a la zona centro de la ciudad y a cinco minutos de la zona de Guanchito.</p>	<p><b>COMPETENCIA</b></p> <p>Apartahoteles de la ciudad de Cali, principalmente los Apartahoteles Sol y Luna, Pos Kiss Me, Derroche (Nuevo), Sabores, Rumores.</p>
---	--

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>La empresa tiene alianzas claves establecidas con: Taxistas (Mosqueteros en Acopi y Yumbo), empresa de contrataciones temporales de Talento Efectivo para la contratación de camareras, recepcionistas, supervisoras, cocineras, mantenimiento, proveedores, estancos, almacenes de cadena (MACRO), empresa de vigilancia (para la contratación de guardas Alarm Master), empresa de vigilancia y monitoreo (Alarma) personal administrativo, contable y financiero, discotecas, bares y establecimientos de prestación de servicios nocturnos de la ciudad, emisoras de radio, agencias de publicidad y litografía.</p>	<p>Las actividades claves para la empresa son: proceso de higiene y limpieza del establecimiento (habitaciones, pasillos, escaleras, lavandería, oficinas), inventarios de insumos del restaurante, bar, sex shop, lavandería, oficina, almacén de herramientas, ferretería y construcción, habitaciones, baño, Proceso de restaurante (cocina de alimentos, preparación de bebidas, preparación previa de platos y porcionamiento de los insumos primarios, despacho de pedidos del restaurante, limpieza de zona del restaurante y cocina), rotación de habitación y surtir las habitaciones con todos los productos de cortesía de insumos incluidos en el servicio, proceso de bar (preparación de cocteles, despacho de pedidos de bar, despacho de productos incluidos en el servicio como hielo, copas, etc), procesos de sex shop (promoción de los productos, despacho de pedidos, procesos de recepción (atención al cliente, venta de productos y servicios, inventarios, despacho de pedidos, recaudo de dinero, proceso de supervisión, compra y venta de insumos, contabilidad, mercadeo y publicidad, auditoría, recursos humanos y programación personal, contrataciones de personal, atención de dudas, inquietudes y sugerencias de personal, reuniones periódicas, mantenimiento y reparación de equipos, establecimiento, etc.</p> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>Los recursos claves para el correcto funcionamiento de la empresa son: establecimiento (lugar), muebles para las habitaciones (camas, mesas, sientos, sofás, etc), muebles de oficina (escritorios, archivos, asientos, mesas, etc), equipos de comunicación (telefono, radios de comunicación interna, chat, etc), equipos de cómputo (computadores, impresoras, fax, etc), software especializados (Accont para el proceso de facturación, CG1 para la contabilidad de inventarios, Microsoft Office para el control interno, etc), equipos especializados para el servicio (productos de diseño, decoración, rotación de habitaciones, etc), insumos del restaurante, bar, sex shop, parqueaderos.</p>	<p>Satisfacer las necesidades de los clientes al ofrecerle nuestro segmento de clientes, brindándoles higiene, comodidad, confort, privacidad, discreción, distinción, experiencia, tranquilidad, seguridad, intimidad. Ofreciendo una experiencia única de las parejas por medio de valores entregados como el diseño de las habitaciones, la arquitectura, la ubicación, la calidad del servicio y la atención al cliente. Todo esto, por medio de servicios de precios competitivos en el mercado.</p>	<p>Una relación de confidencialidad, buen servicio, seguridad, privacidad. Permitiendo que nuestros clientes se sientan satisfechos, estableciendo un proceso de fidelización y recordación en ellos.</p> <p><b>CANALES</b></p> <p>Los canales utilizados por la empresa para la distribución y promoción de nuestros servicios y productos son: Emisoras, flyers, página web, aplicación móvil, fanpage, yallas en puntos específicos de la ciudad y del establecimiento, establecimiento (lugar).</p>	<p>Personas de las ciudades de Cali y alrededores que buscan igualdad y privacidad en su entretenimiento.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Los costos más importantes involucrados en el negocio son: Pagos de personal (Camarería, recepción, supervisión, cocina, mantenimiento), pago de impuestos y procesos legales, proveedores de insumos para restaurante, bar, sex shop, diseño, cores, etc), pago de nómina del personal administrativo, contable y financiero, productos de publicidad y mercadeo, licencia de sistemas y software operativo, mantenimiento de las instalaciones, remodelaciones y procesos de construcción.</p>	<p><b>INGRESOS</b></p> <p>Recaudo de dinero por la prestación del servicio de alquiler de habitación restaurante, bar y sex shop, lo cual le brinda a la empresa un flujo continuo de ingresos.</p>			
<p><b>FINANCIACION</b></p> <p>La financiación es completamente privada, siendo una empresa familiar constituida bajo una sociedad anónima.</p>				

