

Modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración

Carlos Andrés Piñeros Villegas

Ingeniero en Hotelería y Turismo. Universidad de Matanzas. Cuba.

Osmany Pérez Barral

Docente investigador. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato. Ecuador.

Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta

Docente investigadora. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Vicente Mateo Ripoll Feliu

Docente investigador. Universitat de Valencia. España.

carlos.pinero@umcc.cu, operez@pucesa.edu.ec, monyalarcon7@gmail.com, vicente.ripoll@uv.es

Recibido: enero, 2017.
Aceptado: abril, 2017.
Publicado: junio, 2017.

Título

Modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración.

Resumen

El objetivo general del estudio es proponer un modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración de la dirección de alimentos y bebidas para el mejoramiento de la atención de los servicios en el hotel objeto de estudio. Como procesos de cambios se quiere lograr un servicio de restauración más acorde con las necesidades de los clientes que visitan el país (Ecuador), con lo cual el cliente interno que brinda los servicios de alimentos y bebidas debe mejorar su gestión y ser más creativo y artístico en la presentación de los diferentes platos y bebidas que se promocionan en los restaurantes y bares del hotel. En tal sentido, se trata de abordar un modelo que logre resultados relacionados con la rentabilidad y el crecimiento, que son generados por la fidelidad del cliente; la fidelidad, que es resultado de la satisfacción del cliente; la satisfacción del cliente, la cual está influenciada por el valor del servicio; el valor del servicio, generado mediante la fidelidad y la productividad de los empleados; y la satisfacción de los empleados, que es generada por la calidad interna del servicio.

Title

Management Model Internal Client in the Process of Restoration.

Abstract

The general objective of the study is propose an internal client management model in the process of restoration of the food and beverage directorate for the improvement of the attention of the services in the hotel object of study. As processes of change we want to achieve a catering service more in line with the needs of customers visiting the country (Ecuador), which means that the internal customer who provides the services of food and beverage should improve their management, and be more creative and artistic in the presentation of the different dishes and drinks that are promoted in the restaurants and bars of the hotel. In this sense, the aim is to approach a model that achieves results related to profitability and growth, which are generated by customer loyalty; fidelity, which is the result of customer satisfaction; customer satisfaction, which is influenced by the value of the service; the value of the service, generated through the fidelity and the productivity of the employees and, the satisfaction of the employees, that is generated by the internal quality of the service.

Palabras clave

Cliente interno, restauración.

Key words

Internal customers, restoration.

1. Introducción

El turismo desde sus orígenes estuvo orientado hacia el sector hotelero. En este sentido, en relación con el sector hotelero destacó el autor Albrecht (1990), quien consideraba que a partir de la década del setenta algunas cuestiones empezaron a cambiar en el sector hotelero, pues esta etapa fue llamada “la revolución de los servicios”, y a partir de los ochenta los empresarios comenzaban a preocuparse por la calidad del servicio. Asimismo, se coincide con Coello Denegri (2013) cuando expone que en la actualidad todas las empresas buscan diferenciarse a través de la prestación de servicios. Otros autores que destacaron según Pérez Barral (2008) en estudios relacionados a la gestión empresarial hotelera desde la década del noventa hasta la actualidad son A. Urquidi, V. Ripoll, O. Pérez, V. Vega, C. Tamarit, O. Amat, J. Amat, E. Castelló y J. L. Iglesias, entre otros.

Este nuevo escenario del servicio ha ocasionado una transformación de los negocios, puesto que el proceso de interacción con el cliente es permanente. Los mercados y los clientes se hicieron cada vez más selectivos y se comenzó a hablar de la segmentación, lo que generó cambios en los patrones de competitividad tradicionales. Es una etapa en la que, según Grönroos (1981), Lam, Shankar, Erramilli y Murthy (2004), Frías Jiménez, González Arias, Jaquinet Espinosa y Oliver Gil (2005) y Galiana (2015), comienzan a introducirse varios conceptos, como calidad-valor del servicio-satisfacción-variables de comportamiento, que han podido ser implementados con éxito, satisfaciéndose las necesidades de los clientes externos, dado el buen hacer de los clientes internos. A este cambio se le añade el crecimiento en el sector del turismo, por ejemplo, según Sánchez Drouet (2015). Este sector está cambiando constantemente; en el año 2010, el Ecuador contaba con 3.160 establecimientos de alojamientos; de este total, el 94 % correspondía a las mipymes hoteleras y tan solo el 6 % restante pertenecía a los grandes hoteles o cadenas hoteleras (Radisson, Marriot y Sheraton), que trabajan permanentemente en modelos de gestión para alcanzar la calidad de servicio.

Al respecto, García de los Salmones, Rodríguez del Bosque y Herrero Crespo (2008) y Kaplan y Norton (2001) consideran que debe existir un comportamiento responsable por parte del cliente interno en el momento de ofrecer un servicio de calidad, dando importancia, a la vez, a los costos de cambio que se generan a partir de los determinantes o las variables que garantizan la lealtad hacia un servicio eficiente, eficaz y efectivo. En este sentido, los resultados pueden ser medidos con la aplicación del cuadro de mando integral en unas de sus dimensiones (dimensión del talento humano).

En tal sentido, el objetivo de la investigación se centra en proponer un modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración de la dirección de alimentos y bebidas para el mejoramiento de la atención de los servicios en el hotel objeto de estudio. Para ello, es necesario definir al cliente interno para este estudio, así como el proceso de restauración.

Entendiéndose al cliente interno como el empleado que se relaciona con otros trabajadores de la organización dadas sus funciones y que debe cumplir con los requerimientos que exige la cadena de valor de los procesos para satisfacer las necesidades de quien recibe su trabajo

La percepción de los clientes internos y externos exige a las empresas turísticas evaluar variables relacionadas con la calidad-valor del servicio y la satisfacción de los clientes

internamente: por ejemplo, la relación directa que se establece entre el que trabaja en un almacén dentro del hotel y el responsable del restaurante del propio hotel, pues este último solicita los pedidos para los comensales mediante órdenes de trabajo y el responsable del almacén se los entrega bajo respaldo de documentación contable.

