



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO



PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE AT YOUR  
SERVICE EN EL HOTEL JW MARRIOTT QUITO



AUTOR

Oscar Andrés Cujano Huilcapi

AÑO

2018



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PROPUESTA DE MEJORA DE CALIDAD EN EL ÁREA DE *AT YOUR  
SERVICE* EN EL HOTEL JW MARRIOTT QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de  
Empresas Turísticas y Hoteleras.

Profesor Guía  
Agurtzane Goyarzu

Autor  
Oscar Andrés Cujano Huilcapi

Año  
2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, propuesta de mejora de calidad en el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante, Oscar Andrés Cujano Huilcapi, en el semestre 2017 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Agurtzane Goyarzu

175452105-0

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, propuesta de mejora de calidad en el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito, en el semestre 2017 – 2 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Sandra Rodríguez González

171822971-7

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Oscar Cujano Huilcapi

060377752-5

## **AGRADECIMIENTOS**

A quienes me acompañaron en este andar, a mi familia por su amor incondicional, a los amigos que se hicieron hermanos, a mis maestros ahora colegas, hotel JW, Agurtzane, por tu apoyo y paciencia.

## **DEDICATORÍA**

Llegar juntos es el comienzo,  
mantenerse juntos, el progreso,  
pero disfrutar juntos es el éxito.  
Segundito, Marita de Lourdes,  
Byrito David.  
Lo logramos.

## RESUMEN

Este trabajo de titulación desarrolla una propuesta de mejora de calidad en el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito, ubicado en la capital del Ecuador e inhiere principalmente mantener el “*brand standard*” de la cadena y a su vez, proponer soluciones a los puntos críticos del área mencionada.

En el capítulo uno, se expone el aspecto teórico contextualizando la calidad, sus indicadores y factores que la componen, en relación con la cadena Marriott International Inc., y también sus modelos de medición empleados para garantizar la misma.

En lo que se refiere al capítulo dos, se describe la organización, su cultura organizacional, reseña histórica, localización, imagen corporativa, servicios ofertados y de manera específica los del área de *At Your Service*. También, se incluye la estructura organizacional y funcional, la ventaja competitiva y un breve análisis de la competencia y la perspectiva del cliente del hotel JW Marriott Quito.

Posteriormente, en el capítulo tres analiza los procesos del área de *At Your Service* mediante la utilización de un mapa de procesos o *blueprint* identificando las áreas de servicio empleando matrices FODA y CAME para evaluar la situación del departamento.

Dentro del capítulo cuatro, se plantean las propuestas de mejora tras la aplicación de un mapa de procesos optimizado, política de calidad, definición de objetivos y responsabilidades, metas y estrategias a ejecutarse en la presente propuesta.

Finalmente, en el capítulo cinco se realiza la propuesta de intervención aplicando la actualización de listas de chequeos y formatos, proponiendo posibles aplicaciones que reemplacen las listas de chequeo tradicionales y el

cronograma de ejecución de las acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio como se propone en este trabajo de titulación.

## ABSTRACT

This work of qualification develops a proposal of improvement of quality in *At Your Service* department from JW Marriott Quito Hotel, located in the capital of Ecuador, and intends mainly to maintain the "brand standard" of the chain, and to propose solutions to these critical points of the mentioned area.

In chapter one, the theoretical aspect is exposed contextualizing the quality, its indicators and factors that compose it, in relation to the chain Marriott International Inc., and also its models of measurement used to guarantee it.

As far as chapter two is concerned, the organization was described, its organizational culture, historical review, location, corporate image, services offered, and specifically those of the *At Your Service* department. Also, included are the organizational and functional structure, competitive advantage and a brief analysis of the competition, and customer perspective of the JW Marriott Quito Hotel.

Later, chapter three analyses the processes of *At Your Service* department by using a blueprint or process map identifying the service areas using SWOT and CAME matrices to evaluate the situation of the department.

Within chapter four, proposals for improvement are raised after the application of an optimized process map, quality policy, definition of objectives and responsibilities, goals and strategies to be implemented in this proposal.

Finally, chapter five makes the proposed intervention by updating checklists and formats, proposing possible applications that replace the traditional checklists and the schedule of execution of the actions necessary to improve the quality of the service as proposed in this work of qualification.

## INDICE

1. Introducción .....	1
1.1. Delimitación.....	2
1.2. Objetivos .....	2
1.2.1. Objetivo general .....	2
1.2.2. Objetivos específicos .....	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Metodología.....	4
2. Capítulo I – Marco teórico.....	6
2.1. Marco teórico.....	6
3. Capítulo II – Contexto de la organización .....	11
3.1. Descripción de la organización.....	11
3.1.1. Reseña histórica .....	11
3.1.2. Localización .....	12
3.1.3. Imagen corporativa .....	13
3.1.4. Servicios ofertados.....	13
3.2. Misión, visión, objetivos empresariales .....	14
3.2.1. Política de calidad .....	14
3.2.2. Misión .....	15
3.2.3. Visión .....	15
3.2.4. Objetivos.....	15
3.3. Estructura organizacional .....	16
3.3.1. Organigrama estructural.....	16

3.3.2. Organigrama funcional .....	17
3.4. Ventaja competitiva .....	17
3.4.1. Análisis de la competencia .....	17
3.5. Análisis desde la perspectiva del cliente .....	18
3.5.1. Perfil del cliente del establecimiento .....	18
3.5.2. Expectativas del cliente .....	19
4. Capitulo III – Análisis de procesos .....	22
4.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio .....	22
4.2. Descripción de los procesos de servicio .....	24
4.4. Análisis FODA .....	28
4.5. Matriz CAME .....	28
4.6. Definición de estrategias .....	29
4.7. Priorización de estrategias .....	30
5. Capitulo IV – Propuesta de mejora .....	30
5.1. Visión estratégica .....	30
5.2. Política de calidad .....	31
5.3. Objetivos .....	31
5.3.1. Corto plazo .....	31
5.3.2. Mediano plazo .....	31
5.3.3. Largo plazo .....	31
5.4. Metas e indicadores .....	31
5.5. Estrategias .....	32
5.6. Definición de roles y responsabilidades .....	32
5.7. Optimización, desarrollo y control de procesos .....	34

6. Capítulo V – Propuesta de intervención .....	35
6.1. Estrategia de intervención .....	35
6. 2. Presupuesto de intervención .....	39
6.3, Programación de la intervención .....	40
7. CONCLUSIONES .....	41
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ubicación JW Marriott en Quito.....	12
<i>Figura 2.</i> Logo JW Marriott Quito .....	13
<i>Figura 3.</i> Organigrama Hotel JW Marriott Quito .....	16
<i>Figura 4.</i> Principales incidentes en AYS.....	20
<i>Figura 5.</i> Principales incidentes en Room Service .....	21
<i>Figura 6.</i> Mapa de procesos ( <i>Blueprint optimizado</i> ) .....	25
<i>Figura 7.</i> Organigrama <i>At Your Service</i> .....	33
<i>Figura 8.</i> <i>Blueprint optimizado</i> .....	34
<i>Figura 9.</i> Logo aplicación <i>Wunderlist</i> .....	36
<i>Figura 10.</i> Logo aplicación <i>Checklist+</i> .....	37
<i>Figura 11.</i> Logo aplicación <i>Timetune</i> .....	38

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Perfil del cliente del hotel JW Marriott Quito .....	18
<i>Tabla 2.</i> Etapas de servicios del área de <i>At Your Service</i> .....	23
<i>Tabla 3.</i> Matriz CAME .....	28
<i>Tabla 4.</i> Presupuesto total <i>Wunderlist Professional</i> .....	39
<i>Tabla 5.</i> Desglose tarifa aplicación <i>Wunderlist Professional</i> .....	39
<i>Tabla 6.</i> Tarifa anual aplicación <i>Wunderlist Profesional</i> .....	40

## 1. Introducción

Marriott International, Inc. es la marca líder en la industria del alojamiento en el mercado mundial, posicionada en 122 países, superando los 6000 hoteles, y con 30 marcas alrededor del mundo, las cuales están segmentadas para cada mercado específico en 4 segmentos: lujo, superior, selecto, y estadías de larga duración; buscando así alcanzar el éxito y la excelencia en el servicio brindado (Marriott, 2017).

La reputación y los indicadores de calidad de Marriott International Inc. como cadena son altos, por lo que es necesaria la dedicación y el compromiso de sus asociados, centrando esfuerzos en los detalles más minúsculos, todos los días, en todas las propiedades de Marriott International Inc., (Marriott, 2017).

JW Marriott es una de las marcas más sobresalientes de Marriott International Inc., está incluida dentro del segmento de lujo junto con otras marcas tales como *The Ritz-Carlton and Bulgari Hotels & Resorts* a fin de que sus visitantes experimenten el equilibrio entre los negocios y la libertad que les ofrece el viajar. En América del Sur sólo existen 13 hoteles de la categoría JW Marriott, uno de ellos localizado en Ecuador (Marriott, 2017).

El hotel JW Marriott Quito está ubicado estratégicamente en la zona centro de la capital y con cercanía a zonas relevantes de la ciudad como el parque La Carolina, el centro comercial El Jardín y varios mercados artesanales. Cuenta con 257 habitaciones de lujo, además dispone de 4 restaurantes de temática diferente, y asimismo está el bar con una amplia carta de bebidas alcohólicas (Marriott, 2017).

Por otra parte, el hotel JW Marriott ofrece servicios complementarios de spa, gimnasio equipado y piscina al aire libre. En cuanto a eventos sociales, cuenta con 32 salones, catering y sus organizadores de eventos (Marriott, 2017).

La presente propuesta de mejora tiene la intención de mantener el *brand standard* característico de la marca JW Marriott, y a su vez aplicar posibles soluciones a los puntos críticos que el área de *At Your Service* del hotel advierta.

### **1.1. Delimitación**

La presente propuesta busca mejorar la calidad en el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito. Para conseguirlo es necesario identificar las posibles limitaciones que esta propuesta puede experimentar en el desarrollo de la misma, así como la restricción en la obtención completa de información, puesto que en algunos casos puede verse comprometida la confidencialidad de información del hotel.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de mejora de calidad para el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. Reconocer las características de la organización y la situación actual del área de *At Your Service* del hotel JW Marriott Quito.
2. Identificar los puntos críticos en la operación del área de *At Your Service* del hotel JW Marriott Quito.
3. Formular posibles soluciones para mejorar la operación existente del área de *At Your Service*.

4. Determinar la estrategia de intervención que ejecute de la manera más adecuada las mejoras en el área de *At Your Service*.

### 1.3. Justificación

El área de *At Your Service* del hotel JW Marriott Quito, se encarga de solventar las necesidades de los huéspedes y realizar el seguimiento de los mismos, responde las llamadas tanto internas como externas y las direcciona según sea el caso.

El control de amenidades es también otra de las actividades que realiza el área de *At Your Service*. Estas amenidades, ya sean pedidas por supervisores de otras áreas del hotel o por clientes externos, se canalizan a través del área de *At Your Service* colocando una alerta en el sistema operativo Opera PMS, e informando al área de *Room Service* para que sean procesadas. Igualmente, se encarga de realizar, en el sistema operativo, posibles cargos adicionales que el huésped pueda tener durante su estadía.

De igual modo, los agentes del área de *At Your Service* toman e ingresan las órdenes de *Room Service*, previo a la validación del crédito vigente del huésped en el sistema operativo Micros lo que permite realizar sea el cobro o el cargo de la orden a la habitación.

Por otro lado, este departamento es el único que tiene acceso y manejo de la aplicación *Guestware*, la cual tiene como función registrar los incidentes, darles seguimiento e informar al departamento involucrado en el mismo con el fin de brindar una solución inmediata.

De este modo, tras un breve análisis en el área de *At Your Service* del hotel JW Marriott Quito, se logran identificar posibles puntos críticos en los procesos, por consiguiente, se plantea esta propuesta con la intención de mejorarlos y llegar

a ejecutarlos al 100% poniendo énfasis en brindar una atención de calidad siguiendo así los estándares de la cadena Marriott International Inc.

Es importante mencionar que esta propuesta plantea estrategias de mejora y actualización en los procesos y actividades que se desarrollan en los diferentes turnos de trabajo.