### Anexo 3 - Matriz de Proceso de Servicio

		Grado de interacción y particularización	
		Bajo	Alto
Grado de intensidad laboral	Bajo	<b>Empresa de servicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Transporte</li> <li>• Hoteles</li> <li>• Resorts y recreación</li> </ul>	<b>Tienda de servicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hospitales</li> <li>• Reparaciones</li> <li>• Montajes</li> <li>• Instalaciones</li> </ul>
	Alto	<b>Servicio masivo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoristas</li> <li>• Mayoristas</li> <li>• Colegios</li> <li>• Bancos</li> </ul>	<b>Servicio profesional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctores</li> <li>• Abogados</li> <li>• Contadores</li> <li>• Arquitectos</li> </ul>
		Servicio estandarizado	Servicio particularizado

Capital intensivo

Labor intensivo

## ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO - APARTAHOTEL

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar información sobre el servicio que se brinda en el Apartahotel Deseos y la percepción que tiene el personal administrativo sobre este. La información que usted brinde en esta encuesta será de uso académico y quedará a disposición de la empresa.

<b>Cargo que ocupa</b>	
<b>Hace cuanto trabaja para la empresa</b>	

En las siguientes preguntas indique su respuesta de acuerdo a la importancia que usted le da a cada una de las siguientes opciones en la prestación del servicio

	Impresión general	Organización	Personal de servicio	Instalaciones generales	Habitaciones	Restaurantes	Bar y Sex-Shop
Muy alta	5	5	5	5	5	5	5
Alta	4	4	4	4	4	4	4
Media	3	3	3	3	3	3	3
Baja	2	2	2	2	2	2	2
Muy baja	1	1	1	1	1	1	1

Comentarios

---



---

En las siguientes preguntas indique su respuesta de acuerdo a la importancia que usted le da a cada una de las siguientes opciones en la publicidad del Apartahotel Deseos

Pag Web	
Instalaciones	
Facebook	
Radio	
Boca a boca	

Enumerando de 1 a 5, siendo 1 la menos importante y 5 la más importante

Otro, cuál?

---

En las siguientes preguntas indique su respuesta de acuerdo a la importancia que usted le da a cada uno de los cargos involucrados en la prestación del servicio

	Recepcionista	Guardas de Seguridad	Camareras	Supervisora	Personal de Restaurante	Personal de mantenimiento
Excelente	6	6	6	6	6	6
muy buena	5	5	5	5	5	5
buena	4	4	4	4	4	4
regular	3	3	3	3	3	3
mala	2	2	2	2	2	2
muy mala	1	1	1	1	1	1

Comentarios

---



---

## ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO - APARTAHOTEL

En las siguientes preguntas indique su respuesta de acuerdo a la importancia que usted le da a cada uno de los siguientes factores en el momento en que el cliente escoge los servicios del Apartahotel Deseos

Precio	
Tipos de habitaciones / Decoraciones	
Ubicación	
Servicio / Atención al cliente	
Bonos / Promociones	

Enumerando de 1 a 5, siendo  
1 la menos importante y 5 la  
mas importante

Otro, cual?

---

Usaria usted los servicios del Apartahotel Deseos?

SI	
----	--

NO	
----	--

Por que?

---

Recomendaria usted los servicios del Apartahotel Deseos?

SI	
----	--

NO	
----	--

Por que?