Los procesos y las actividades que desarrollan los clientes internos se pueden ver afectados por su radio de acción, el entorno del hotel, la formación o capacitación del personal y los propios medios con los cuales realizan su trabajo (ejemplos en un restaurante: temperatura de los alimentos, mala iluminación de la cocina o falta de higiene, entre otros, cuya solución depende de otros empleados que no son precisamente los trabajadores de cocina). En este sentido, si no se atienden a tiempo los requerimientos del área de cocina, el trabajo no puede salir con la calidad requerida y, por tanto, se genera un grupo de insatisfacciones por el servicio ofertado; o sea, se necesita una excelente administración de los trabajadores (clientes internos). Al respecto, Mondy, Noe, Dessler, Robbins y Judge (2010) destacan que se debe evitar que los empleados se sientan en una zona de confort, puesto que puede ser peligroso para los resultados empresariales.

Asimismo, el proceso de restauración, según Muñoz Valdés (2009), constituye una unidad estratégica de negocio fundamental en las actividades del turismo dentro de un hotel, que debe lograr encaminar todos los esfuerzos y recursos de forma integrada dirigida a la satisfacción del turista, lo que se plantea, en la actualidad, como un reto de hospitalidad en las instalaciones.

El modelo que se propone tiene carácter generalizador para todo el sector hotelero del Ecuador y de otras latitudes, pues integra variables que pueden ser medidas en estos tipos de instalaciones, en aras de buscar mayor eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo del cliente interno mediante su satisfacción laboral y así poder brindar un servicio de calidad a otras áreas internas y al cliente externo. Esto contribuye a que los trabajadores o empleados del sector de cualquier instalación se incentiven para ser eficientes como clientes internos para recibir de sus colegas y directivos un mismo servicio que les satisfaga y les haga sentirse útiles, necesarios e importantes para los resultados de su organización.

El modelo propuesto consiste en evaluar el desempeño de los clientes internos según sus responsabilidades dentro de una instalación hotelera y analizar así el impacto que se genera cuando no se logran los resultados por su insatisfacción. De esta manera, el trabajo se desarrolla a partir de una introducción que conduce a la estrategia metodológica por fases que se direcciona al diseño de un procedimiento, específicamente para la validación y posterior implementación del modelo de gestión del cliente interno. Posteriormente, se analizan los resultados obtenidos a partir del modelo que se presenta. Asimismo, se exponen conclusiones enfocadas a los resultados obtenidos en la investigación.

El hotel objeto de estudio es una instalación de cuatro estrellas y cuenta con 63 habitaciones que ofrecen servicios de habitación. Destaca un restaurante amplio con servicio a la carta.

2. Metodología de investigación aplicada para el diseño de un modelo de gestión de cliente interno

El procedimiento que se aplica es empleado específicamente para la validación y posterior implementación del modelo de gestión del cliente interno, pues existe la necesidad objetiva de medir y evaluar cómo se realiza la gestión del cliente interno en el hotel objeto de estudio. Los planteamientos realizados por los diversos autores consultados permiten

Existe la necesidad objetiva de medir y evaluar el desempeño del cliente interno en la organización para conocer el nivel de satisfacción de los clientes externos

corroborar que la gestión del cliente interno está asociada a un conjunto de variables y que sus resultados están en la capacidad o preparación de cada individuo para realizar o ejecutar un proceso o actividad determinada dentro del área de alimentos y bebidas de un hotel. A continuación se dan a conocer algunos puntos importantes y se describe el proceso que se aplicó.

Fase 1. Construcción del marco teórico

- Etapa 1. Búsqueda, localización y selección de la literatura sobre temas relacionados con modelos, estrategias y técnicas de medición y experiencias de implementación.
- Técnicas: medios de búsqueda de información en Internet, bibliotecas y otros.
- Etapa 2. Procesamiento y análisis de información.
- Técnicas: matriz de conceptos/autores, distribución de frecuencias para conceptos, gráfico de Pareto y comparación.
- Etapa 3. Construcción de modelos para la entidad objeto de estudio.
- Técnicas: interrelación de las variables.
- Esta fase se cumple en el marco teórico del estudio, donde se identifican y seleccionan los modelos de gestión del cliente interno más reconocidos. Asimismo, quedan identificadas todas las variables que el modelo recoge, pero no son descritas las características inherentes a cada una de ellas. Esta tarea se inicia en la fase 2.

Fase 2. Estrategias de medición: construcción de instrumentos de medición

- Lograr obtener una caracterización y diagnóstico inicial del hotel objeto de estudio.
- Etapa 4. Generación de aspectos a medir para cada variable según fuentes.
- Técnicas: medios de búsqueda en Internet y bibliotecas, entre otros.
- Etapa 5. Expertos (evaluación), selección, entrevistas/cuestionarios y registros de información.
- Etapa 6. Obtención del listado de ítems a medir de las personas y de los documentos, así como el listado único.
- Se pueden utilizar otros métodos: entrevista individual o de grupo, cuestionario/entrevista presencial, telefónica o por *e-mail* y *brainstorming*.