De los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir se ha tomado en cuenta el numeral 10, que busca de manera específica “Impulsar la transformación de la matriz productiva” y particularmente continuando los lineamientos de la política 10.3 que busca “Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios”, la cual hace referencia directa a las cadenas hoteleras, tal cual lo manifiesta el literal a) “Fomentar la generación de capacidades técnicas y de gestión en los servicios, para mejorar su prestación y contribuir a la transformación productiva” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo [Semplades], 2013, p. 301).

Este proyecto de mejora de calidad se articula con la línea de investigación de “Salud y Bienestar”, propuesta por la Universidad de las Américas UDLA (2015), y a su vez con la línea de investigación de la Escuela de Hospitalidad y Turismo “Creación y mejora continua de empresas turísticas y de hospitalidad” (2015).

#### **1.4. Metodología**

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora de calidad en el área *de At Your Service* del hotel JW Marriott Quito, se ha determinado que el enfoque más apropiado sea el mixto, pues reúne características tanto cualitativas como cuantitativas. El autor Ruiz Olabuenaga (2012), en su obra revela que este tipo de enfoque busca tener claro el significado de una problemática en particular, reuniendo la mayor cantidad de información posible siendo estos procesos, comportamientos, y acciones. En otras palabras, centra totalmente su atención

en lo que se puede percibir; profundizando en sus interpretaciones y significados (Fernández, Baptista, & Hernández, 2014, p.155).

Para continuar, la observación estructurada es el método que se emplea en el desarrollo de esta propuesta. Este método, según los autores Báez & de Tudela, describe de manera directa la situación actual del área; observando tanto las acciones del personal, como de los clientes (2012, p.91). Por otra parte, la herramienta aplicable en esta propuesta es la lista de chequeo, la cual permite al investigador tomar notas de lo que observa sin intervenir en los eventos suscitados en la investigación (Pérez, Romero, L., 2004).

Por otro lado, la investigación cuantitativa es aquella que brinda resultados de información basada en cantidades, mediciones y cálculos (Niño, 2011). El método a usarse será el de muestreo aleatorio simple, el que según el autor Webster Allen, avala que cada muestra tenga la misma probabilidad de ser seleccionada y en esta se puede usar una tabla de números aleatorios (2000, p.161). Es importante mencionar que en esta propuesta de mejora de calidad se desarrollarán ciertos mapas de procesos de las etapas de servicio y se empleará como herramienta una matriz de coincidencias o matriz comparativa, la que está constituida por dos ejes. El eje X, donde están las áreas del hotel a ser analizadas, y el eje Y, donde se presentan los problemas e incidentes más comunes. Esta matriz detalla la información de manera resumida y generalmente se usa para contrastar las características, información y datos que se puedan obtener de los departamentos (Yaguache, G., comunicación personal, 25 de junio de 2017). Los incidentes se escogen, como se mencionó anteriormente, de manera aleatoria.

## 2. Capítulo I – Marco teórico

### 2.1. Marco teórico

“Independientemente del periodo o del contexto en el que se examine la calidad, su concepto ha tenido múltiples definiciones y se ha empleado para describir una gran cantidad de fenómenos” (Reeves y Bednar, 1994, p.419). Para Evans y Lindsay, en su obra *Administración y Control de la Calidad* (2008), el referirse a la calidad es buscar maneras de satisfacer y superar de una u otra forma las expectativas que tienen los clientes al momento de percibir la prestación del producto, bien o servicio sin importar el giro de negocio en el que se esté desarrollando el mismo.

La calidad puede ser conceptualizada de diferentes maneras dependiendo el contexto. Como se mencionó anteriormente, una de estas puede ser la calidad basada en el usuario, lo que sugiere que la calidad está definida por lo que los consumidores desean, pero su única debilidad es que el consumidor mismo puede tener conceptos, opiniones y criterios que varían dependiendo de la cultura, situación social, estilo de vida y otros factores (Evans & Lindsay, 2008). Por lo tanto, la calidad no podría ser englobada en un solo concepto por su amplitud.

Para el experto de la calidad, Joseph Moses Juran (1993), la calidad implica una armonía entre la calidad del diseño y la calidad de fabricación o conformidad. La primera hace referencia a las características potenciales que posee el producto para cubrir las necesidades del consumidor; mientras que, la calidad de conformidad se refiere a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas (Juran, 1993).

Dentro de este marco, el autor José Palacios menciona que J.M Juran, siendo un maestro de la calidad, en varios de sus seminarios hacía hincapié y resaltaba que la calidad era una herramienta fundamental para una apropiada

administración (Palacios, 2012, p.07). De esta manera, se advierte cómo la calidad se volvía parte de los procesos y cómo los consumidores adquirirían un nuevo comportamiento entre los años 1950 y 1980, buscando niveles de calidad más elevados, dado que los clientes no se conformaban con que estuviera el producto a un precio justo, sino que exigían que funcionara de la manera adecuada y se garantizara así la calidad del mismo (Evans & Lindsay, 2008).

Los indicadores de la calidad están divididos en dos grupos:

- Indicadores objetivos: los mismos que son netamente parte de cada empresa o negocio como tal, y varían según la organización misma. Estos deben ir de acuerdo al fin que la organización tenga (Puig-Durán, 2006).
- Indicadores subjetivos: son aquellos que están basados en los comentarios y retroalimentación que los clientes proporcionen (Puig-Durán, 2006).

Por lo tanto, se puede inferir que el concepto de calidad está ligado a la valoración que el consumidor proporciona al producto, bien o servicio. Es por esta razón que para poder medir de alguna manera la calidad en los servicios es indispensable utilizar instrumentos de análisis que permitan evaluar la calidad percibida por el cliente (Casino, 2001) en virtud de ello, los autores Duque y Chaparro (2012), revelan que “las escalas SERVQUAL y SERVPERF son herramientas apropiadas para ejecutar dicha medición” (Cronin y Taylor, 1994, p.126).

González y Acosta (2009) concluyen que “puede asegurarse que el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es sobrepasar las expectativas que el cliente se ha forjado respecto al servicio puro” el cual, cabe mencionar, está compuesto por cuatro factores: intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y heterogeneidad (Ishikawa, 2006, pp. 58-60). Por lo tanto, el servicio percibido puede ser calificado o medido una vez se lo haya adquirido, puesto que es necesario vivir las experiencias, y estas no pueden almacenarse en una

bodega; por ejemplo “una noche de hotel o asiento de avión no vendido caduca y es irrecuperable” (García, 2001, p.22).

Siguiendo este orden, y en conformidad con los autores Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985) expresan que “el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido” (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1985, p.41-50).

Como se mencionó anteriormente, la calidad es primordial al momento de brindar un servicio, más aún dentro de la industria del turismo donde uno de los factores de gran impacto es el área de servicios, pues así lo expresó en el año 2005, el autor Duque mencionando que “entender el concepto de servicio y calidad del servicio es fundamental para comprender el objetivo y las características de los modelos de medición”.

Marriott International Inc., siendo la cadena hotelera líder en el mercado a nivel mundial tiene claro e identificados sus modelos de medición, por lo que, se rige a su Programa Global de Calidad (GQ), que mide las experiencias de los clientes y el cumplimiento de las normas de marca y operaciones de los hoteles (Marriott, 2017).

Este programa es básicamente usado para mantener y asegurar la responsabilidad de los hoteles de la marca en base al rendimiento correcto y el seguimiento de la visión de Marriott International Inc. de “ser la compañía de viajes favorita del mundo” (Marriott, 2016).

El Programa Global de Calidad de Marriott International Inc., busca medir de alguna manera el rendimiento de los hoteles de esta cadena para de esta manera determinar sus compromisos. Este programa evalúa cuatro componentes:

- *Guest Satisfaction (GSS)*: basado en el resultado o puntuación del “*The Intent to Recommend*” que se obtienen de *GuestVoice*.
- *Brand Standards & Audits (BSA)*: basado en el desempeño del hotel dependiendo su clasificación de la marca.
- *Brand Standards Operations & Audits (BSA)*: basado en el desempeño del hotel analizado desde el aspecto operacional.
- *Major Capital Improvements/CAPEX*: audita el ámbito financiero del hotel.

Este programa global de calidad estipula que todos los hoteles de la cadena Marriott tendrán anualmente por lo menos una auditoría *BSA (Brand Standard Audit)* no anunciada bajo la responsabilidad de compañías auditoras de terceras partes. Una vez se disponga de los resultados de la auditoría estos serán comunicados a los hoteles oportunamente para apoyar un ciclo completo de auditoría de sus actividades.

El proceso de auditoría del hotel incluye la certificación de la propiedad, la auto auditoría y la auditoría de marca *BSA (Brand Standard Audit)*, y cuando sea aplicable por marca y/o hotel, se realizan auditorías adicionales que incluyen seguridad alimentaria global, seguridad contra incendios y vida, Spa, operadores experienciales y demás puntos de venta del hotel (Marriott, 2017).

En cuanto corresponde al área de *At Your Service*, se rige y es evaluada principalmente por los componentes métricos obtenidos del *GSS (Guest Satisfaction Surveys)* y la *BSA (Brand Standard Audit)*. El programa de rendición de cuentas de Marriott usa estas encuestas de satisfacción que se obtienen de los clientes para medir su experiencia en el hotel y para poder asegurar que cada hotel cumpla con la promesa de alcanzar la satisfacción de los huéspedes y los estándares operativos (Marriott, 2017). La realimentación se obtiene de uno de sus sistemas globales de comentarios y respuestas de clientes, *GuestVoice* (Marriott, 2016).

Asimismo, para garantizar la calidad dentro del departamento, se realizará la *BSA (Brand Standard Audit)* de manera interna y no anunciada, buscando identificar los puntos críticos en la operación del departamento que se ha venido mencionando (Marriott, 2016).

### **3. Capítulo II – Contexto de la organización**

#### **3.1. Descripción de la organización**

##### **3.1.1. Reseña histórica**

La cadena americana Marriott International Inc., fue fundada en 1993 y actualmente se encuentra en 122 países con 30 diferentes marcas y aproximadamente 6.000 hoteles que están segmentados por sus características que buscan satisfacer las expectativas de los clientes de la cadena. Se convirtió en la cadena hotelera más grande del mundo tras la compra de la cadena Starwood en el año 2015, alcanzando el total de 5.700 hoteles.

La marca JW Marriott es considerada como marca de lujo dentro de su portafolio. De estos existen únicamente 13 hoteles en América del Sur, uno de ellos en la mitad del mundo, Quito, la capital de Ecuador (Marriott, 2017).

El hotel JW Marriott Quito data su origen al año 1999, está ubicado en el sector Mariscal Foch y presta sus servicios las 24 horas del día durante los 365 días del año, sin excepción.

Asimismo, el hotel en sus 11 pisos tiene un total de 257 habitaciones, 16 suites ejecutivas y 241 habitaciones que cumplen con la estricta política de ser 100% libre de humo.

En cuanto a su oferta gastronómica se refiere, ofrece servicio en 4 restaurantes de gastronomía quiteña, argentina, mexicana y japonesa, e igualmente tiene el bar *The Exchange* con una amplia carta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (Revista Ekos, 2014).



### 3.1.3. Imagen corporativa

El Griffin es una criatura mitológica mitad león y mitad águila, reyes de la tierra y los cielos, simboliza la fuerza y mando del león, la visión y capacidad de volar y dominar del águila. Tiene origen en el año 1984 en la ciudad de Washington DC en honor a su fundador J. Willard Marriott quien empezó el negocio con la visión de crear la mejor cadena hotelera con una perspectiva futurista, ambiciosa pero equilibrada” (“JW Marriott Seúl, Información, Marriott International”, 2012).



Figura 2. Logo JW Marriott Quito

### 3.1.4. Servicios ofertados

El hotel JW Marriott Quito en lo que ha hospedaje se refiere brinda su oferta de habitaciones, suites, suites ejecutivas y suite presidencial, todas renovadas y equipadas con ventanas insonorizadas, sistema automático de aire acondicionado, acceso a internet de alta velocidad, servicio de televisión contratada, entre otros beneficios más. De igual manera, todas las habitaciones cuentan con servicio de mini bar, mini refrigerador, una estación de café. Las habitaciones de lujo se caracterizan por gozar de terraza privada y poder disfrutar de las bondades de tener acceso al *Executive Lounge* (Marriott, 2017).

Por otro lado, la oferta gastronómica es amplia pues dispone de 4 restaurantes, con varias opciones, los restaurantes Bistro Latino y *The Exchange Lobby & Sushi bar* son especializados en comida internacional, el restaurante La

Hacienda se especializa en la preparación de carnes a la parrilla, mientras que el café Gourmet funciona como delicatessen (Marriott, 2017).