---

## Anexo 5 - Tabulación encuesta aplicada al personal administrativo

Cargo	Antigüedad en la empresa	Importancia de cada uno de estos aspectos en la prestación del servicio							Comentarios	Importancia que usted le da a cada una de las siguientes opciones en la publicidad						Importancia que usted le da a los cargos involucrados en el servicio						Importancia que usted le da a cada uno de los siguientes factores en el momento en que el cliente escoge los servicios					Usaria usted los servicios del AP
		Impresión general	Organización	Personal de servicio	Instalaciones generales	Habitaciones	Restaurantes	Bar y Sex-Shop		Página Web	Instalaciones	Facebook	Emisoras de radio	Boca a boca	Otro	Recepcionista	Guarda de seguridad	Camareras	Supervisora	Personal de restaurante	Personal de mantenimiento	Precio	Tipos de habitaciones / decoraciones	Ubicación	Servicio de atención al cliente	Bonos y Promociones	
Recepcionista	20 años	4	5	4	4	5	4	4		5	3	4	1	2		5	5	5	5	5	5	5	4	2	3	1	1
Auxiliar contable	10 años y 7 meses	4	4	4	5	5	3	5		5	4	3	2	1		5	4	4	4	5	4	2	4	5	3	1	0
Coordinadora de mercadeo y servicio al cliente	2 años	5	5	5	5	5	4	4	Considero que todo lo que tiene un grado de importancia muy alto, ya que todos los servicios en energía permiten el correcto funcionamiento del AP	3	4	2	1	5		5	4	6	6	4	5	3	5	2	4	1	1
Lider en gestión de SST	1 mes	5	5	4	5	4	5	5		2	4	3	5	1		6	6	6	5	5	5	2	5	1	4	3	1
Almacenista	4 años	4	4	4	4	5	5	5		4	2	3	5	1		4	4	4	6	4	6	4	5	2	3	1	1
Revisor fiscal	13 años	5	5	5	5	5	5	5		2	5	1	3	4		6	5	6	6	6	6	4	2	1	5	3	1
Supervisora	7 años y 10 meses	5	4	4	4	5	4	4		5	3	1	2	4		5	4	5	5	5	5	1	5	4	3	2	0
Recepcionista	2 años	4	4	4	5	4	4	3		3	2	5	4	1		6	4	4	6	4	4	4	3	1	5	2	1
Asistente contable	10 años y 10 meses	4	4	3	4	5	4	5		5	4	1	2	3		6	6	6	6	6	6	4	5	1	3	2	1
Administradora	5 años	4	4	3	5	5	4	5		3	4	2	1	5		6	6	6	6	4	4	4	5	3	2	1	1
Auxiliar de compras	1 año y 11 meses	5	5	5	5	5	5	5		4	5	3	1	2		5	5	5	6	6	6	2	5	3	4	1	1
Auxiliar de RRHH	1 año	5	5	5	5	4	4	4		4	3	1	2	5		6	4	5	6	4	4	5	3	4	2	1	0
Gerente	13 años	5	5	5	5	5	5	5		3	4	1	2	5		6	5	5	6	5	5	3	4	5	2	1	1

## Anexo 6 - Encuesta de percepción de satisfacción del cliente

### ENCUESTA CLIENTES - APARTAHOTEL

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar información sobre el servicio que se brinda en el Apartahotel Deseos y la percepción que tiene el cliente sobre este. La información que usted brinde en esta es totalmente confidencial y no será de dominio público.

**Frecuencia con la cual visita nuestras instalaciones: (Marque con un X)**

Esta es su primera vez	Ocasionalmente	Una vez por semana	Más de una vez por semana	Una vez al mes	Más de una vez por mes

**Indique en la siguiente tabla su calificación de acuerdo a los siguientes puntos:**

<i>Excelente = 6, Muy buena = 5, Buena = 4, Regular = 3, Mala = 2, Muy mala = 1</i>					
Impresión general	Organización	Personal de servicio	Instalaciones generales	Habitaciones	Restaurante, Bar y Sex-Shop

**El servicio prestado en el Apartahotel Deseos cumplió con sus expectativas?**

Muy por debajo de sus expectativas	Por debajo de sus expectativas	Cumplió sus expectativas	Superior a sus expectativas	Muy superior a sus expectativas
1	2	3	4	5

**Cómo se enteró de nuestros servicios ? (Marque con un X)**

Pag Web	Instalaciones	Facebook	Emisoras de radio	Recomendación de un amigo

Otro, cuál?