Fase 3. Estrategia de medición: validación de instrumentos de medición

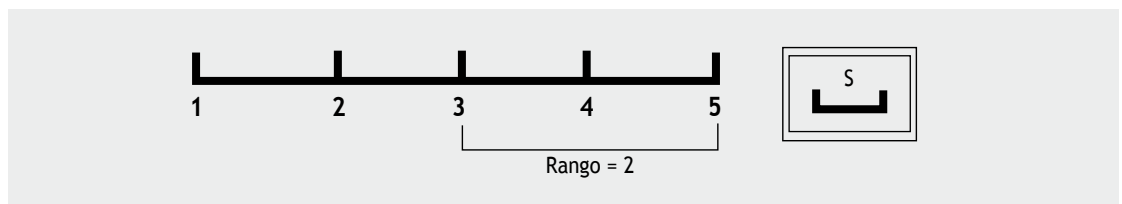
- Etapa 7. Validez de contenido y confiabilidad de la escala.
- Técnicas: expertos/cuestionario, estadísticas descriptivas, correlación ítem-total y coeficiente de consenso.
- El objetivo de esta fase es comenzar a discernir el grado en que los instrumentos realmente miden lo que se pretende conocer (validez de contenido), para lo cual se propone utilizar la propuesta de Ruiz Bolívar (1988), que señala que la validez puede ser determinada por diferentes métodos, como, por ejemplo, jueces expertos para determinar la validez de contenido. Es de interés someter a juicio de estos expertos el listado de características que se han conformado en el paso anterior y que estos se manifiesten de manera favorable o desfavorable con respecto a cada una de ellas. Asimismo, se hace necesario utilizar estadísticas descriptivas. El procedimiento a seguir es el siguiente:

1. Seleccionar el tipo de escala a utilizar: actitudes; se pueden emplear y seleccionar los métodos siguientes: escalamiento Likert, diferencial semántico y el método de la escala de Guttman.
2. Elaborar el cuestionario escala a aplicar: se propone emplear la escala tipo Likert dada su efectividad.
3. Aplicar el cuestionario escala a los expertos: una vez coordinado con estos, se hace la reproducción del cuestionario cuidando la calidad del instrumento.

La medición y evaluación del cliente interno en su desempeño debe realizarse mediante la aplicación de técnicas y herramientas que incluyan el criterio de los clientes externos

4. Recoger y revisar el cuestionario escala aplicado: se revisa el cuestionario escala aplicado; si se detectan incorrecciones, se pueden anular y/o reprocesar.
5. Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión (análisis) de la información: los resultados de los cuestionarios escalas constituyen las entradas (*inputs*) para el procesamiento, cuya salida será una información que permite decidir qué ítems se quedan y cuáles no. Dos procedimientos se proponen utilizar para realizar este procesamiento: primero, construir una matriz de datos, donde en las columnas estarán las personas consultadas y en las filas los ítems formulados; en la celda correspondiente se sitúa el valor de decisión de cada persona consultada para cada ítem; una vez realizada esta operación, se calcularán los estadísticos descriptivos siguientes: media, moda, mediana, varianza, desviación estándar y rango.
6. Interpretación descriptiva de los resultados: los resultados obtenidos miden el “grado de acuerdo o desacuerdo” con que los ítems y el cuestionario evalúan las características de un proceso de planeación estratégica. Asimismo, se aplica la regla de decisión (véase el cuadro 1), a continuación se aceptan aquellos ítems que están situados en los valores 4 y 5 y el resto se elimina.

Cuadro 1
Regla de decisión



Fuente: elaboración propia a partir de Frías Jiménez et al. (2005).

Posteriormente se realiza el cálculo de coeficiente de consenso, se propone a las personas consultadas que realicen una votación, de acuerdo con el grado de aceptación o no de las características sometidas a su consideración. Una vez obtenidas las votaciones, a cada característica se le aplica la fórmula 1.

$$Kc = (1 - Vn/Vt) \times 100 \quad [1]$$

Kc: coeficiente de consenso.

Vn: total de votos negativos para la característica dada.

Vt: votos totales para la característica dada.

En la regla de decisión, se aceptan aquellas características $Kc \geq 0.80$ ().

Al utilizar los dos procedimientos, que es lo recomendable, entonces procede una comparación entre ambos resultados. Con respecto a la correlación Ítem-total, se puede calcular con los valores de estadísticos descriptivos obtenidos, utilizando para ello el paquete estadístico SPSS. Este procedimiento se utiliza para el análisis y selección de los ítems. En esta investigación se considera un valor del coeficiente $r = 0.40$ () como adecuado, para ser tomado como criterio de retención del ítem en la escala. De esta

Los instrumentos que se apliquen en la investigación deben ser objetivos y medibles con relación al problema planteado, para medir resultados concretos

manera, se conoce a la validez de criterio como una etapa sumamente importante, pues concluye en él el proceso de validación y además se realiza la prueba de fiabilidad de la escala. Los procedimientos a seguir son los siguientes: convertir las características en ítems de la escala y dar conclusiones. A continuación, se expone el contenido de cada uno de estos procesos.

a) Convertir las características en ítems de escala

De su correcta realización depende la calidad del proceso de validación de contenido. Si los ítems de la escala no están bien formulados y correctamente redactados, se corre el riesgo de obtener respuestas erradas. Esto trae como consecuencia que las salidas de decisión de selección de ítems no sean adecuadas. Para evitar este tipo de errores, se propone lo siguiente en el momento de formular los ítems:

- Se deben presentar en forma de afirmaciones.
- Deben expresar solo una relación lógica.
- No deben exceder de 20 palabras.
- A las alternativas de respuesta se le asigna un valor numérico y solo puede marcarse una opción.

La ventaja de este procedimiento es que se articulan criterios de diversas fuentes, incluyéndose la autoevaluación de los directivos del hotel y del área de alimentos y bebidas, lo cual demuestra que los niveles de percepción acerca del desempeño de los clientes internos en la calidad del servicio que prestan puede tener un alto grado de variabilidad y, a la vez, un enriquecimiento de la información para tomar decisiones oportunas.

b) Procesamiento (análisis) de los resultados y emisión de las conclusiones

Los objetivos de este paso son complementar la validez de contenido, realizar la validez de constructo y comprobar la fiabilidad del cuestionario:

- Complementar la validez de contenido: con los datos obtenidos y utilizando el paquete informático SPSS versión 12.0 para Windows se realiza esta prueba, empleándose para ello el procedimiento denominado “Correlación ítem-total”.
 - Realizar la validez de criterio.
 - Concurrente y predictiva.
 - Técnicas: correlaciones criterio-escala global, análisis discriminante y ecuaciones de regresión. La última técnica (ecuaciones de regresión) puede determinarse a través de un análisis de varianza, conociéndose que esta parte del concepto de regresión sustentado en diferentes modelos: modelos de efectos fijos, modelos de efectos aleatorios y modelos de efectos mixtos. En la realización de la validez del constructo, la prueba se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (o constructos) que están siendo medidos. Para conocer el grado de convergencia y de discriminación se emplean las técnicas siguientes: matriz multiconcepto-multimétodo (MCMM) de Campbell y Fiske (1959), citado por Frías Jiménez et al. (2005); análisis de correlaciones; modelo causal de Bagozi (1978), citado por Frías Jiménez et al. (2005); y análisis factorial con rotación Varimax.
- La etapa que se relaciona con la comprobación de la fiabilidad de la escala puede ser establecida por diferentes métodos, como son los siguientes: el método del coeficiente alfa

Los resultados de medición deben ser comprobados, estableciéndose comparaciones de resultados mediante la aplicación de diversos métodos de validación de criterios

de Cronbach, el método de dos mitades (corregido por la fórmula de Spearman-Brown), el método de Hoyt (análisis de varianza) y el método test-retest. Generalmente, se espera un coeficiente de confiabilidad igual o mayor que 0.80 (). Estos coeficientes pueden ser obtenidos mediante el paquete informático SPSS versión 11.5 para Windows y la hoja de cálculo Excel para Windows. Se recomienda el primero porque facilita el cálculo del coeficiente de correlación ítem-total, y al mismo tiempo, se puede obtener alfa de Cronbach. En el caso de Excel, se requiere programar las fórmulas del cálculo.

A continuación, en la etapa 8 se realiza la aplicación de los instrumentos validados para obtener los datos de percepción (X_{ijk}) y peso (W_{jk}). Con relación a la obtención de datos de percepción, permite demostrar mediante el análisis correspondiente la hipótesis formulada para la investigación, para lo cual se sigue el procedimiento siguiente:

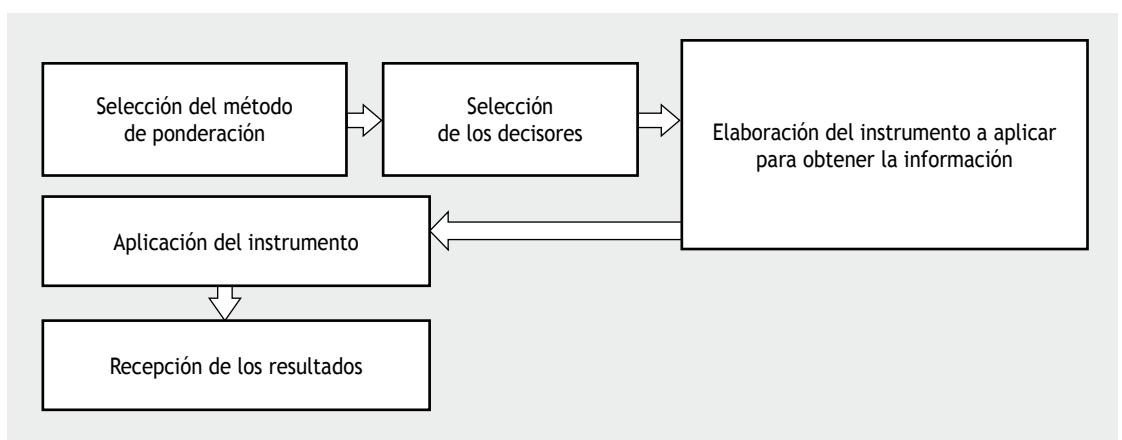
- Determinar la necesidad de realizar o no algún tipo de muestreo, lo que estará condicionado por el tamaño de la población o las unidades de análisis, entre otros.
- En cualquier caso, la población o muestra seleccionada debe estratificarse, lo cual garantiza una total correspondencia con el método de investigación propuesto. También se realiza una caracterización sociodemográfica a partir de incluir en el cuestionario la aplicación de las variables que se estimen convenientes.
- Reproducir el cuestionario teniendo en cuenta el tamaño de la muestra o población y sus diferentes estratos. Realizar una revisión del mismo con el fin de hacer las correcciones necesarias y prever que no lleguen instrumentos defectuosos a las personas objeto de análisis.
- Aplicar y recepcionar el cuestionario entregado a clientes internos y externos.

Procedimiento para obtener los datos relativos a la variable de peso o ponderación

Se inicia con el listado final tanto de características como de dimensiones, así como su conversión respectiva en ítems (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

Procedimiento para la obtención de datos relativos a la variable de peso o ponderación



Fuente: elaboración propia.

Los estudios comparativos tienen más efectividad cuando se realizan de forma matricial

En la selección del método de ponderación se pueden emplear diferentes métodos para ponderar las características o dimensiones; entre los más importantes se encuentran los siguientes: comparación pareada, triángulo de Fuller, proceso analítico jerárquico, concordancia Kendall y escalas de proporción.

Asimismo, en la elaboración del instrumento a aplicar para obtener la información se sigue un proceso similar al diseño y desarrollo de los instrumentos aplicados para obtener los datos de la variable de percepción. Con relación al procedimiento para el procesamiento de la información, se realiza primero con las variables de manera independiente y luego se combinan a través de los modelos expuestos. A su vez, en el procesamiento de los datos de percepción, se construye una matriz de entrada de información donde las filas corresponden a los ítems y las columnas al dato del grado de presencia percibido por los decisores. De esta manera, se pueden emplear algunos instrumentos en el análisis de los datos, como las medidas de tendencia central, las medidas de dispersión o el coeficiente de diferenciación. También para el análisis de datos se toman las expresiones gráficas, siendo considerada la más útiles el perfil factorial de percepción y el identigrama radial de percepción. Estos instrumentos ofrecen una mejor visualización comparativa entre los datos de acuerdo con el comportamiento del grado de presencia percibido de las características definitorias de cada una de las variables objeto de investigación.