Además, también dispone de servicio de spa, en el *Health Club*, donde se puede acceder a tratamientos faciales, masajes, *pedicure* y *manicure*. La piscina al aire libre y gimnasio son opciones para realizar actividades físicas dentro del hotel (Marriott, 2017).

### **Área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito**

El área de *At Your Service* tiene como principal objetivo atender a clientes y huéspedes mediante vía telefónica, sus requerimientos y necesidades, minimizando el tiempo de espera y realizando el seguimiento de todos los requerimientos, órdenes, o quejas de los huéspedes o clientes del hotel JW Marriott.

El agente del área mencionada se encarga de recibir llamadas, captar la solicitud del cliente o huésped y gestionarlas de manera efectiva con los demás departamentos del hotel, *Front Desk*, *Gift Shop*, *Room Service*, *Housekeeping*, *Health Club* Zumay Spa, ingeniería, lavandería, seguridad, finanzas y sistemas durante las 24 horas del día los 365 días del año ("Grupo Avaya", 2017).

## **3.2. Misión, visión, objetivos empresariales**

### **3.2.1. Política de calidad**

El programa de calidad global de Marriott mantiene, comunica y mide los comentarios de los huéspedes y la adherencia a los estándares. Una fuerte rendición de cuentas a los comentarios de los huéspedes, las auditorías de las operaciones y los estándares de marca, las herramientas de mejora del rendimiento están diseñadas para asegurar la salud de nuestras marcas y, en

última instancia, para llevar la satisfacción de los huéspedes a la lealtad (Marriott, 2017).

### **3.2.2. Misión**

Somos una empresa que brindamos un servicio de hospitalidad ofreciendo proactivamente a nuestros clientes soluciones efectivas a sus necesidades (Marriott, 2017)

### **3.2.3. Visión**

JW Marriott Quito aspira ser la mejor empresa de servicios de hospitalidad del país demostrando su gestión y compromiso con el medio ambiente y la comunidad con acciones y buenas prácticas de trabajo que sean ejemplo que inspire a todos a cuidar nuestro planeta (Marriott, 2017).

### **3.2.4. Objetivos**

1. Asegurar durante la estancia en el hotel se convierta para el huésped en una experiencia amena y de calidad.
2. Garantizar la apariencia, uniforme y personal, que sean limpios y profesionales.
3. Mantener la confidencialidad de la información patentada y sobre todo proteger los activos de la empresa.
4. Reconocer a todos los huéspedes de acuerdo con las normas de la empresa, anticipar y atender las necesidades de servicio de los huéspedes.

### 3.3. Estructura organizacional

#### 3.3.1. Organigrama estructural

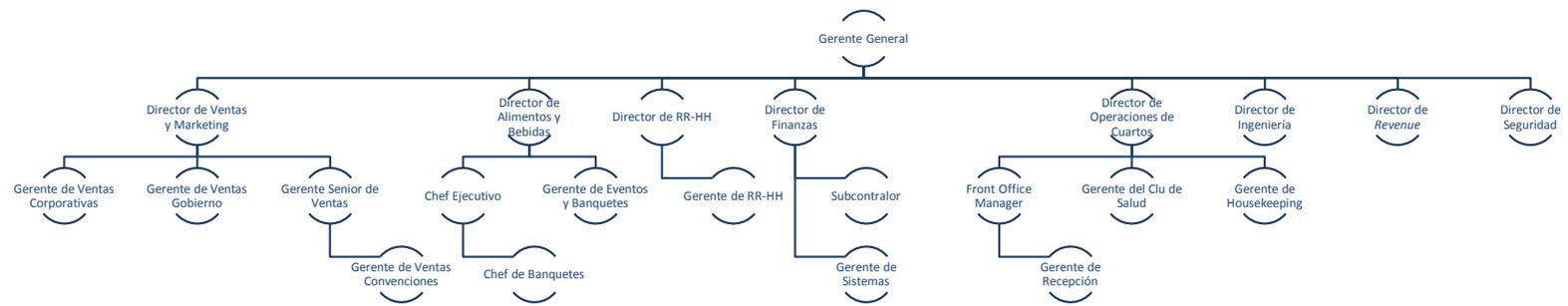


Figura 3. Organigrama Hotel JW Marriott Quito

### **3.3.2. Organigrama funcional**

Revisar Anexo 1.

### **3.4. Ventaja competitiva**

Se considera ventaja competitiva cuando un negocio empieza a desarrollarse con habilidades, cualidades y destrezas que logran situar al mismo en una posición de ventaja en relación a su mercado objetivo (Koenes, 1995).

La ventaja competitiva de la cadena Marriott es la habilidad para aprovechar al máximo sus aptitudes y así poder crear oportunidades y experiencias para los empleados, huéspedes, propietarios, franquiciados y proveedores. La política de diversidad e inclusión de Marriott es prioridad en toda la cadena hotelera además están comprometidos a ofrecer un entorno donde los empleados tengan la oportunidad de alcanzar sus objetivos, puedan participar activamente y ofrecer un excelente servicio al cliente (Marriott, 2017).

#### **3.4.1. Análisis de la competencia**

Se han identificado los siguientes competidores de la marca JW Marriott Quito tomando en consideración su ubicación, servicios que brindan al cliente, categorización y precios como factores clave para realizar esta relación. Revisar Anexo 2.

A partir del análisis de la matriz de ventaja competitiva, utilizada para evaluar el desempeño del hotel JW Marriott Quito, en relación a sus competidores que han sido antes enlistados analizando ciertas características como ubicación, tipos de servicios, y tarifas promedio se concluye que se comparten ciertas características positivas en la prestación de los servicios en la capital del país.

### 3.5. Análisis desde la perspectiva del cliente

#### 3.5.1. Perfil del cliente del establecimiento

Tabla 1. Perfil del cliente del hotel JW Marriott Quito

<b>Nacionalidades</b>	Estados Unidos (35%) Colombia (15%) Perú (10%) España (25%) México (15%)
<b>Razón de viaje</b>	Viajeros de negocios (75%) Viajeros por ocio (25%)
<b>Género</b>	Masculino (60%) Femenino (40%)
<b>Rango de edad</b>	25 – 40 años (30%) 41 – 55 años (20%) 56 - 70 años (15%) 71 – 85 años (35%)

(Adaptado de conversatorio con Isabel Quezada, Directora de *Revenue*, 2017.)

### 3.5.2. Expectativas del cliente

La cadena hotelera Marriott International Inc., buscando minimizar las inquietudes y necesidades de sus clientes, ha establecido mecanismos que faciliten alcanzar su satisfacción, implementando la utilización del programa *Guestware*. Este es un *software* apropiado para la industria hotelera que permite registrar de manera sistemática los incidentes o comentarios de los huéspedes durante su estadía, con el objetivo de responder, supervisar, y resolver los mismos antes de que los huéspedes abandonen el hotel. Siendo así, el área de *At Your Service* recepta los incidentes y los registra en el sistema para posteriormente analizarlos de manera individual y llevar así también el registro de respuestas y soluciones brindadas al cliente (At Your Service, Marriott, 2017).

Para poder desarrollar la presente propuesta de mejora de calidad, se han considerado los incidentes registrados en el periodo del año 2017 desde el 01 de enero hasta el 29 de octubre. En este periodo mencionado se registra un total de 1,614 incidentes de todas las áreas.

En tal sentido, en el período antes mencionado el área de *At Your Service* registra 66 incidentes, 4 de ellos positivos. Estos incidentes del área representan el 4.09% del total de incidentes en este período. De igual modo, el área de *Room Service*, registra 103 incidentes, únicamente 3 son incidentes positivos y representan el 6.38% en el total de los incidentes del periodo mencionado.

Por consiguiente, con la intención de identificar los puntos críticos del área de *At Your Service*, se han registrado los principales incidentes del área y se los ha detallado a continuación (At Your Service. Marriott, 2017).

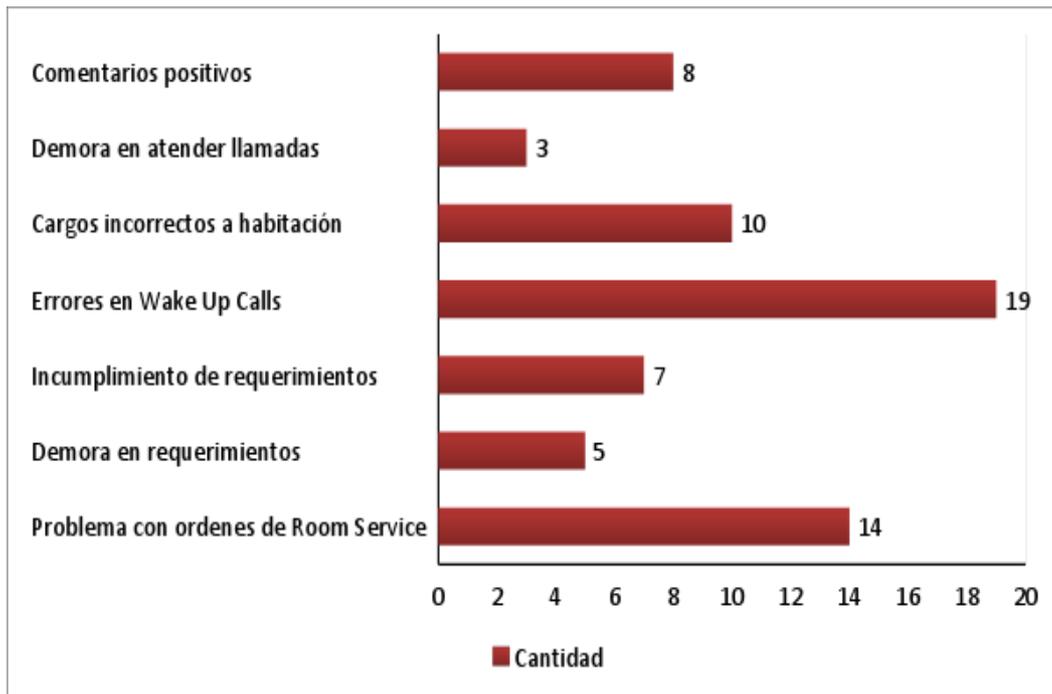
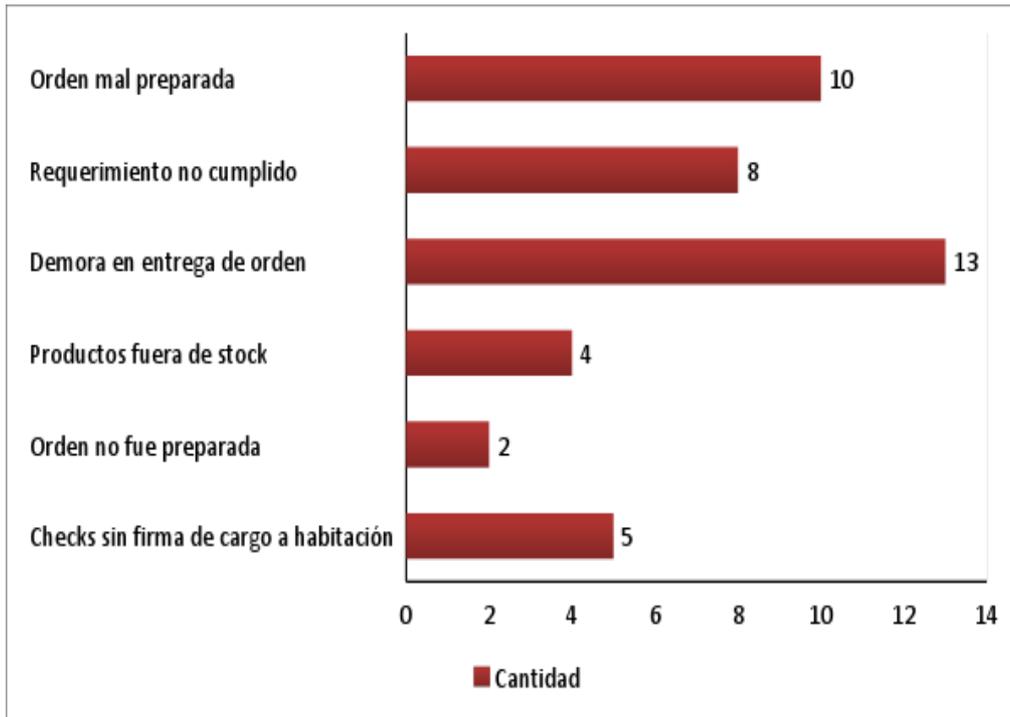


Figura 4. Principales incidentes en AYS

Por otro lado, se ha considerado también en este análisis al área de *Room Service* y sus incidentes, 42 en total, representando el 2.61% del total de incidentes en el periodo analizado.