**Cómo calificaría usted la atención brindada por el personal del Apartahotel Deseos**

<i>Excelente = 6, Muy buena = 5, Buena = 4, Regular = 3, Mala = 2, Muy mala = 1</i>				
Recepcionista	Guarda de Seguridad	Camareras	Supervisora	Personal de Restaurante, Bar y Sex-Shop

**Cuál de los siguientes factores fue mas importante en el momento de elegir al Apartahotel Deseos?**

Precio	Tipos de habitaciones / Decoraciones	Ubicación	Servicio / Atención al cliente	Bonos / Promociones

Otro, cuál?

**Usaría de nuevo los servicios del Apartahotel Deseos?**

SI	
----	--

NO	
----	--

**Recomendaría usted los servicios del Apartahotel Deseos?**

SI	
----	--

NO	
----	--

Por qué?

**¿Qué le gustaría adicionar a nuestro servicio?**

## Anexo 7 - Tabulación de encuestas de percepción de la satisfacción del cliente

Nº	Frecuencia con la que visitamos nuestras instalaciones	El servicio prestado por el AP cumplió con nuestras expectativas	Calificación de acuerdo a los siguientes puntos:						Calificación de la atención prestada por el personal del AP					Factores importantes en el momento de elegir el AP					Como se enteró de nuestros servicios					Usar nuevos servicios
			Impresión general	Organización	Personal del servicio	Instalaciones generales	Habitaciones	Restaurante Bar y Sex-Shop	Recepcionista	Guarda de seguridad	Camareras	Supervisora	Personal del restaurante bar y sex-shop	Precio	Tipos de habitaciones / decoraciones	Ubicación	Servicio de atención al cliente	Bonos y Promociones	Página Web	Instalaciones	Facebook	Emisoras de radio	Recomendación de un amigo	
1	2	4	6	5	5	6	5	5	4	4	4	5	5	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
2	5	4	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
3	1	3	4	5	4	4	4	5	5	6	6	6	6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
4	1	5	5	5	5	6	5	4	5	5	5	5	4	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
5	2	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	
6	1	3	5	5	4	5	6	5	5	4	4	4	4	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	
7	2	4	6	6	5	5	5	5	5	4	6	5	5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
8	1	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
9	2	4	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	
10	3	4	6	5	5	5	6	4	5	4	5	4	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	
11	4	5	6	5	6	6	6	4	6	4	5	5	5			1					1			
12	2	3	5	6	4	5	6	4	6	4	5	4	5		1							1		
13	4	5	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	6			1						1		
14	5	4	5	5	6	5	5	4	6	6	4	4	5	1							1			
15	3	3	5	4	4	6	5	5	6	4	4	4	5			1				1				
16	2	4	5	4	5	6	6	4	6	3	5	5	5	1									1	
17	2	3	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6			1							1	
18	3	4	6	6	5	6	6	4	4	5	5	5	5				1				1			
19	4	4	6	5	5	6	5	4	6	4	5	5	4	1						1				
20	2	3	5	4	4	5	6	3	5	5	3	3	4	1								1		
21	6	4	5	6	5	5	6	5	6	5	5	5	6			1						1		
22	5	4	4	5	5	4	5	3	5	4	5	5	4	1									1	
23	2	4	4	5	4	5	6	5	5	4	5	5	4			1				1				
24	5	4	5	4	5	4	6	3	5	6	4	3	5				1						1	
25	1	4	6	5	4	5	6	5	4	6	5	5	3		1				1					
26	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1						1				
27	3	4	6	6	5	6	5	4	5	5	5	5	4					1				1		
28	6	4	5	5	4	5	6	5	6	5	5	5	5		1								1	
29	2	4	6	4	5	4	5	4	6	5	5	5	5	1									1	
30	3	4	5	4	4	5	6	4	5	5	4	4	4			1				1				