Procesamiento conjunto de los datos de la variable de importancia o peso y de la variable de percepción

Se combinan los valores de las variables sustentándose en el enfoque de composición, para construir el valor percibido total (VpT) a partir de la relación que se establece entre las medidas de importancia y del grado de presencia percibido de la característica evaluada. Puede apreciarse que el VpT puede obtenerse de tres maneras diferentes:

- a) El arreglo matricial para obtener el VpT normal se expresa tal como aparece en la fórmula 2.

$$\begin{aligned} Vp_{T1} &= W_1 \times X_{11} + W_2 \times X_{21} \dots W_i \times X_{i1} \dots W_k \times X_{k1} \\ Vp_{T2} &= W_1 \times X_{12} + W_2 \times X_{22} \dots W_i \times X_{i2} \dots W_k \times X_{k2} \\ Vp_{Tj} &= W_1 \times X_{1j} + W_2 \times X_{2j} \dots W_i \times X_{ij} \dots W_k \times X_{kj} \\ Vp_{Tm} &= W_1 \times X_{1m} + W_2 \times X_{2m} \dots W_i \times X_{im} \dots W_k \times X_{km} \end{aligned} \quad [2]$$

- b) El arreglo matricial para obtener el VpT con enfoque relacional: permite construir un proceso de excelencia, un paradigma o modelo referencial con respecto al cual los demás se comparan (*benchmarking*) y se determina la distancia a la que cada proceso se encuentra del virtual. Este modelo, se expresa a través de la fórmula 3.

$$[Vp_{Tij}]_{m-1, n} = \left[\frac{x_{kj}}{x_{ij}} \right], \text{ para, } i = 1, \bar{m}, i \neq k \quad j = 1, \bar{n} \quad [3]$$

- c) El arreglo matricial para obtener el VpT con enfoque de Brechas: se sustenta en los modelos actitudinales de punto ideal clásico (desarrollado por Theas, 1990; citado por Frías Jiménez

et al., 2005) y se relaciona con el paradigma de la teoría de las discrepancias o *gaps*. El procedimiento trabaja con valores reales, tal como el decisor real los expresa a través de sus juicios y opiniones. El modelo en cuestión se expresa a través de la fórmula 4.

$$D_i = -1 \sum_{j=1}^k W_{jk} (X_{ijk} - V_{ijk}) \quad [4]$$

D_i : distancia ponderada del proceso i con respecto al virtual.

V_{ijk} : valor virtual percibido del atributo k para el decisor j en el proceso i.

Posteriormente, se puede establecer el orden y/o *ranking* de las empresas analizadas. Para el procesamiento de los datos según los modelos expuestos se puede utilizar el Microsoft Excel para Windows. Asimismo, el procedimiento de cálculo para la rentabilidad percibida (Cuétara, 2000) expone que es necesario conocerlo para ser proactivo en la toma de decisiones con respecto a la atención del cliente. El cálculo de este indicador parte del arreglo matricial que aparece en la fórmula 5 (Frías Jiménez et al., 2005).

A_k	W_k	S_1	S_2	...	S_i
A_1	W_{k1}	X_{11}	X_{12}	...	X_{1i}
A_2	W_{k2}	X_{21}	X_{22}	...	X_{2i}
...
A_n	W_{kn}	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{ni}
Vp_i		Vp_1	Vp_2	...	Vp_n
IvP_i		IvP_1	IvP_2	...	IvP_n
$PpVp_i$		$PpVp_1$	$PpVp_2$...	$PpVp_n$
Pn_i		Pn_1	Pn_2	...	Pn_n

A_k : atributos de tipo k.

W_{jk} : importancia (ponderación) del atributo k para el decisor j.

S_i : servicio de tipo i.

X_{ijk} : grado de presencia percibido del atributo k para el decisor j en el servicio i.

Vp_i : valor percibido del servicio de tipo i.

IvP_i : índice del valor percibido para el servicio de tipo i.

$PpVp_i$: precio proporcional al valor percibido del servicio i.

Pn_i : precio nominal del servicio i.

A continuación se presentan las fórmulas para los diferentes cálculos (Hernández, Frías & Cuétara, 2001):

I. Valor percibido (cálculo del valor percibido para cada uno de los servicios):

- $Vp_i = W_{jk} \times X_{ijk}$.
- $Vp_1 = W_{j1} \times X_{11} + W_{j2} \times X_{21} + \dots + W_{jn} \times X_{1i}$.
- $Vp_2 = W_{j1} \times X_{21} + W_{j2} \times X_{22} + \dots + W_{jn} \times X_{2i}$.
- $Vp_n = W_{j1} \times X_{n1} + W_{j2} \times X_{n2} + \dots + W_{jn} \times X_{ni}$.

Los resultados de las matrices de comparación deben ser corroborados con la aplicación de indicadores cuantitativos y fundamentados por su análisis cualitativo

2. Índice del valor percibido:
 - Primero: se calcula un V_p medio = $1/nVp_i$.
 - Segundo: $IvP_i = Vp_i/Vp$ (medio).
3. Precio proporcional al valor percibido:
 - Primero: se calcula un P_n medio = $1/nPn_i$.
 - Segundo: $PpVp_i = IvP_i \times P_n$ (medio).

El precio percibido es equivalente al concepto de excedente del consumidor, desarrollado por Marshall (1890). La importancia de su determinación radica en que permite situarse en el enfoque de los *gaps*, es decir, en el plano de develar las brechas que pueden existir entre los precios nominales o de mercado y el precio percibido, entre rentabilidad empresarial y rentabilidad percibida.