A continuación, mediante una tabla de barras, se exponen los incidentes del área de *Room Service*.



*Figura 5. Principales incidentes en Room Service*

Dada la confidencialidad del hotel, no se permite divulgar información relacionada con sus huéspedes incluyendo las quejas, reclamos o solicitudes (At Your Service. Marriott, 2017).

## 4. Capítulo III – Análisis de procesos

### 4.1. Identificación de las áreas de análisis/servicio

Antes de nada, es necesario mencionar que todas las áreas en un establecimiento prestador de servicios son trascendentales. Acorde al pensamiento de Rabkin, quien define a toda prestación de servicio obsoleta como “óxido institucional”. Este fenómeno, en el pensamiento de Lovelock, se evidencia claramente debido a varias señales como el intercambio excesivo de información, redundancia de datos y procesos, aumento en excepciones de incidentes registrados y el incremento de quejas reportadas por el cliente (2008, p.242).

Siguiendo este orden, es necesario recalcar que existen departamentos que tienen mayor contacto con los huéspedes, por lo tanto, la coordinación entre departamentos es fundamental. En esta propuesta de mejora de calidad las áreas seleccionadas para realizar este análisis fueron principalmente *At Your Service* y *Room Service*.

Se tomó en cuenta el área de *At Your Service* debido a que por vía telefónica es el área de primer contacto que tienen los huéspedes, pues tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de los huéspedes en el menor tiempo posible en coordinación con las demás áreas existentes en el hotel.

Por otro lado, el área de *Room Service* se ha considerado en esta propuesta de mejora debido a que es un departamento con un alto número de incidencias y también trabaja en conjunto con el área de *At Your Service*.

Como se ha expuesto previamente, la coordinación entre áreas es fundamental para una ejecución satisfactoria de procesos. Siguiendo este orden, en la misma corriente del autor Baum (1990), que considera como críticos tres factores en el proceso de la prestación del servicio: el primero es el valor agregado o lo que espera recibir el cliente, el segundo es la obtención del

servicio con un impacto mínimo en la economía del cliente y el último factor, es la integridad de procesos, entiéndase como colaboración entre áreas. Por estas razones expuestas se espera que tanto el personal de contacto con el cliente, *At Your Service*, como el personal de apoyo, *Room Service*, se asistan en la gestión del servicio como si ambos estuvieran frente al cliente, también que dispongan de respuestas efectivas a los requerimientos y cuenten con los recursos necesarios para el desarrollo de esta gestión.

Tabla 2. Etapas de servicios del área de *At Your Service*

ETAPA	ACCIÓN
<b>Acercamiento a los servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huéspedes conocen el servicio</li> <li>• Housekeepers colocan información en habitaciones</li> </ul>
<b>Contacto entre agente AYS y huéspedes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huéspedes marcan extensión 55 – <i>At Your Service</i></li> <li>• Agente AYS atiende llamada y saluda a los huéspedes</li> <li>• Agente AYS valida crédito vigente de huéspedes en sistema Micros</li> <li>• Huéspedes toman decisiones</li> <li>• Agente AYS ingresa orden/requerimiento en los sistemas respectivos</li> </ul>
<b>Gestión del requerimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente AYS informa por radio a departamentos correspondientes acerca de orden/requerimiento</li> </ul>
<b>Seguimiento del requerimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agente AYS realiza seguimiento de</li> </ul>

	orden/requerimiento con departamentos <ul style="list-style-type: none"><li>• Huéspedes confirman el servicio y realizan realimentación</li></ul>
--	---

Adaptado de *At Your Service*, Marriott, 2017

#### **4.2. Descripción de los procesos de servicio**

Para demostrar de manera gráfica los procesos de servicio, se consideró necesario la utilización del Blueprint, que es un diagrama de flujo, que describe principalmente las etapas del servicio, las secuencias e incluso las relaciones y dependencias que la área analizada pueda tener. En el Blueprint intervienen dos partes, el cliente y el empleado. Según Lovelock, este diagrama revela cómo debe ejecutarse la interacción entre ambas partes, de igual manera, los sistemas y las acciones que refuerzan la prestación del servicio tras bambalinas (2008, p.234).

El siguiente flujo grama es el *Blueprint* correspondiente al área de *At Your Service*, y describe las etapas de servicio del área mencionada.

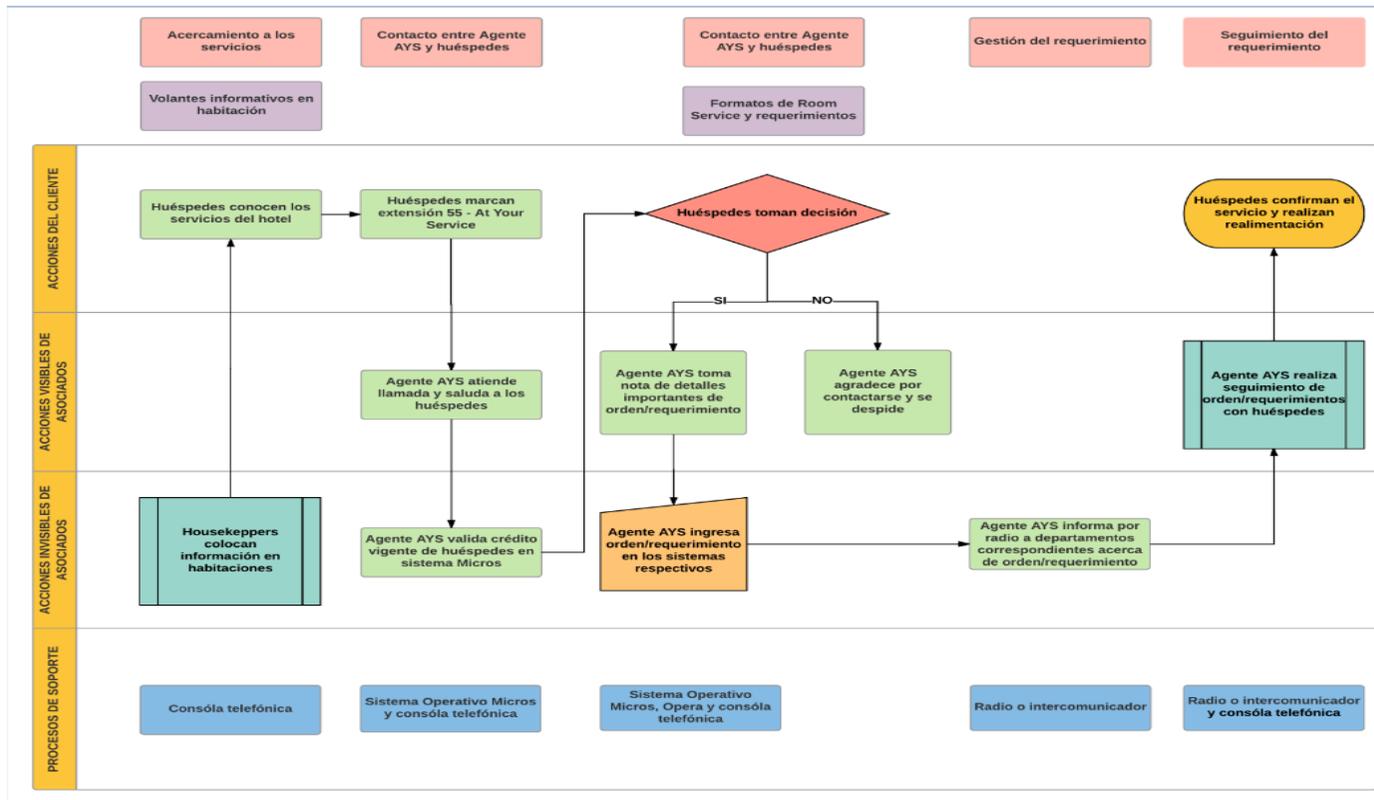


Figura 6. Mapa de procesos (*Blueprint optimizado*)

### 4.3. Problematización – lista de incidentes críticos

Revisar Anexo 3.

La cadena hotelera Marriott International Inc., como se mencionó anteriormente, se rige a su modelo de medición de calidad “*Global Quality (GQ)*” o Programa Global de Calidad el que regula el cumplimiento de las normas y las operaciones de los hoteles. Es fundamentalmente utilizado para mantener y asegurar la responsabilidad de los hoteles, así como también sus compromisos con la marca (Marriott, 2017).

De esta misma forma, como ya se ha mencionado, dicho programa evalúa cuatro componentes.

1. *Guest Satisfaction (GSS)*
2. *Brand Standards & Audits (BSA)*
3. *Brand Standards Operations & Audits (BSA)*
4. *Major Capital Improvements/CAPEX*

La auditoría *Brand Standards Operations & Audits (BSA)*, que evalúa al hotel identificando cada área del hotel y su operación es efectuada de manera anual. En el año 2017, la auditoría se llevó a cabo en el mes de noviembre.

Como es pertinente, de esta auditoría se han considerado únicamente los parámetros bajo los que fue evaluada el área de *At Your Service* y que tienen relación con su operación, *Room Service* principalmente.

Siendo así, en función de los resultados obtenidos de ésta auditoría que revelan los incidentes que experimenta el área de *Room Service*, área que obtuvo una calificación total de 87% afectando hasta cierto punto el desempeño del área de *At Your Service*, departamento que en esta auditoría efectuada en noviembre del presente año alcanzó una calificación de 100%. Al

ser departamentos que trabajan de la mano, estos incidentes afectan la satisfacción del huésped, pues las quejas o incidentes reportados aún persisten.

Mediante comunicación personal directa con el supervisor del área, quien además de los resultados también explicó algunos de los parámetros bajo los que está auditoría se desarrolla, tales como:

- Que el nombre del huésped y número de habitación sean verificados por el agente de *At Your Service*.
- Que la orden sea tomada apropiadamente considerando conocer el tiempo estimado que tomará la orden, así como cualquier requerimiento especial o condimento.
- Que el agente de *At Your Service* sea atento y mantenga una conversación consistente.
- Que el agente tenga conocimiento de *In Room Dining Guide & Beverages In Room Dining Guide*.
- Que el agente se exprese con un lenguaje apropiado y demuestre gracia y simpatía cuando aplique.

Por parte del área de *Room Service*:

- Que la orden sea entregada dentro de los 45 minutos como especifica el menú, cumpla con los requerimientos y condimentos especiales que se solicitaron y que la orden sea servida con cubiertos apropiados.
- Que el agente de *Room Service* siga los procedimientos de entrega de orden como pedir permiso para entrar, ubicar la mesa en la habitación, presentar los alimentos y requerimientos especiales e indicar procedimiento para retirar el pedido una vez finalizado el servicio.
- Que la orden sea entregada con las dos manos cuando sea posible.
- Que el *check* o comprobante se haya entregado hacia arriba y con un esfero JW Marriott.

- Que el agente de *Room Service* retire la vajilla dentro de las 4 horas máximo.

(Reyes, R., comunicación personal, 23 de noviembre de 2017).

#### 4.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta empleada para la administración y planificación de operaciones, que busca determinar factores tanto internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Amenazas y Oportunidades). Siguiendo la corriente ideológica del autor Ponce, esta herramienta también muestra la realidad estratégica que experimenta la compañía y que pretende mejorar su operación (2007).

El análisis antes explicado ha sido realizado en el área de *At Your Service* para poder evaluar la situación actual de la misma. Revisar Anexo 4.