## Anexo 8 - Tablas de frecuencias

Tabla de Frecuencias de Calificación del Servicio de acuerdo a los siguientes puntos							
Categoría	Frecuencia	Impresión general	Organización	Personal de servicio	Instalaciones generales	Habitaciones	Restaurante, Bar y Sex-Shop
1	FA	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	FR	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03
	FAA	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00
	FRA	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,03
2	FA	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
	FR	0,00	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00
	FAA	0,00	2,00	2,00	0,00	0,00	1,00
	FRA	0,00	0,07	0,07	0,00	0,00	0,03
3	FA	2,00	0,00	0,00	1,00	1,00	3,00
	FR	0,07	0,00	0,00	0,03	0,03	0,10
	FAA	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	4,00
	FRA	0,07	0,07	0,07	0,03	0,03	0,13
4	FA	3,00	7,00	9,00	5,00	1,00	12,00
	FR	0,10	0,23	0,30	0,17	0,03	0,40
	FAA	5,00	9,00	11,00	6,00	2,00	16,00
	FRA	0,17	0,30	0,37	0,20	0,07	0,53
5	FA	14,00	14,00	13,00	12,00	12,00	13,00
	FR	0,47	0,47	0,43	0,40	0,40	0,43
	FAA	19,00	23,00	24,00	18,00	14,00	29,00
	FRA	0,63	0,77	0,80	0,60	0,47	0,97
6	FA	11,00	7,00	6,00	12,00	16,00	1,00
	FR	0,37	0,23	0,20	0,40	0,53	0,03
	FAA	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	FRA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		<b>5,13</b>	<b>4,77</b>	<b>4,67</b>	<b>5,17</b>	<b>5,43</b>	<b>4,30</b>

Tabla de Frecuencias de Calificación de la atención prestada por el personal del AP						
Categoría	Frecuencia	Recepcionista	Guarda de seguridad	Camareras	Supervisora	Personal de restaurante, bar y sex-shop
1	FA	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
	FR	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
	FAA	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
	FRA	0,00	0,00	0,03	0,00	0,03
2	FA	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00
	FR	0,03	0,03	0,00	0,03	0,00
	FAA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	FRA	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
3	FA	0,00	1,00	1,00	2,00	2,00
	FR	0,00	0,03	0,03	0,07	0,07
	FAA	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
	FRA	0,03	0,07	0,07	0,10	0,10
4	FA	4,00	12,00	8,00	8,00	9,00
	FR	0,13	0,40	0,27	0,27	0,30
	FAA	5,00	14,00	10,00	11,00	12,00
	FRA	0,17	0,47	0,33	0,37	0,40
5	FA	12,00	10,00	16,00	16,00	14,00
	FR	0,40	0,33	0,53	0,53	0,47
	FAA	17,00	24,00	26,00	27,00	26,00
	FRA	0,57	0,80	0,87	0,90	0,87
6	FA	13,00	6,00	4,00	3,00	4,00
	FR	0,43	0,20	0,13	0,10	0,13
	FAA	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
	FRA	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		<b>5,20</b>	<b>4,63</b>	<b>4,67</b>	<b>4,60</b>	<b>4,57</b>

Tabla de Frecuencias		
Categoría	Frecuencia	Frecuencia con la actual visita nuestras instalaciones
1	FA	5,00
	FR	0,17
	FAA	5,00
	FRA	0,17
2	FA	11,00
	FR	0,37
	FAA	16,00
	FRA	0,53
3	FA	5,00
	FR	0,17
	FAA	21,00
	FRA	0,70
4	FA	3,00
	FR	0,10
	FAA	24,00
	FRA	0,80
5	FA	4,00
	FR	0,13
	FAA	28,00
	FRA	0,93
6	FA	2,00
	FR	0,07
	FAA	30,00
	FRA	1,00
		<b>2,87</b>