La matriz de toma de decisiones W (importancia)-X (percepción) es una herramienta que se realiza mediante Microsoft Excel. A continuación se da a conocer el procedimiento a seguir:

- a) Construir una matriz de datos en la hoja de cálculo donde en las filas se sitúan las características a medir y en las columnas los valores de la variable de peso y de percepción con su correspondiente identificación.
- b) Utilizar el procesador gráfico y seleccionar la opción de gráficos de dispersión que compara pares de valores.
- c) Se identifican los puntos medios tanto para el peso como para la percepción y se establecen las zonas altas y bajas en cada eje.
- d) Se identifican los puntos correspondientes a los pares ordenados de cada característica y se notifican según el código convenido.

3. Análisis de los resultados de la investigación

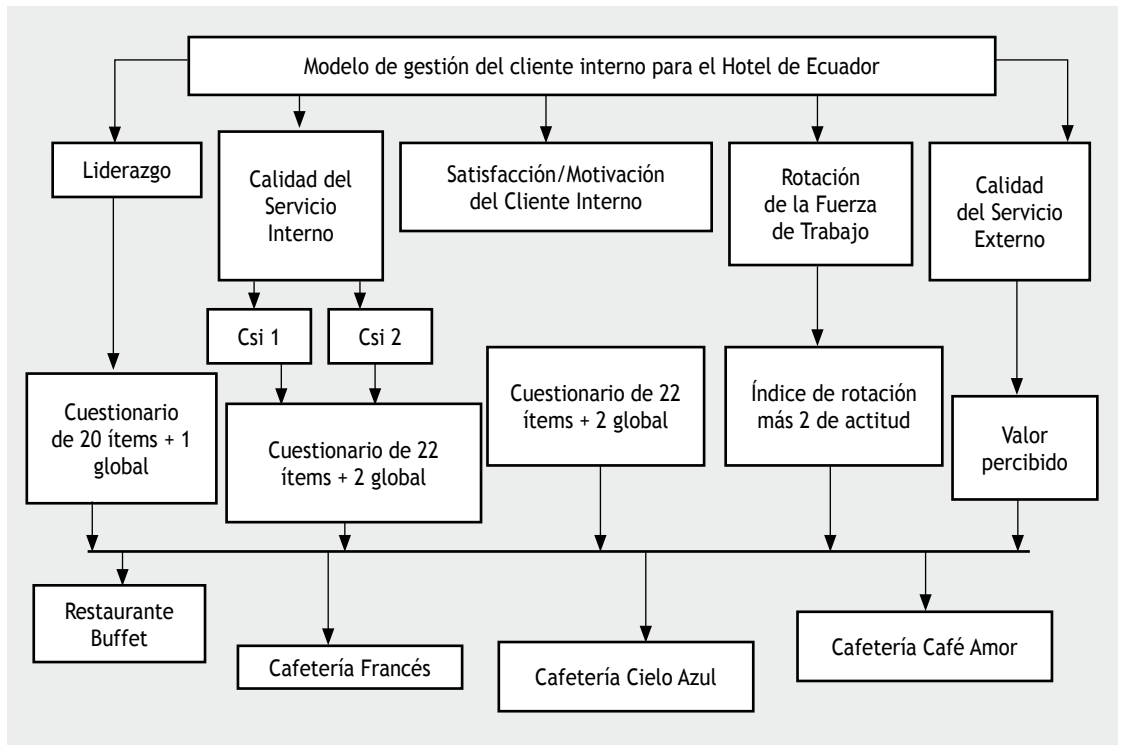
En este epígrafe, siguiendo la lógica del modelo de gestión del cliente interno, así como los principios del paradigma decisional multicriterio, se detalla el problema de la investigación.

Como se puede apreciar en el cuadro 3, el modelo expone un conjunto de variables y de indicadores para medir la gestión del cliente interno de manera integrada, que abarca las áreas de restaurantes y cafeterías (restaurante Buffet y cafeterías Francés, Cielo Azul y Café Amor). En este sentido, todos los cuestionarios e indicadores fueron relacionados con las áreas de gastronomía del hotel, pues la idea es profundizar en el análisis cuantitativo y cualitativo de la gestión del cliente interno y medir su grado de percepción y satisfacción en el desempeño de sus funciones.

Resultados del desarrollo de la estrategia de medición

En este caso, la estrategia solo se desarrolló para los cuestionarios de medición de las variables internas. El cuestionario de calidad percibida del servicio por el cliente externo se adaptó de la propuesta de Cronin y Taylor (1992). Este es un instrumento validado en múltiples ocasiones antes y después de la propuesta de estos autores. En este sentido, se utilizaron expertos para generar los ítems de las variables a medir con el objetivo de contrastar los resultados de las propuestas obtenidas en la literatura y las sugeridas por los expertos. Se cotejaron ambas propuestas y se comenzó a desarrollar el proceso de validación. Asimismo, para la validez de contenido fueron aceptados por los expertos todos los ítems por cuanto obtienen valores entre 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), tanto de media como de moda. Se observa, además, que en todos los casos el coeficiente alfa de Cronbach obtiene valores mayores que 0,7, lo cual

Cuadro 3
Modelo de gestión del cliente interno para el hotel objeto de estudio



Fuente: elaboración propia.

demuestra una buena consistencia interna entre los ítems para todos los cuestionarios según el criterio de los expertos.

A su vez, se realizó la prueba de correlación ítem-total, obteniéndose todos los ítems de los cuestionarios de calidad del servicio interno 1 y 2, valores mayores que 0,40 y coeficientes alfa mayores que 0,7; por tanto, no se excluyó ningún ítem. En el caso de la variable liderazgo, quedaron fuera de rango (menor que 0,40), los ítems 1, 2, 4, 5, 20 y 21, siendo excluidos o refundidos con otros. Este coeficiente se calculó mediante el paquete informático SPSS versión 11.5.

Los resultados de la validez del constructo se aplicaron para el cuestionario de calidad del servicio interno 1. La variante de validez convergente mediante una regresión múltiple permitió revelar la existencia de una relación directa entre los ítems y la variable de control. En los resultados, el coeficiente R-Squared es mayor que 0,7 y el P-value en la tabla ANOVA es menor que 0,01, lo cual expresa que existe una relación estadísticamente significativa entre las variables a un nivel de confianza del 99 %. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se demuestra la existencia de validez de constructo convergente. Asimismo, para el cuestionario de calidad del servicio interno 2 se aplicó la variante de validez de constructo discriminante. El 90,9 % de los casos originalmente agrupados fueron correctamente clasificados y con un nivel de confianza del 99 %; por tanto, esto demuestra la existencia de validez de constructo discriminante para esta variable.