#### 4.5. Matriz CAME

Tabla 3. Matriz CAME

Estrategia de posicionamiento (fortaleza + oportunidad)	Estrategia de reorientación (debilidad + oportunidad)
<p><b>F1 - O1:</b> Definir un programa de recompensa por fidelizar a nuevos clientes</p> <p><b>F2 - O4:</b> Incluir más cursos del programa MGS en los perfiles de los agentes AYS para mantenerse capacitados</p>	<p><b>D1 - O2:</b> Contratar al menos a un agente más para el área de <i>At Your Service</i> para equilibrar las actividades de cada turno</p> <p><b>D5 - O4:</b> Actualizar y diseñar los formatos del área de <i>At Your Service</i> para optimizar recursos</p>

ante la mejora de la oferta turística	
<b>Estrategia defensiva (fortaleza + amenaza)</b>	<b>Estrategia de supervivencia (debilidad + amenaza)</b>
<b>F6 - A1:</b> Mantener y reforzar el empoderamiento de los agentes AYS ante las necesidades y requerimientos en constante cambio	<b>A1 - D1:</b> Implementar un turno intermedio como apoyo

#### 4.6. Definición de estrategias

Posterior a la evaluación de los resultados obtenidos de la Matriz CAME, se debería enfocar esfuerzos a la optimización de recursos tanto humanos como materiales. Con la intención de mejorar la eficiencia en la operación del departamento y sus áreas colaboradoras se pueden considerar las siguientes estrategias:

1. Incrementar el número de capacitaciones que son asignadas de manera periódica a los agentes de *At Your Service* y otros que brinden servicio directo; estas capacitaciones deben ser relacionadas al servicio al cliente.
2. Considerar la contratación de mínimo una persona en el área de *At Your Service* como apoyo, para de esta manera equilibrar las actividades de cada turno.
3. Generar un programa de recompensa a las aptitudes del personal capacitado de *At Your Service* que fidelice a más miembros en el programa Marriott Rewards
4. Actualizar los formatos que emplean los agentes de *At Your Service* para mejorar la eficiencia en el desempeño de sus actividades
5. Seguir cultivando el empoderamiento en los agentes del área

#### 4.7. Priorización de estrategias

A partir de la obtención de resultados obtenidos del análisis FODA y matriz CAME, se ha priorizado las siguientes estrategias que buscan alcanzar la excelencia operativa del área de *At Your Service*:

- Actualizar herramientas como las listas de chequeos y formatos existentes en el área de *At Your Service*.
- Implementar una aplicación que reemplace las actuales listas de chequeo utilizadas por el área de *At Your Service*.
- Definir formas de control para los procesos que el personal de *Room Service* ejecuta.
- Mantener las capacitaciones del personal, tanto del área de *At Your Service* como de *Room Service*.
- Mejorar la comunicación entre las áreas del hotel.

### 5. Capítulo IV – Propuesta de mejora

En el siguiente apartado, se define la visión estratégica así como la política de calidad a la que se rige la cadena hotelera Marriott International Inc., se establece también las responsabilidades correspondientes al área de *At Your Service* y de esta manera alcanzar las metas propuestas.

#### 5.1. Visión estratégica

Para el año 2020, expandir nuestro liderazgo en los segmentos de lujo y servicio completo para así contar con la cartera más grande a nivel de lujo y ganar con la generación de *millennials* en la categoría de estilo de vida asequible (Marriott International, 2017).

## 5.2. Política de calidad

El Programa de Calidad Global (GQ) de Marriott International Inc., mantiene, comunica y mide los comentarios de los huéspedes y la adherencia a los estándares. Una fuerte rendición de cuentas a los comentarios de los huéspedes, las auditorías de las operaciones y los estándares de marca, las herramientas de mejora del rendimiento están diseñadas para asegurar la salud de nuestras marcas y, en última instancia, para llevar la satisfacción de los huéspedes a la lealtad (Marriott, 2017).

## 5.3. Objetivos

### 5.3.1. Corto plazo

1. Actualizar herramientas como las listas de chequeos y formatos existente en el área de *At Your Service*
2. Mejorar la comunicación entre las áreas del hotel, especialmente de *At Your Service* y *Room Service*
3. Definir formas de control para los procesos que el personal de *Room Service* ejecuta

### 5.3.2. Mediano plazo

4. Implementar una aplicación que reemplace las actuales listas de chequeo utilizadas por el área de *At Your Service*

### 5.3.3. Largo plazo

5. Mantener las capacitaciones del personal, tanto del área de *At Your Service* como de *Room Service*

## 5.4. Metas e indicadores

- Optimizar los recursos así como el tiempo de ejecución de las actividades desempeñadas por los agentes de *At Your Service*

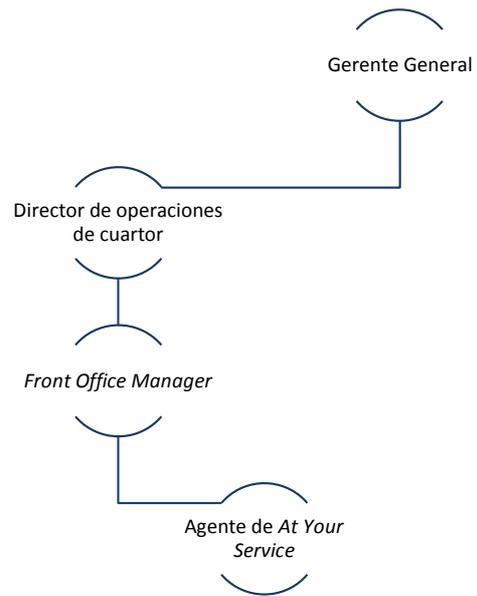
- Facilitar el registro, cumplimiento y verificación de las actividades de los agentes de *At Your Service* de manera constante
- Aumentar la productividad del área de *Room Service* y *At Your Service* y reducir el número de incidentes por falta de comunicación

### **5.5. Estrategias**

- Mejorar el desempeño de las actividades de agentes tras la actualización de las herramientas usadas por agentes de *At Your Service*
- Implementar la aplicación durante el segundo trimestre del año 2019 y de esta manera reducir el consumo de papel generado por el área
- Establecer una línea de comunicación directa entre agente y diferentes áreas involucradas para aumentar la productividad. Revisar Anexo 5.

### **5.6. Definición de roles y responsabilidades**

En el apartado siguiente, se presenta el organigrama funcional optimizado donde se evidencia la participación de ambas partes involucradas para mejorar sus operaciones.



*Figura 7. Organigrama At Your Service*

Revisar Anexo 6.

## 5.7. Optimización, desarrollo y control de procesos

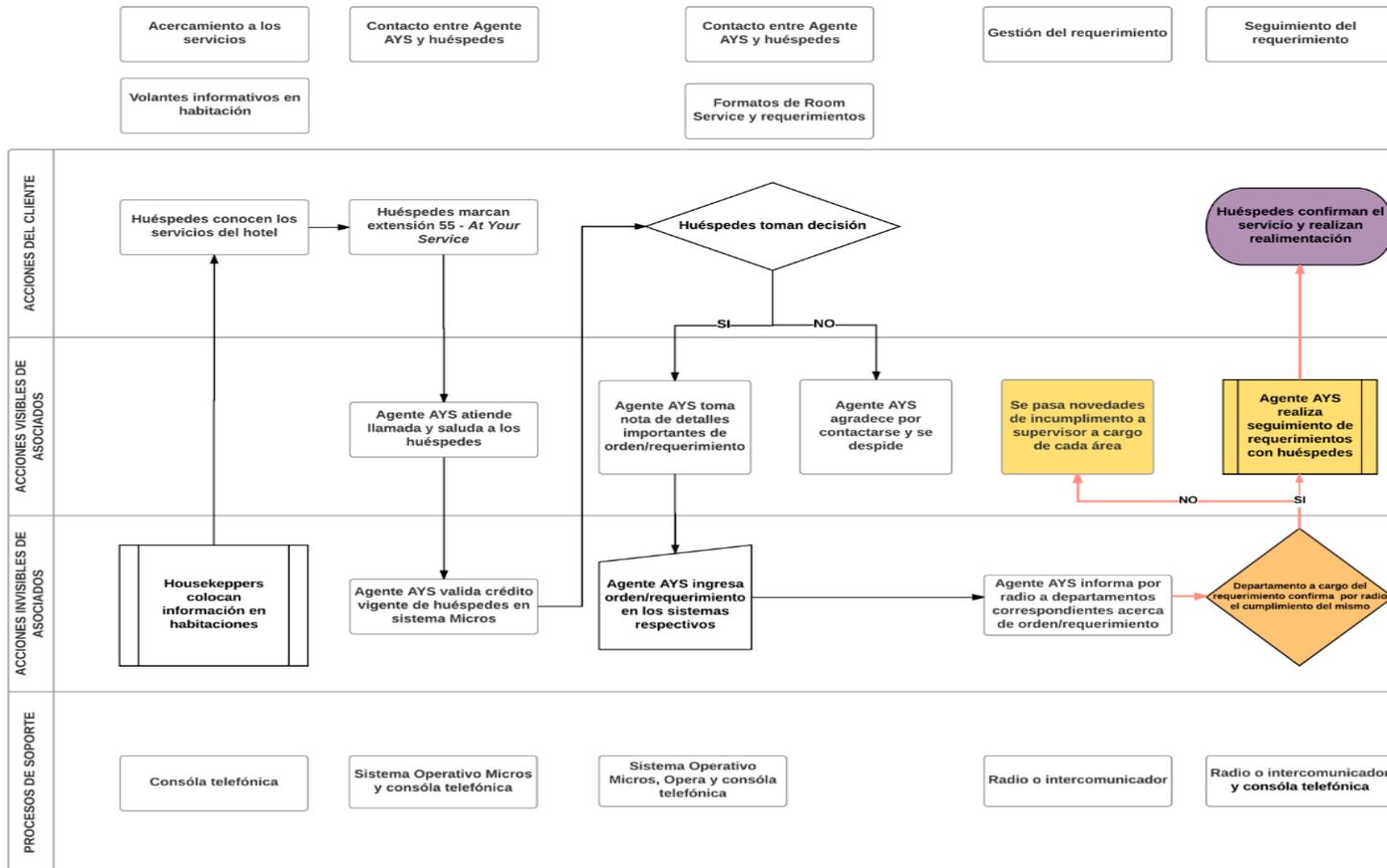


Figura 8. Blueprint optimizado

## 6. Capítulo V – Propuesta de intervención

En el capítulo cinco se desarrollará la propuesta de intervención de mejora de calidad para el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott, proponiendo realizar la actualización de las listas de chequeos y formatos del área, así como la implementación de una aplicación que reemplace la tradicional lista de chequeo y el cronograma de ejecución de actividades.

### 6.1. Estrategia de intervención

Para la ejecución de esta propuesta de mejora de calidad, se realizará la actualización de los formatos que el área del hotel JW Marriott Quito emplea para cumplir con sus tareas. Esta información, al comprometer la privacidad del hotel, no se adjunta en este proyecto, más la necesidad es evidente, por lo que se establece necesaria la ejecución de dicha estrategia.

De la misma manera, la implementación de una aplicación que reemplace el tradicional método de registro de cumplimiento de las actividades que realiza el área de *At Your Service*. Por esta razón, a continuación se enlistan posibles sistemas de gestión, detallando sus características, aplicables a la operación que ejecuta el área. Es importante mencionar también que lo más recomendable es programar un sistema personalizado a la medida de las necesidades del área. (Romero, G., comunicación personal, 09 de diciembre de 2017).

A continuación, se enlistan algunos sistemas de operación móviles o aplicaciones móviles que pueden ser aplicados en la operación del área de *At Your Service*

- **WUNDERLIST**



*Figura 9. Logo aplicación Wunderlist*

Es una aplicación gratuita, ideal para registrar las tareas, compartirlas, verificar cumplimiento y seguimiento desde cualquier otro dispositivo

### **Características**

- ✓ Accesibilidad a las listas de tareas desde cualquier dispositivo
- ✓ Comparte las listas de chequeo con otros colaboradores
- ✓ Facilidad de iniciar conversaciones sobre tareas pendientes
- ✓ Capacidad de adjuntar archivos PDF, imágenes, presentaciones
- ✓ Compartir el trabajo con otros colaboradores y delegar tareas pendientes
- ✓ Capacidad de activar notificaciones que aseguran el cumplimiento de las tareas

(Wunderlist, 2017)

- **CHECKLIST+**



*Figura 10. Logo aplicación Checklist+*

Es una aplicación gratuita de gestión de listas de tareas y de fácil manejo.