Tabla de Frecuencias		
Categoría	Frecuencia	El servicio prestado por el AP cumplió con sus expectativas
1	FA	1,00
	FR	0,03
	FAA	1,00
	FRA	0,03
2	FA	1,00
	FR	0,03
	FAA	2,00
	FRA	0,07
3	FA	7,00
	FR	0,23
	FAA	9,00
	FRA	0,30
4	FA	19,00
	FR	0,63
	FAA	28,00
	FRA	0,93
5	FA	2,00
	FR	0,07
	FAA	30,00
	FRA	1,00
		<b>3,67</b>

Anexo 9 - Encuesta del instrumento SERVQUAL - Expectativas

INSTRUMENTO SERVQUAL EXPECTATIVAS														
Este cuestionario trata su opinión sobre la calidad del servicio. Basado en su experiencia como usuario, por lo tanto piense en el desempeño del servicio que brinda calidad de este. Piense en el tipo de desempeño del servicio con el que le gustaría ser atendido. Muestre su grado de acuerdo con las características que debería tener este desempeño. Si considera que una de las características está sobrando, marque 1, si está totalmente de acuerdo marque 7, de lo contrario marque el grado de su acuerdo entre 2 y 6.							Grado de acuerdo (1 bajo 7 alto)							
							1	2	3	4	5	6	7	
E1	Deberían tener equipos actualizados y modernos													
E2	Sus instalaciones físicas deben ser visualmente atractivas													
E3	Sus empleados deben estar bien vestidos y con buena apariencia													
E4	La apariencia de las instalaciones físicas debe ser acorde con el servicio que prestan													
E5	Cuando la compañía promete hacer algo en determinado tiempo, debe ser así													
E6	Cuando los clientes tienen problemas, la compañía debe ser comprensiva y alentadora													
E7	La compañía debe ser confiable													
E8	Deben proveer el servicio en el tiempo en que prometen hacerlo													
E9	Deben mantener sus registros con exactitud													
E10	Se debe informar exactamente al cliente cuando se preste el servicio													
E11	Es realístico para los clientes esperar un servicio rápido de empleados de esta compañía													
E12	Sus empleados siempre tienen que querer ayudar a los clientes													
E13	Los empleados nunca estarán lo suficientemente ocupados para responder a los clientes													
E14	El comportamiento de los empleados genera confianza en los clientes													
E15	Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones con los empleados de la compañía													
E16	Los empleados deben ser gentiles													
E17	Los empleados deben tener el apoyo adecuado de la compañía para realizar bien su trabajo													
E18	La compañía debe entregar al cliente atención individualizada													
E19	Se espera que los empleados de la compañía presten atención personal													
E20	Los empleados deben conocer las necesidades de sus clientes													
E21	La compañía debe tener los intereses del cliente en el corazón													
E22	Las horas de operación de la compañía deben ser convenientes para todos sus clientes													