Los resultados del estudio deben exponerse de manera integral, relacionando todas las variables que influyen en el problema de investigación

Los resultados de la validez del criterio se aplicaron a los cuestionarios de liderazgo y motivación, donde se desarrolló la validez de criterio concurrente, el cual arrojó resultados similares, ya que mantuvieron todos los ítems con las características de presentar un grado de correlación entre moderadamente fuerte y relativamente fuerte, valores p de ANOVA por debajo de 0,01 al nivel de confianza del 99 % y una capacidad explicatoria de la variación del variable criterio superior al 70 %. Esto demuestra la existencia de validez de criterio concurrente.

Análisis integral de las variables del modelo relacionadas con el cliente interno

En el análisis de los resultados se pretende considerar integralmente el modelo. Para concluir se ofrece una serie de informaciones valiosas (véase el cuadro 4).

En tal sentido, en el cuadro 5 se exponen los resultados estadísticos que corroboraron y sustentaron los criterios expuestos en el cuadro anterior.

Cuadro 4

Análisis de los resultados de las variables del modelo relacionadas con el cliente interno

Variables	Grado de relación	Método que se aplicó para el análisis	Análisis e interpretación
Liderazgo <i>versus</i> Calidad del Servicio	Se prueba que a mayor liderazgo se logra mejor calidad del servicio interno.	Coefficiente de correlación y modelo de regresión lineal simple.	Esta situación se da por la estrecha relación que se muestra en el funcionamiento del área de restauración entre todas las áreas del hotel y entre la calidad del proveedor interno y la funcionalidad del servicio del cliente interno.
Calidad del Servicio Interno <i>versus</i> Satisfacción del Cliente Interno	Se corrobora que a mayor calidad del servicio interno existe un incremento de la satisfacción del cliente interno.	Coefficiente de correlación, modelo de regresión lineal simple y modelo de regresión lineal múltiple.	Se corrobora que la satisfacción tiene más que ver con el servicio de calidad funcional interna que con los elementos de calidad técnica.
Satisfacción <i>versus</i> Motivación del Cliente Interno	Se determina que la satisfacción conduce a una mayor motivación del cliente interno.	Coefficiente ANOVA, modelo de regresión múltiple y estadístico de Durbin-Watson.	Se confirma que una buena motivación se refleja en la lealtad del cliente interno a su organización.
Motivación del Cliente Interno <i>versus</i> Calidad percibida por el cliente externo	Se obtiene que una buena motivación del cliente interno influye de manera positiva sobre la calidad percibida por el cliente externo.	Coefficiente ANOVA (Allqual) y modelo de regresión múltiple.	Esta verificación es importante porque parte del supuesto de que un personal motivado está en mejores condiciones de realizar un adecuado desempeño del servicio y, como aquí se mide la calidad, siguiendo a Cronin y Taylor (1992), por el grado de desempeño percibido que tiene el cliente externo. Este valora su satisfacción por la atención recibida en tiempo real.
Satisfacción del Cliente Externo <i>versus</i> Mayor Lealtad	Se comprueba que a mayor satisfacción del cliente externo se incrementa la lealtad.	Coefficiente ANOVA (Allqual), modelo de regresión múltiple y estadístico Durbin-Watson.	Este resultado es importante porque incrementa la posibilidad de nivel de repetición del cliente externo basada en la percepción del servicio recibido.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 5 Análisis de los resultados estadísticos de las variables del modelo relacionadas con el cliente interno

Comportamiento de las variables según las herramientas estadísticas aplicadas

Se prueba que existe una relación directamente proporcional en el comportamiento de las variables Liderazgo (S) y Calidad del Servicio (Csi 1), corroborada por el coeficiente de correlación y un modelo de regresión lineal simple. Esto como resultado aportó una relación directa y ligeramente débil con un valor de correlación de 0,310. El *R Square* demostró un 6,8 % de variabilidad, lo que verifica el supuesto de que, cuanto mejor sea la variable L en el hotel, mejor se comportará la variable Csi 1. Asimismo, se probó el supuesto de que, a mayor Liderazgo (L), mayor Calidad del Servicio Interno 2 (Csi 2), mostrándose un coeficiente de correlación de 0,191, lo que demuestra que, aunque relativamente débil, la relación es directamente proporcional. Además, se corroboró que existe un 31 % de variabilidad de la variable Csi 2, a un 99 % de confiabilidad, y con una relación estadísticamente significativa por presentar un *p-value* por debajo de 0,01. Asimismo, se comprueba la relación estadísticamente significativa entre las variables Csi 1 y Csi 2 con un *p-value* menor de 0,01 y una relación directa con un 72 % de variabilidad.

Las variables Calidad del Servicio Interno *versus* Satisfacción del Cliente Interno muestran una intensidad de correlación directa y relativamente débil. Asimismo, a través del coeficiente de determinación simple se puede explicar que existe una variabilidad de un 4 % y que muestra una relación estadísticamente significativa con un 90 % de confiabilidad. El modelo de regresión lineal múltiple comprobó la variabilidad en un 4 % y un nivel de significación entre las variables de un 90 % de confiabilidad.