### **Características**

- ✓ Dispone de diferentes plantillas de listas prediseñadas
- ✓ Número ilimitado de listas de chequeos disponibles
- ✓ Sincronización directa y gratuita a cuentas en Checklist.com para acceder desde otros dispositivos
- ✓ Modo sin conexión disponible
- ✓ Compartir la verificación de las actividades a cualquier App desde cualquier dispositivo (e-mail, Facebook, Twitter, etc.).
- ✓ Aplicación multilingüe  
(Checklist.com, 2017)

- **TIME TUNE**



*Figura 11. Logo aplicación Timetune*

Es una aplicación gratuita permite distribuir el tiempo y las actividades diarias

**Características**

- ✓ Capacidad de gestionar en tiempo real las actividades
- ✓ Las listas de chequeo pueden ser diarias o semanales
- ✓ Posibilidad de diseñar y establecer horarios para terceros
- ✓ Notificación de cumplimiento de actividades (vibración, pop ups, voz)
- ✓ Análisis de estadísticas de actividades para gestionar el manejo de tiempo en relación con las actividades

(Timetune.center.com, 2017)

Además de las aplicaciones enlistadas anteriormente, se presenta en el Anexo 7, una tabla de comparación de diferentes aplicaciones con sus características.

## 6. 2. Presupuesto de intervención

A continuación, considerando la implementación de la aplicación “Wunderlist” como estrategia de intervención, se presenta un presupuesto estimado de inversión para la ejecución de esta propuesta de mejora, para lo cual es necesario aclarar ciertos puntos claves.

*Tabla 4. Presupuesto total Wunderlist Professional*

<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			
Wunderlist Profesional			
<b>CANTIDA D</b>	<b>DETALLE</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1	Aplicación Wunderlist Profesional	1	\$359,28
1	capacitaciones/actualizaciones	1	\$0
		<b>TOTAL</b>	<b>\$359,28</b>

Al brindar la aplicación un periodo de tiempo de prueba gratuita, se considera en un plan piloto para confirmar su eficiencia, y así posteriormente proceder a la adquisición de la aplicación en versión mejorada.

*Tabla 5. Desglose tarifa aplicación Wunderlist Professional*

<b>PRESUPUESTO</b>			
Wunderlist Profesional			
<b>PAGOS</b>	<b>VALOR INDIVIDUAL</b>	<b>CANTIDAD AGENTES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
MENSUAL	\$4,99	6	\$29,94

Tabla 6. Tarifa anual aplicación *Wunderlist Profesional*

PAGOS	VALOR MENSUAL	MESES	VALOR TOTAL
ANUAL	\$29,94	12	\$359,28

Para mayor credibilidad de lo expuesto, revisar Anexo 8.

En lo que respecta a las capacitaciones del uso de esta aplicación, al ser una acción interna de la empresa, se delega la acción al departamento de Sistemas, mismo que, previamente revisará la compatibilidad del sistema. Por lo tanto, el valor de esta capacitación es cero.

La actualización de los formatos y listas de chequeos, son obligación del supervisor del área de *At Your Service*, y se pueden establecer dentro de sus compromisos con el programa *Breakthrough Leadership Training (BLT)*. Por esto, no se considera dentro del presupuesto de intervención en esta propuesta de mejora.

(Romo. G., comunicación personal 13 diciembre 2017)

### 6.3. Programación de la intervención

El cronograma de actividades ha sido realizado basándose en el diagrama de Gantt, el que de manera gráfica muestra el plan de intervención regido por el eje vertical y uno horizontal. En el eje vertical se enlistan las acciones o actividades a realizarse, mientras que, en el eje horizontal se muestra el tiempo en periodos trimestrales. Los espacios pintados determinan la duración de las mismas.

Revisar Anexo 8.

## 7. CONCLUSIONES

Después de haber analizado la importancia de la calidad en la prestación de servicios dentro de la industria hotelera, y como la cadena hotelera Marriott International Inc. evalúa su cumplimiento, con este trabajo de titulación se pretende diseñar una propuesta de mejora de calidad en el área de *At Your Service* en el hotel JW Marriott Quito, luego de detallar los puntos críticos en la operación, se concluye que es importante tomar medidas correctivas en la operación del área.

Principalmente, fue fundamental para el desarrollo del presente proyecto el poder reconocer las características de la compañía así como la situación actual del área para la que se propone esta mejora, mediante una recopilación de información. A causa de este análisis, fue factible entender la evidente necesidad de contar con los equipamientos necesarios y en buen estado, así como la optimización del tiempo para brindar servicios eficientes.

Es necesario mencionar que la cadena Marriott International Inc., cuenta con medidores de la calidad, como auditorías en todas sus propiedades, lo cual garantiza firmes bases en cuanto al servicio de calidad. Por esta razón, el objetivo de este proyecto es mejorar la operación que brinda el área mencionada.

Como siguiente punto, se evaluaron los procesos de la operación para identificar posibles puntos críticos que se puedan experimentar utilizando varias herramientas. De esto, se concluye que existen evidentes fallas en relación con el área de *Room Service*, por lo que es necesaria una intervención en ambas partes para mejorar su operación.

Finalmente, tras la evaluación de la matriz CAME y el mapa de procesos optimizado o *Blueprint*, se consideran como estrategia la mejora de comunicación entre las áreas de *At Your Service* y *Room Service*.

## 8. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones mencionadas en el apartado anterior, se recomienda, considerar la presente propuesta de mejora de calidad para reformar el cumplimiento de las actividades de área con calidad en la operación, y superar así los niveles de satisfacción de los clientes y de este modo alcanzar las metas y objetivos de este trabajo de titulación.

Se recomienda principalmente considerar la implementación de una aplicación o sistema de gestión móvil capaz de reemplazar la lista de chequeo utilizada actualmente, para poder llevar un mejor control del cumplimiento de las actividades de los agentes de *At Your Service*, para facilitar el registro y cumplimiento de actividades ejecutadas por los agentes del departamento y buscando ser lo más amigables posibles con el medio ambiente.

Siguiendo este orden, se recomienda realizar una actualización de los formatos y las listas de chequeos de los turnos, para de este modo, poder reducir el volumen de desperdicios sólidos, específicamente papel impreso generado por el área de *At Your Service*. Por ello, se recomienda no imprimir nada que se pueda compartir o almacenar por medios digitales con el fin de refinar la calidad del servicio brindado por el área mencionada y crear un impacto ecológico positivo

Además también, se recomienda asignar más capacitaciones al personal, tanto del área de *At Your Service* como de *Room Service* en atención al cliente para mantenerlos siempre al tanto de los constantes cambios de los clientes.

Para finalizar se recomienda realizar una evaluación tanto al departamento de *At Your Service* como a *Room Service* para mejorar la relación de comunicación existente entre ambos departamentos, pues el uno depende del otro para lograr sus objetivos y satisfacer a los huéspedes.

Es prudente mencionar que la implementación de esta propuesta de mejora es aplicable no solo al departamento de *At Your Service*, sino también a las demás áreas del hotel para mejorar su operación.

## REFERENCIAS

- Anónimo, (2017). [Online] Recuperado de: <https://mgscloud.marriott.com/mgs/marrdocs/mgs/common/lodgingoperations/quality/resources/programguidegss.pdf> [Acceso 22 Mayo 2017].
- Báez, J., & De Tudela, P. (2012). *Investigación cualitativa*. México: ESIC. Recuperado el 24 de junio de 2017
- Baum, S. (1990). Making your service blueprint pay off! *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, No. 3
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3.ª Edición). Colombia: Pearson Educación
- Casino, (2001). "Medición de la calidad del servicio: una aplicación a los establecimientos de alojamiento turístico": Depto. de Economía Aplicada. Facultad de Economía. Universidad de Valencia. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1218301.pdf>
- Cronin Jr., J. Joseph; Taylor, Steven A. (1994). "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality". *Journal of Marketing*. Jan 1994, Vol. 58 Issue 1, Medición de la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros de Quibdo 107 p. 125-131. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00222429&AN=9406201514&h=ERQZMFNkJHbZ0EPybrilBSh7dFV5J%2b3sbEeU7oBpSpaKeVcQs0R%2fgEK5Z7cpkCq0jPNWkrskYSU9%2bAp70V0XbQ%3d%3d&crl=c>
- Departamento de At Your Service, JW Marriot. (2017). Pichincha, Ecuador.
- Duque y Chaparro (2012) "Medición de la percepción de la calidad del servicio de educación por parte de los estudiantes de la UPTC Duitama". Recuperado de <http://criteriolibre.unilibre.edu.co/index.php/clibre/article/view/94>
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Cengage Learning.

Fernández, C., Baptista, P., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de junio de 2017

G. Romero. Ingeniero en Sistemas. Quito. (Comunicación personal 28 de noviembre 2017). Entrevistador O. Cujano.

G. Romo. Jefe de evaluación del aprendizaje UDLA. (Comunicación personal 13 diciembre 2017). Entrevistador O. Cujano

García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. España: Síntesis.

González y Acosta (2009) "Diseño de un instrumento para medir la calidad de servicio percibida en los puntos de venta "El Encanto" "Praga" y "Riviera" de la cadena de tiendas Panamericanas en Santa Clara". Recuperado de

[http://scholar.google.es/scholar?q=Gonz%C3%A1lez%2C+D.+Acosta+E.+%282009%29+%E2%80%9CDise%C3%B1o+de+un+instrumento+para+medir+la+calidad+de+servicio+percibida+en+los+puntos+de+venta+%E2%80%9CEl+Encanto%E2%80%9D+%E2%80%9CPraga%E2%80%9D+y+%E2%80%9CRiviera%E2%80%9D+de+la+cadena+de+tiendas+Panamericanas+en+Santa+Clara%E2%80%9D.&btnG=&hl=es&as\\_sdt=0%2C5](http://scholar.google.es/scholar?q=Gonz%C3%A1lez%2C+D.+Acosta+E.+%282009%29+%E2%80%9CDise%C3%B1o+de+un+instrumento+para+medir+la+calidad+de+servicio+percibida+en+los+puntos+de+venta+%E2%80%9CEl+Encanto%E2%80%9D+%E2%80%9CPraga%E2%80%9D+y+%E2%80%9CRiviera%E2%80%9D+de+la+cadena+de+tiendas+Panamericanas+en+Santa+Clara%E2%80%9D.&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5)

Grupo Avaya. (2017). *Caso de éxito*. Obtenido de <https://www.avaya.com/es/case-studies/hotel-bogota-marriott/>

Guestware. (2017). Departamento de At your Service Hotel Marriott.

I. Quezada. Directora de Revenue. Hotel JW Marriott Quito. (Comunicación personal 29 de octubre 2017). Entrevistador O. Cujano.

International Service Marketing Institute. (2002). *Elaboración de los estándares de calidad del servicio*. Recuperado el 24 de junio de 2017.

Juran, J. M.; Gryna, F.M. (1993): *Manual de Control de la Calidad*. Mc Graw Hill.

- JW Marriott Seúl, Información, Marriott International.* (2012). *Jw-marriott.co.kr*.  
Obtenido de [marriott.co.kr/eng/pages/07information/international.asp#.WVpP0emQzIU](http://marriott.co.kr/eng/pages/07information/international.asp#.WVpP0emQzIU)
- Koenes, A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2008), *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*, Pearson Prentice
- Markovic & Raspor. (2010). *Measuring Perceived Service Quality Using servqual: A Case Study of the Croatian Hotel Industry*. Recuperado de [http://www.fmkp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5\\_195-209.pdf](http://www.fmkp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/5_195-209.pdf)
- Marriott. (2017). *JW Marriott Hotel Quito. Marriott*. Obtenido de <http://www.espanol.marriott.com/hotels/fact-sheet/travel/uiodt-jw-marriott-hotel-quito/>
- Monfort Barboza, M., Defante, L. R., de Oliveira Lima Filho, D., & Mantovani, D. (2013). *Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. Estudios y perspectivas en turismo, 22(2), 276-293*. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N02/v22n2a06.doc.pdf>
- Montalvo, A. (2010). *Propuesta de mejoramiento a los procesos del Departamento de Ama de Llaves de hotel J.W. Marriott Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13229/1/40756\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13229/1/40756_1.pdf)
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Palacios, J. (2012). *Administración de la Calidad*. México: Trillas.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Fall1985, Vol. 49 Issue 4, p41-50. 10p. 2 Diagrams, 1 Chart. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00222429&AN=5001773&h=2Z22it%2bZmbH03vDzXaKxw89SjYgMhjWH2yV8IGMRG%2b4zfDCfEwon6LaafU8hcmJ>

- AMJu3gVNoCSyQA0BJCBZvDQ%3d%3d&crl=c
- Puig, J. (2006). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Madrid: Díaz de Santos.
- R. Reyes. Front Office Manager. Hotel JW Marriott Quito. (Comunicación personal 23 de noviembre 2017). Entrevistador O. Cujano
- Reeves. J. y Bednar. A. (1994). *Defining Quality: Alternatives and Implications*. Boston: Jones and Barlett Publishers.
- Revista Ekos (2014). *Hotel JW Marriott: 15 años de excelencia hotelera*. (2014). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5026>
- Ruiz Olabuénaga, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado el 24 de junio de 2017.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª Edición). Ciudad de México: Interamericanaeditores S.A
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Universidad de las Américas. (2015). *Líneas de Investigación de la universidad de las Américas*. Recuperado de <http://www.udla.edu.ec/investigaciones/>
- [www.consumidor.ftc.gov](http://www.consumidor.ftc.gov). (septiembre 2011). *Aplicaciones móviles: Qué son y cómo funcionan*. Recuperado el 06 de diciembre 2017 de <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0018-aplicaciones-moviles-que-son-y-como-funcionan>
- [www.checklist.com](http://www.checklist.com), (2017). *Check list: ToDo & Tasks Lists*. Recuperado el 09 de diciembre 2017 de <https://media.checklist.com/images/checklist-icon.png>
- [www.espanol.marriott.com](http://www.espanol.marriott.com), (1996-2017). *Destinos de hoteles y resorts de lujo*.