Anexo 10 - Encuesta del instrumento SERVQUAL - Percepciones

INSTRUMENTO SERVQUAL PERCEPCIONES															
Este cuestionario trata su opinión sobre la calidad de servicio en DJAIMAQ S.A., para su establecimiento comercial Apartahotel Deseos. Para cada punto muestre el grado en que cree que el Apartahotel Deseos tiene la característica descrita. Si considera que una de las características está sobrando, marque 1, si está totalmente de acuerdo marque 7, de lo contrario marque el grado de su acuerdo entre 2 y 6. No existen respuestas buenas o malas, solo se está interesado en un número que muestre mejor su percepción sobre la empresa.							Grado de acuerdo (1 bajo 7 alto)								
								1	2	3	4	5	6	7	
E1	El Apartahotel Deseos debería tener equipos actualizados y modernos														
E2	Las instalaciones físicas del Apartahotel Deseos deben ser visualmente atractivas														
E3	Los empleados del Apartahotel Deseos deben estar bien vestidos y con buena apariencia														
E4	La apariencia de las instalaciones físicas del Apartahotel Deseos debe ser acorde con el servicio que prestan														
E5	Cuando la compañía promete hacer algo en determinado tiempo, debe ser así														
E6	Cuando los clientes tienen problemas, el Apartahotel Deseos debe ser comprensivo y alentador														
E7	El Apartahotel Deseos debe ser confiable														
E8	El Apartahotel Deseos debe proveer el servicio en el tiempo que promete hacerlo														
E9	Apartahotel Deseos debe mantener sus registros con exactitud														
E10	Apartahotel Deseos debería informar exactamente al cliente cuando se preste el servicio														
E11	Es realístico para los clientes esperar un servicio rápido de empleados del Apartahotel Deseos														
E12	Los empleados del Apartahotel Deseos siempre tienen que querer ayudar a los clientes														
E13	Los empleados del Apartahotel Deseos nunca estarán lo suficientemente ocupados para responder a los clientes														
E14	El comportamiento de los empleados del Apartahotel Deseos genera confianza en los clientes														
E15	Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones con los empleados del Apartahotel Deseos														
E16	Los empleados del Apartahotel Deseos deben ser gentiles														
E17	Los empleados del Apartahotel Deseos deben tener el apoyo adecuado de la compañía para realizar bien su trabajo														
E18	El Apartahotel Deseos debe entregar al cliente atención individualizada														
E19	Se espera que los empleados del Apartahotel Deseos presten atención personal														
E20	Los empleados del Apartahotel Deseos deben conocer las necesidades de sus clientes														
E21	El Apartahotel Deseos debe tener los intereses del cliente en el corazón														
E22	Las horas de operación del Apartahotel Deseos deben ser convenientes para todos sus clientes														

**Anexo 11 - Tabulación de encuesta del instrumento SERVQUAL - Expectativas**

Clientes	EXPECTATIVAS																					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22
1	6	4	7	4	7	7	7	7	7	7	7	6	6	5	7	3	6	4	3	7	6	6
2	6	5	7	4	7	7	7	7	5	7	7	7	6	5	7	3	6	4	3	7	6	6
3	6	6	7	4	7	7	7	7	5	7	7	7	6	7	7	3	6	3	4	7	6	6
4	7	4	7	3	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	4	6	4	4	7	7	5
5	6	6	7	4	6	7	7	7	6	7	7	7	7	5	7	3	7	3	3	7	6	6
6	5	7	6	7	6	4	7	6	4	7	7	7	7	6	7	7	6	3	5	6	5	4
7	5	6	6	4	7	5	7	5	4	6	7	6	6	5	7	5	6	4	4	6	6	4
8	7	7	7	3	6	5	7	6	5	7	7	7	6	5	7	4	6	3	5	6	5	5
9	6	5	7	3	6	4	7	5	4	6	6	7	6	4	7	3	7	3	6	6	5	5
10	5	6	7	4	6	6	7	6	5	6	7	7	6	4	7	6	7	3	6	7	5	6
11	6	5	7	5	5	5	7	6	4	6	7	7	7	5	7	6	7	4	5	7	5	4
12	6	6	7	5	6	4	7	6	5	7	6	7	7	5	7	7	7	3	4	7	7	5
13	7	6	7	6	7	5	7	5	4	7	7	7	7	5	7	6	7	4	5	7	7	6
14	7	7	7	6	7	5	7	7	5	7	7	6	7	5	7	7	6	4	4	7	7	3
15	6	7	6	5	6	6	7	6	5	7	7	7	7	7	7	7	6	4	4	7	7	4
16	5	7	7	6	7	5	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	6	3	4	7	7	5
17	5	7	6	5	6	6	7	5	6	7	7	6	5	7	6	5	6	4	3	7	5	6
18	5	7	7	5	5	5	7	6	7	6	7	7	5	7	7	5	7	3	4	7	6	5
19	6	6	6	5	6	7	7	5	7	6	7	7	6	6	7	7	7	4	4	6	6	5
20	7	6	7	6	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	4	4	6	5	5
21	6	5	4	7	6	7	7	5	7	6	6	7	7	7	7	6	7	4	3	6	6	5
22	7	4	5	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	5	7	5	3	6	7	6
23	6	5	6	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	4	7	4	3	6	5	7
24	7	6	7	5	6	6	7	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	4	4	7	6	7
25	6	5	6	6	7	6	7	7	6	6	7	7	7	6	7	6	6	3	4	7	5	7
26	7	5	7	7	6	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	6	3	4	6	5	6
27	6	5	7	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	4	5	6	7	7
28	6	6	7	5	6	7	7	7	6	7	7	6	7	5	7	5	6	3	4	6	6	6
29	7	7	6	4	7	6	7	6	5	7	7	7	6	6	7	6	7	4	4	6	5	7
30	6	7	5	5	7	6	7	6	5	6	7	7	7	4	7	6	6	3	3	7	6	7
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Anexo 12 - Tabulación de encuestas del instrumento SERVQUAL - Percepciones