Las variables relacionadas con la Satisfacción y la Motivación del Cliente Interno determinan que, a mayor Satisfacción (S), se genera un incremento de la Motivación del Cliente Interno (M). Esta percepción se fundamenta en la relación dada por el coeficiente de correlación, que es igual a 0,524, lo que evidencia una interacción directa y moderadamente fuerte. En la tabla ANOVA se puede apreciar un nivel de variabilidad de 27 % y una relación estadísticamente significativa por presentar un *p-value* por debajo de 0,01 con un 99 % de confiabilidad, lo cual corrobora que una Motivación atendida por los directivos se refleja en la Lealtad del Cliente Interno para la organización. Asimismo, se aplicó un modelo de regresión múltiple entre las variables L, Csi 1, Csi 2, S y M, en aras de fundamentar la capacidad explicativa del modelo, y se sustenta en un *R Square* de 0,486, que explica la variabilidad en un 49 %, y un *p-value* por debajo de 0,05, lo cual demuestra una relación estadísticamente significativa a un 95 % de confiabilidad. El estadístico de Durbin-Watson resultó con un valor de 2,245, lo cual prueba el supuesto de no autocorrelación de los residuos.

La Motivación del Cliente Interno influye de manera positiva sobre la Calidad percibida por el cliente externo (Allqual). Esta verificación es importante porque parte del supuesto de que un personal motivado está en mejores condiciones de realizar un adecuado desempeño del servicio y, como aquí se mide la calidad, siguiendo a Cronin y Taylor (1992), por el grado de desempeño percibido que tiene el cliente externo. Esto explica el tratamiento teórico y metodológico de la investigación. Este análisis muestra que la intensidad de la correlación según el coeficiente es directa y moderadamente fuerte. Su función se sustenta en la tabla ANOVA, puesto que la variabilidad de Allqual está dada en un 27 %, y existe una relación estadísticamente significativa para un 99 % de confiabilidad. El estadístico de Durbin-Watson, con un valor de 1,869, prueba la no autocorrelación de los residuos.

Se corrobora que existe una mayor Satisfacción del Cliente Externo (Sce) y mayor Lealtad (Ltdce) en la organización. Se probó un nivel de variabilidad de Sce de 11 % y la no autocorrelación de los residuos para un valor de 2,309 del estadístico Durbin-Watson; el nivel de satisfacción alcanzado, que en este caso es de 4,6, muy similar al de Allqual, que fue de 4,47, se refleja en el indicador de Ltdce y este en el resto de los indicadores analizados.

Fuente: elaboración propia de los autores.

Como se puede apreciar en el análisis anterior, los estadísticos corroboran que tiene que existir una relación estrecha de cooperación, administración y compromiso entre las variables analizadas para que el cliente interno sienta la necesidad y la satisfacción de hacer bien su trabajo y que este se refleje en la percepción favorable de los clientes externos.

Los resultados finales de la investigación se enfocan a la medición e integración de todas las variables que influyen en un modelo de gestión del cliente interno a partir de la calidad del servicio percibido en el área de restauración de un hotel

4. Conclusiones

La investigación permitió identificar aspectos importantes en el departamento de restauración, así como la necesidad de utilizar nuevos procesos de gestión que aporten información útil en futuras tomas de decisiones, los cuales deben ser validados por expertos con conocimientos de la actividad.

El modelo aplicado permite una integración exhaustiva de todas las variables que miden el grado de satisfacción del cliente interno y externo a partir de las que influyen en la calidad del servicio percibido en el área de restauración.

La realización correcta de los modelos de gestión para el cliente interno brinda a la instalación el desempeño exitoso en cada una de las actividades que se ejecutan en los procesos, considerándose el comportamiento de cada variable entre sí y aplicándose técnicas y herramientas estadísticas que brindan rigor científico a la investigación.

5. Bibliografía

- Albrecht, K. (1990). *La revolución de los servicios*. Editorial Legis. Folleto Servucción, el márketing del servicio. S. N., S. A.
- Coello Denegri, M. (2013). La Revolución de los Servicios. Disponible y consultado en <http://blogs.peru21.pe/tumismoeres/2013/10/la-revolucion-de-los-servicios.html>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), julio, 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cuétara Sánchez, L. (2000). *Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico*. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Ciudad de La Habana, Cuba.
- Frías Jiménez, R. A., González Arias, M., Jaquinet Espinosa, R., & Oliver Gil, O. (2005). *Modelo de Gestión del Cliente Interno*. Monografía publicada por el Centro de Información Científico Técnico de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
- Galiana, J. L. (2015). *El Cliente Interno*. Publicado por Meet Logistics en marketing y ventas. Disponible en <http://meetlogistics.com/archivos/el-cliente-interno>
- García de los Salmones, M., Rodríguez del Bosque, I., & Herrero Crespo, Á. (2008). Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(1), 97-118, marzo.
- Grönroos, C. (1981). Internal marketing – an integral part of marketing theory. En Donnelly, H., & George, W. R. (eds.), *Marketing of Services*, 236-238. American Marketing Association, Chicago.
- Hernández, M., Frías, R. A., & Cuétara, L. (2001). Modelo multicriterio con enfoque relacional para el posicionamiento competitivo hotelero. *Gestión en H. Cuadernos de Gestión y Dirección de Hoteles y Restaurantes*, 1(4), mayo-junio. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. Macmillan and Company. Princeton University. Digitalizado: 12 de junio de 2008.
- Mondy, R., Noe, R., Dessler, G., Robbins, S., & Judge, T. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Muñoz Valdés, R. A. (2009). *Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. Tesis de Maestría para el grado de Máster en Gestión Hotelera, defendida en la Universidad Central Martha Abreu. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Centro de Estudios Turísticos. Cuba; Ciudad de Santa Clara.

- Pérez Barral, O. (2008). *Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas*. Tesis doctoral para el grado de doctor en Ciencias Económicas, defendida en la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial Economía. Cuba, Ciudad de Matanzas, 14-15.
- Ruiz Bolívar, C. (1988). Uso y abuso de la escala Likert en la investigación psicoeducativa. *Investigación y Postgrado*, 3(1), 93-112.
- Sánchez Drouet, E. (2015). *¿Ha evolucionado la industria hotelera y turística en el Ecuador?* Edición Transport. Disponible en <http://transport.ec/opinion-2/ha-evolucionado-la-industria-hotelera-y-turistica-en-el-ecuador/>