Recuperado el 08 de abril de 2017 de <http://www.espanol.marriott.com/jw-marriott/locations.mi>  
www.espanol.marriott.com, (1996-2017). Marcas de Marriott. Recuperado el 21 de mayo de 2017 de <http://www.espanol.marriott.com/marcas-hoteles.mi>  
www.espanol.marriott.com, (1996-2017). Sobre Marriott nuestros valores y legado. Recuperado el 08 de abril de 2017 de <http://www.espanol.marriott.com/marriott/valores-legado.mi>  
www.espanol.marriott.com, (1996-2017). Todo sobre la historia de Marriott. Recuperado el 08 de abril de 2017 de <http://www.espanol.marriott.com/marriott/historia-marriott.mi>  
www.espanol.marriott.com. (1996-2017). The JW Marriott Treatment TM. Recuperado el 08 de abril de 2017 de <http://www.espanol.marriott.com/jw-marriott/jw-treatment.mi>  
www.mgscloud.marriott.com, (2002-2017). JW Marriott. Recuperado el 08 de abril de 2017 de <https://mgscloud.marriott.com/common/brands/jw-marriott/>  
www.mgscloud.marriott.com. (2017). POST data. [Online] Recuperado de: <https://mgscloud.marriott.com/common/lodging-operations/quality/>  
[Acceso 22 Mayo 2017].  
www.timetune.center. (2017). Time tune. Recuperado el 09 d diciembre 2017 de <https://timetune.center/android-help/>  
www.wunderlist.com/es. (s.f.). Wunderlist. Recuperado el 09 de diciembre 2017 de <https://www.wunderlist.com/es/>

## **ANEXOS**

Anexo 1. Organigrama funcional

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Director of operación de cuartos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a todos los huéspedes un servicio de calidad al tiempo que maximiza los ingresos y la productividad de la sala, y el desarrollo de gerentes y empleados.</li> <li>• Garantizar el buen funcionamiento de los servicios de los huéspedes, servicios de conserjería y uniformados, limpieza, lavandería y comunicaciones de una manera atenta, amable, eficiente y cortés</li> </ul>
<b>Front Office Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender llamadas telefónicas de huéspedes, clientes, asociados y proveedores utilizando la etiqueta telefónica.</li> <li>• Preparar informes diarios, identificar solicitudes especiales y revisar informes para comprobar exactitud.</li> <li>• Coordinar con el departamento que corresponda el requerimiento solicitado, realizar el seguimiento necesario.</li> <li>• Completar informes del cajero designado y los informes de cierre en el sistema informático.</li> </ul>
<b>Agente At Your Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender las solicitudes telefónicas de Room Service, utilizando la etiqueta y estándares establecidos.</li> <li>• Procesar órdenes en sistema MICROS de acuerdo con la solicitud del huésped.</li> <li>• Atender, procesar, y registrar mensajes, solicitudes, preguntas e inquietudes de los huéspedes.</li> <li>• Recomendar sitios de interés turísticos para satisfacer la necesidad del huésped.</li> <li>• Suministrar indicaciones e información a los</li> </ul>

	<p>huéspedes acerca del hotel y las áreas locales de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesar pagos realizados como Room Service, así como pagos en efectivo, crédito o débito.</li><li>• Computar la caja al finalizar el turno, balancear y entregar los recibos según las especificaciones de Contabilidad.</li></ul>
--	---

Anexo 2. Análisis de la competencia

MARCA	UBICACIÓN	SERVICIOS	PRECIOS
<p><b>SWISSÔTEL</b></p>	<p>Av. 12 de Octubre 1820 y Luis Cordero</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 232 habitaciones</li> <li>• 43 apartamentos ejecutivos</li> <li>• TV cable</li> <li>• Internet Wi-Fi</li> <li>• Mini bar</li> <li>• Caja fuerte</li> <li>• 5 restaurantes</li> <li>• <i>Room Service</i></li> <li>• 20 salas de reuniones</li> <li>• Spa</li> <li>• Piscina interior y al aire libre</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• Canchas de squash, paleta y tenis</li> <li>• Baño de vapor y jacuzzi</li> <li>• Centro de negocios Swiss</li> <li>• Concierge</li> <li>• Parqueadero privado</li> </ul> <p>(Swissôtel, 2017)</p>	<p>Desde \$210.00 (Swissotel,2017)</p>

<p><b>SHERATON</b></p>	<p>Av. Naciones Unidas y Republica de El Salvador</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 154 habitaciones</li> <li>• 10 suites</li> <li>• Servicio a la habitación 24 horas</li> <li>• Mini bar</li> <li>• Internet Wi-Fi</li> <li>• Caja de seguridad</li> <li>• Lavandería</li> <li>• Gimnasio</li> <li>• 3 restaurantes</li> </ul> <p>(Sheraton, 2017)</p>	<p>Desde \$ 174.00 (Sheraton, 2017)</p>
<p><b>HILTON COLON</b></p>	<p>Av. Amazonas N1914 y Patria</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 147 Habitaciones ejecutivas y suites</li> <li>• Se aceptan mascotas \$75++</li> <li>• Desayuno cortesía</li> <li>• 4 restaurantes</li> <li>• Centro de negocios</li> <li>• Concierge</li> <li>• Internet Wi - Fi</li> </ul> <p>(Hilton.com,2017)</p>	<p>Desde \$149.00 (Hilton, 2017)</p>

Anexo 3. Lista de incidentes críticos

ETAPA	ERROR	POSIBLE ERROR
<p align="center"><b>Acercamiento a los servicios</b></p>	<p>Falta de volantes informativos colocados en las habitaciones por parte del departamento de <i>Housekeeping</i></p> <p>Al momento del <i>Check In</i> no tienen conocimiento de la extensión 55 - <i>At Your Service</i></p>	<p>Huéspedes no utilizan los volantes informativos, pese a estar en la habitación</p> <p>Fallo en la consola telefónica del área de <i>At Your Service</i></p>
<p align="center"><b>Contacto entre agente AYS y huéspedes</b></p>	<p>No existe una respuesta rápida de las llamadas al área de <i>At Your Service</i> por falta de personal en el mismo, por ende hay insatisfacción en huéspedes</p> <p>Huésped no recibe la atención personalizada que espera recibir del agente de <i>At Your Service</i></p> <p>Agente de <i>At Your Service</i> no repite la orden o requerimiento del huésped, por lo tanto si se omitiera algún detalle</p>	<p>Por falta de personal en el área de <i>At Your Service</i> el agente no dispone del soporte necesario en el turno</p> <p>Agente de <i>At Your Service</i> no sigue los estándares de la marca para brindar servicio al huésped</p> <p>Los departamentos a quien corresponde la orden o requerimiento no revisan sus sistemas o no responden al requerimiento</p>

	del mismo, no se caería en cuenta	
<b>Gestión del requerimiento</b>	<p>La orden o requerimiento no es ingresado de manera inmediata, no cumplen los estándares establecidos de tiempo</p> <p>Validación de crédito no es realizada por parte de los agentes de <i>At Your Service</i> previo al ingreso de la orden</p> <p>La evidente falta de comunicación entre departamentos que cubren los requerimientos pedidos por los huéspedes</p>	<p>Las órdenes no son preparadas según las especificaciones ingresadas por los agentes de <i>At Your Service</i></p> <p>El área de <i>Room Service</i> no confirma la forma de cancelación de la orden entregada y se genera un cargo equivocado</p> <p>Fallo de sistemas operativos Opera o Micros</p> <p>Los departamentos no utilizan los intercomunicadores para confirmar haber recibido el requerimiento</p>
<b>Seguimiento del requerimiento</b>	<p>Agente de <i>At Your Service</i> no realiza el seguimiento de la orden/requerimiento con el huésped en la habitación</p> <p>Agente del área de <i>At</i></p>	<p>Los departamentos del hotel no realizan los requerimientos</p> <p>Fallo de consola telefónica y sistema operativo Opera</p>

	<i>Your Service</i> no dan tiempo al huésped de realizar realimentación	
--	---	--

Adaptado de At Your Service, 2017.

Anexo 4. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal capacitado y experimentado en las actividades del área de <i>At Your Service</i></li> <li>2. Capacitaciones constantes mediante programas de entrenamiento global MGS</li> <li>3. Auditorías programadas y sorpresas que evalúan la operación</li> <li>4. Trabajo en equipo, compromiso con el departamento</li> <li>5. Conocimiento de procesos de la operación</li> <li>6. Agentes con alto nivel de empoderamiento para tomar decisiones operativas</li> <li>7. Formatos y sistemas necesarios para ejecutar la operación en el departamento de <i>At Your Service</i></li> <li>8. Control de documentación escrita del área de <i>At Your Service</i></li> <li>9. Excelente relación con los miembros del área de <i>At Your Service</i></li> <li>10. Seguimiento de actividades y <i>Guest Responses</i> como</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marcas y artistas importantes confían en marcas reconocidas al momento de seleccionarlas para satisfacer sus necesidades.</li> <li>2. Realización de conciertos y otros eventos importantes en la ciudad que exigen reforzar turnos</li> <li>3. Promoción de Quito como destino turístico</li> <li>4. Creación de nuevos reglamentos para mejorar la oferta turística, por parte del gobierno</li> <li>5. Ecuador reconocido como un destino líder en América del Sur</li> </ol>

oportunidad para mejorar	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal para cubrir los turnos en el área de <i>At Your Service</i></li> <li>2. Algunos equipos del departamento de <i>At Your Service</i> están obsoletos</li> <li>3. Exceso de confianza y autonomía genera la omisión del cumplimiento de ciertas actividades de agente de <i>At Your Service</i></li> <li>4. Personal que ejecuta la operación no tiene formación académica en la industria de la hospitalidad y el turismo</li> <li>5. Formatos y lista de chequeos desactualizados</li> <li>6. Incapacidad para identificar posibles puntos críticos en la operación</li> <li>7. Sobrecargo de actividades en el turno</li> <li>8. Falta de comunicación entre departamento</li> <li>9. Falta de supervisor directo en el área</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las necesidades y preferencias de los huéspedes son constantemente cambiantes</li> <li>2. Hoteles del segmento de lujo brindan un trato personalizado a sus clientes</li> <li>3. Inestabilidad económica del país</li> <li>4. Fenómenos naturales que afectan la operación</li> </ol>

Anexo 5. Matriz de priorización de estrategias

VISIÓN ESTRATÉGICA	POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVO DE LA CALIDAD	META	ESTRATEGIA OBJETIVO	ACCIÓN META
<p>Para el año 2020, expandir nuestro liderazgo en los segmentos de lujo y servicio completo para así contar con la cartera más grande a nivel de lujo y ganar con la generación de <i>millennials</i> en la categoría de estilo de vida asequible</p>	<p>El Programa de Calidad Global (GQ) de Marriott International Inc., mantiene, comunica y mide los comentarios de los huéspedes y la adherencia a los estándares. Una fuerte rendición de cuentas a los comentarios de los</p>	<p>Actualizar herramientas como las listas de chequeos y formatos existentes en el área de <i>At Your Service</i></p>	<p>Optimizar los recursos así como el tiempo de ejecución de las actividades desempeñadas por los agentes de <i>At Your Service</i></p>	<p>Mejorar el desempeño de las actividades de agentes tras la actualización de las herramientas usadas por agentes de <i>At Your Service</i></p>	<p>Revisar detalladamente las listas de chequeo correspondientes a los diferentes turnos del área de <i>At Your Service</i> durante el segundo trimestre del año 2018</p>