Clientes	PERCEPCIONES																					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22
1	6	6	7	6	4	4	7	6	6	7	7	6	4	3	7	7	6	4	3	7	5	6
2	7	7	5	6	4	3	6	7	7	7	6	7	4	5	6	7	7	4	3	7	4	6
3	6	6	7	6	5	3	6	7	5	7	5	6	4	4	6	3	6	3	4	7	4	6
4	7	7	7	6	4	3	7	4	7	6	7	7	4	6	6	4	6	4	4	7	4	5
5	6	6	7	6	5	3	4	4	6	6	3	7	3	5	6	3	5	3	3	7	5	6
6	5	7	6	6	5	4	7	6	5	7	6	7	6	7	7	5	6	3	5	6	6	4
7	6	6	5	7	5	3	7	5	6	6	6	6	5	5	7	5	6	4	4	6	4	4
8	6	7	4	7	3	4	7	6	7	7	4	7	5	5	5	4	4	3	5	6	5	5
9	6	4	7	7	6	4	6	5	4	5	7	5	4	4	6	3	7	3	6	3	6	5
10	6	6	5	5	5	5	5	6	6	3	4	5	3	6	3	6	7	3	6	7	6	5
11	6	6	7	3	7	4	7	5	5	7	7	5	7	5	7	6	5	4	5	4	5	4
12	7	6	5	7	6	5	5	5	3	3	6	5	4	5	4	7	7	3	4	7	4	5
13	6	6	7	7	3	3	7	5	4	7	6	7	3	5	7	4	7	4	5	5	4	3
14	5	4	5	3	7	3	4	7	3	7	7	6	3	5	6	7	6	4	4	7	5	3
15	6	5	6	6	5	3	7	6	3	6	6	7	5	3	7	5	3	4	4	7	6	7
16	6	7	4	5	7	3	7	6	5	7	7	7	4	6	5	7	6	3	3	5	3	5
17	7	7	6	6	5	3	5	5	3	7	6	6	5	5	4	5	6	4	3	7	4	7
18	7	5	7	6	5	5	5	4	3	6	7	6	3	7	4	5	7	3	4	7	6	5
19	5	5	5	6	4	3	7	5	4	6	4	6	4	6	7	7	5	4	4	6	5	7
20	5	6	7	6	5	3	6	6	3	7	7	5	5	4	5	6	5	4	3	6	6	6
21	5	7	3	6	5	3	6	4	4	6	7	5	4	7	7	6	5	4	3	6	5	5
22	7	3	7	7	4	4	6	6	5	6	7	7	6	4	6	5	7	5	3	6	6	3
23	5	5	7	6	4	4	5	4	5	6	5	6	5	5	7	5	7	4	3	6	6	4
24	7	6	5	6	4	6	7	3	4	6	7	6	6	6	7	6	7	4	4	7	7	4
25	6	7	6	7	7	6	6	7	3	6	7	7	7	6	6	5	6	3	4	7	7	4
26	7	5	5	6	5	7	7	6	5	7	6	6	7	4	7	4	4	3	4	6	7	4
27	6	4	6	7	5	5	7	6	5	7	7	7	4	7	7	7	6	4	5	6	6	7
28	6	6	4	5	5	4	6	4	4	6	7	6	3	5	5	7	6	3	4	6	5	6
29	5	7	4	7	6	5	7	6	5	7	4	6	7	6	7	4	4	4	4	6	5	3
30	6	7	7	7	5	6	7	7	5	6	7	6	7	4	7	6	4	3	3	7	6	7
	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>