<p>(Marriott International, 2017).</p>	<p>huéspedes, las auditorías de las operaciones y los estándares de marca, las herramientas de mejora del rendimiento están diseñadas para asegurar la salud de nuestras marcas y, en última instancia, para llevar la satisfacción de los huéspedes a la lealtad (Marriott, 2017).</p>				<p>Evaluar los formatos de registro de operaciones existentes en el área de <i>At Your Service</i> durante el segundo trimestre del año 2018</p>
					<p>Estandarizar y actualizar los formatos de amenidades y cartas para huéspedes durante el tercer trimestre del año 2018</p>

		Adquirir una aplicación que reemplace las actuales listas de chequeo utilizadas por el área de <i>At Your Service</i>	Facilitar el registro, cumplimiento o y verificación de las actividades de los agentes de <i>At Your Service</i> de manera constante	Implementar la aplicación durante el segundo trimestre del año 2019 y de esta manera reducir el consumo de papel generado por el área	Involucrar al departamento de Sistemas para realizar una búsqueda de una aplicación que reemplazaría las actuales listas de chequeo durante el último trimestre del año 2018
					Adquirir la aplicación durante el primer trimestre del año 2019

					Realizar pruebas de la aplicación posterior a la adquisición de la misma en el primer trimestre del año 2019
					Capacitar a los agentes de <i>At Your Service</i> en el manejo de la nueva aplicación durante el primer trimestre del año 2019

					<p>Verificar el buen funcionamiento de los intercomunicadores utilizados por <i>Room Service</i> durante el primer mes del año 2019</p>
					<p>Conectar la extensión directa del supervisor de <i>Room Service</i> al móvil</p>
		<p>Mejorar la comunicación entre las áreas del hotel, especialmente a <i>At Your Service</i> y <i>Room Service</i></p>	<p>Aumentar la productividad del área de <i>Room Service</i> y <i>At Your Service</i> y reducir el número de incidentes por falta de comunicación</p>	<p>Establecer una línea de comunicación directa entre agente y diferentes áreas involucradas para aumentar la productividad</p>	<p>Establecer una política de asistencia obligatoria a</p>

					<p>todas las juntas departamentales donde se tratan temas de seguimiento de la calidad</p>
					<p>Actualizar protocolo de comunicación existente entre las áreas de <i>At Your Service</i> y <i>Room Service</i></p>

(Adaptado de Matriz de Priorización de Estrategias del Docente Ocaña, W. 2017.)

Anexo 6. Definición de roles

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>Director de operaciones de cuartos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de funcionar como el líder estratégico de los procesos del área <i>At Your Service</i></li><li>• Responsable de que se cumplan los estándares de la marca, enfocarse al 100% en las necesidades del cliente además de garantizar la satisfacción de los empleados</li><li>• Desarrollar e implementar estrategias departamentales, asegurar la implementación de la estrategia de servicio de marca y sus iniciativas establecidas</li><li>• Responsable de implementar y desarrollar estrategias que permitan prestar un servicio con altos estándares de calidad que satisfagan o excedan las necesidades y expectativas del cliente</li><li>• Encargado de aumentar los ingresos y maximizar el desempeño operacional y financiero del departamento</li></ul>

***Front Office Manager***

- Tener una actitud profesional y dinámica para supervisar y dirigir al personal del área
- Tratar eficientemente con las quejas o inconvenientes del servicio para generar mejoras e implementar cambios apropiados
- Responsable de brindar un excelente servicio de calidad y gestionar los servicios de acuerdo con las políticas, normas y reglamentos de calidad establecidos en el hotel
- Encargado de manejar eficaz y eficientemente el personal, las operaciones diarias y los servicios
- Responsable de mantenerse al tanto de los estándares de marca productos y el servicio
- Responsable de cooperar con el director del área en la capacitación, programación, evaluación, motivación de los empleados para mantener una buena relación entre las áreas
- Proporcionar información a los huéspedes sobre las características de la habitación, las comodidades y las áreas

	<p>locales de interés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de informar accidentes, lesiones y condiciones de trabajo inseguras al director del área o al comité ejecutivo</li> <li>• Recibir y tratar a los huéspedes de manera cortés y amablemente</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Agente At Your Service</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de utilizar apropiadamente la consola telefónica para para atender, procesar, registrar mensajes, solicitudes, preguntas e inquietudes de los huéspedes y clientes</li> <li>• Encargado de reconocer a todos los huéspedes de acuerdo con las normas de la empresa, anticipar y atender las necesidades de servicio de los huéspedes</li> <li>• Encargado de utilizar un lenguaje claro y profesional y conteste los teléfonos usando la etiqueta apropiada.</li> <li>• Responsable de cumplir con las expectativas y estándares de garantía de calidad con los huéspedes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reportar y tener comunicación constante con el supervisor de <i>Room Service</i></li><li>• Utilización de la aplicación</li><li>• Atender las solicitudes telefónicas de <i>Room Service</i>, utilizando la etiqueta y estándares establecidos</li><li>• Procesar órdenes en sistema MICROS de acuerdo con la solicitud del huésped</li><li>• Realizar el reconocimiento de su <i>status</i> Marriott Rewards en cada requerimiento</li><li>• Suministrar indicaciones e información a los huéspedes acerca del hotel y las áreas locales de interés</li><li>• Recomendar sitios de interés turísticos para satisfacer la necesidad del huésped</li><li>• Procesar pagos realizados como <i>Room Service</i>, así como pagos en efectivo, crédito o débito</li><li>• Computar la caja al finalizar el turno, balancear y entregar los recibos según las especificaciones de Contabilidad</li></ul>
--	--

Anexo 7. Aplicaciones en consideración

<b>NOMBRE</b>	<b>PLATAFORMA</b>	<b>USO</b>	<b>SUPERVISOR</b>	<b>IDIOMA</b>	<b>PRECIO</b>
CheckList	Android iOS	Lista de chequeo	NO	Inglés	0
SimplestChecklist	Android	Lista de chequeo	NO	Inglés	0
List	Android	Lista de chequeo	NO	Inglés	0
Wunderlist.	Android iOS	Lista de chequeo	SI	Inglés	0
AnyDo	Android iOS	Lista de chequeo	SI	Español	0
Todoist	Android iOS	Lista de chequeo	NO	Español	0
Ike	Android	Lista de chequeo	NO	Español	0
Google Keep	Android	Lista de chequeo	SI	Español	0
Microsoft ToDo	Android iOS	Lista de chequeo	NO	Inglés	0
Time tune	Android	Lista de chequeo	NO	Español	0
Minimalist	iOS	Lista de chequeo	NO	Inglés	0
Bright TODO	Android	Lista de chequeo	NO	Inglés	0

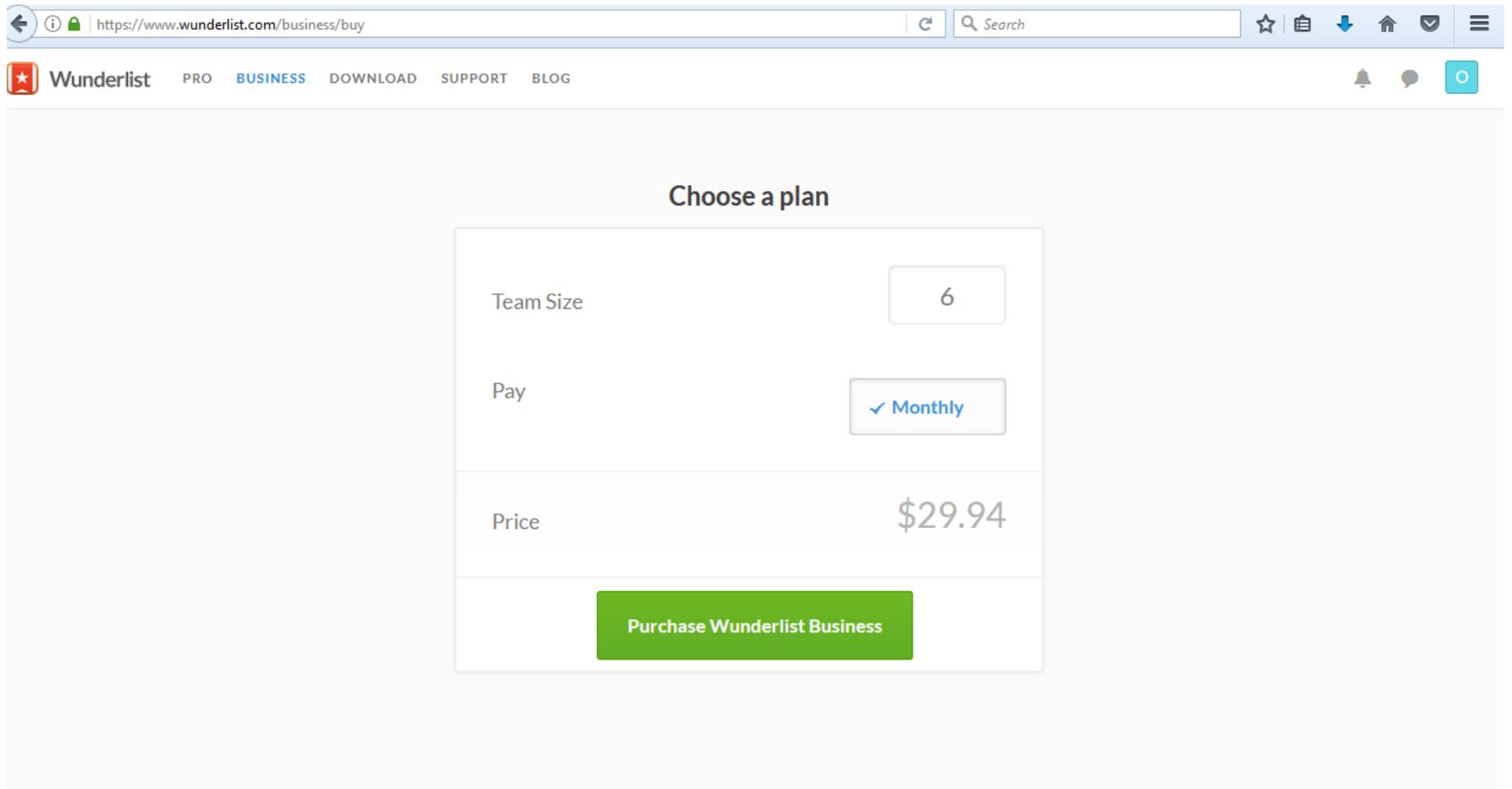
Anexo 8. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	PERIODO						
	1er trimestre 2018	2do trimestre 2018	3er trimestre 2018	4to trimestre 2018	1er trimestre 2019	2do trimestre 2019	3er trimestre 2019
Revisar detalladamente las listas de chequeo correspondientes a los diferentes turnos del área de At Your Service							
Estandarizar y actualizar los formatos de amenidades y cartas para huéspedes							
Involucrar al departamento de Sistemas para realizar una búsqueda de una aplicación que reemplazaría las actuales listas de chequeo							
Adquirir la aplicación							
Realizar pruebas de la aplicación							

posterior a la adquisición de la misma							
<b>Verificar el buen funcionamiento de los intercomunicadores utilizados por Room Service</b>							
<b>Conectar la extensión directa del supervisor de Room Service al móvil</b>							
<b>Actualizar protocolo de comunicación existente entre las áreas de At Your Service y Room Service</b>							

(Adaptado del diagrama de Gantt, 2017)

## Anexo 9. Valor aplicación Wunderlist



The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.wunderlist.com/business/buy>. The page features the Wunderlist logo and navigation links for PRO, BUSINESS, DOWNLOAD, SUPPORT, and BLOG. The main content area is titled "Choose a plan" and displays a configuration card for a business plan. The card includes a "Team Size" field set to 6, a "Pay" field set to Monthly (indicated by a checkmark), and a "Price" field set to \$29.94. A green button labeled "Purchase Wunderlist Business" is positioned at the bottom of the configuration card.

Field	Value
Team Size	6
Pay	✓ Monthly
Price	\$29.94

[Purchase Wunderlist Business](#)

