



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PHVA PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA
DE AT YOUR SERVICE EN LA ACTUALIDAD**

PRESENTADA POR
ALEXA JAREF MONTAÑO FARFÁN

ASESOR
CLAUDIO CÉSAR COSTA CANCINO

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
TURISMO Y HOTELERÍA

LIMA – PERÚ

2017



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CICLO PHVA PARA EL
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA
DE AT YOUR SERVICE EN LA ACTUALIDAD”**

**CASO: PROCESO DE WAKE UP CALL SEGÚN EL BRAND STANDARD
DEL HOTEL JW MARRIOTT LIMA.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADA EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

**PRESENTADA POR:
ALEXA JAREF MONTAÑO FARFÁN**

ASESOR: PROFESOR. CLAUDIO COSTA

**LIMA - PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A mis hermanas, por ser mi principal motivo de esfuerzo y perseverancia, y que lo consideren como una muestra de mejora para siempre alcanzar las metas que uno se propone.

AGRADECIMIENTO

El presente agradecimiento está dirigido a las personas que brindaron su ayuda y conocimientos para poder realizar este proyecto, por sus consejos, por compartir sus conocimientos y su paciencia. Más allá del gran apoyo familiar, agradezco al Hotel JW Marriott Lima por permitirme realizar un estudio y permitirme utilizar información básica para esta propuesta.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo y compromiso y a mis asesores, por su gran predisposición en todo el desarrollo del proyecto.

ÍNDICE

	Página
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE	iv
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	xi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
INTRODUCCIÓN	xvi
Descripción de la realidad problemática.....	xvii
Formulación del problema	xx
Problema general:.....	xx
Problemas específicos:.....	xx
Objetivos de la investigación	xx
Objetivo General:	xx
Objetivos Específicos:.....	xxi
Justificación de la investigación	xxi
Importancia de la investigación.....	xxii
Viabilidad del estudio	xxiii
Limitaciones del estudio	xxv
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO.....	26
1.1 Antecedentes de la Investigación	26
1.2 Bases Teóricas.....	31
1.2.1 Teorías de Calidad.....	31
1.2.2 Teorías de servicio.....	45
1.2.3 La Mejora continua.....	50
1.2.4. Ciclo PHVA	56
1.2.5. Valor del cliente.....	59
1.2.6 Satisfacción del Cliente.....	60

1.2.7 JW Marriott Lima	61
1.3 Definición de términos básicos	64
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES	69
2.1 Hipótesis de la investigación	69
2.1.1 Hipótesis general	69
2.1.2 Hipótesis específicas.....	69
2.2. Variables de la investigación	70
2.2.1. Definición operacional.....	71
2.2.2. Matriz de operacionalización de las variables	73
2.2.3 Matriz de consistencia.....	75
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	76
3.1 Diseño Metodológico	76
3.1.1 Enfoque.....	77
3.1.2 Tipo	77
3.1.3 Nivel.....	77
3.2 Diseño de Muestra	78
3.2.1 Universo.....	78
3.2.2 Muestra	78
3.3 Técnicas de recolección de datos	80
3.3.1 Técnicas de recolección.....	80
3.3.2 Instrumentos	81
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	84
3.5 Aspectos Éticos.....	84
CAPÍTULO IV RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	86
4.1. Resultados de la investigación	86
4.1.1. Análisis descriptivo.....	86
4.1.2. Análisis de fiabilidad del constructo	108
4.1.3. Análisis de prueba de hipótesis	108
4.1.4. Análisis de los instrumentos cualitativos	118
a. Observación	118
b. Entrevista.....	120
c. Matriz de triangulación de resultados	123
4.2. Discusión de la investigación	125
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	131

5.1. Objetivo de la propuesta.....	131
5.2. Análisis del sistema de mejora continua.....	131
5.3. Propuesta	135
5.4. Esquema y presupuesto de implementación	171
5.5. Calendario de actividades	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	174
Conclusiones	174
Recomendaciones	176
FUENTES DE INFORMACIÓN	178
Bibliográficas.....	178
Electrónicas	179
ANEXOS	180
Anexo 1: Matriz de Antecedentes.....	180
Anexo 2: Matriz de datos.....	181
Anexo 3: Justificación de la investigación	182
Anexo 4: Guía de observación	186
Anexo 5: Guía de Entrevista.....	187
Anexo 6: Auditoría 001	188
Anexo 7: Auditoría 002.....	189
Anexo 8: Auditoría 003.....	190
Anexo 9: Auditoría 004	191
Anexo 10: Auditoria 005	192
Anexo 11: Auditoria 006	193
Anexo 12: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 001	194
Anexo 13: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 002.....	195
Anexo 14: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 003.....	196
Anexo 15: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 004.....	197
Anexo 16: DC-CA-001 DECÁLOGO	198
Anexo 17: PR-CA-001: Solicitud WUC generada por Recepción.....	200
Anexo 18: PR-CA-002: Agenda WUC para el área de Loss Prevention	207
Anexo 19: PR-CA-003: Procedimiento de programación WUC en Outlook.....	214
Anexo 20: Listas de Asistencia: Capacitación decálogo	226
Anexo 21: Listas de Asistencia: Capacitación-Solicitud WUC generada por Recepción	228

Anexo 22: Listas de Asistencia: Capacitación – Agenda WUC para Loss Prevention	230
Anexo 23: Listas de Asistencia: Capacitación-Procedimiento de programación WUC en Outlook	232
Anexo 24: Cuestionarios	234
Anexo 25: Brand Standard	236

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla n.º 1 Fallas y quejas comunes.....	xxiii
Tabla n.º 2 Detalle de compensación.....	xxiv
Tabla n.º 3 Ocupabilidad	78
Tabla n.º 4 Cálculo del nivel de confianza y el valor crítico.....	80
Tabla n.º 5 Edad.....	87
Tabla n.º 6 Género	88
Tabla n.º 7 Nacionalidad	89
Tabla n.º 8 Calificación del servicio requerido.....	90
Tabla n.º 9 Recepción a tiempo de la llamada de despertar	91
Tabla n.º 10 Calificación del trato del personal durante el requerimiento.....	92
Tabla n.º 11 Importancia de la información brindada durante el requerimiento ...	93
Tabla n.º 12 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	94
Tabla n.º 13 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?	95
Tabla n.º 14 Calificación del servicio requerido.....	96
Tabla n.º 15 Recepción a tiempo de la llamada de despertar	97
Tabla n.º 16 Calificación del trato del personal durante el requerimiento.....	98
Tabla n.º 17 Importancia de la información brindada durante el requerimiento ...	99
Tabla n.º 18 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	100
Tabla n.º 19 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?	101
Tabla n.º 20 Calificación del servicio requerido.....	102
Tabla n.º 21 Recepción a tiempo de la llamada de despertar	103
Tabla n.º 22 Calificación del trato del personal durante el requerimiento.....	104
Tabla n.º 23 Importancia de la información brindada durante el requerimiento .	105
Tabla n.º 24 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	106
Tabla n.º 25 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?	107
Tabla n.º 26 Análisis de fiabilidad.....	108
Tabla n.º 27 Análisis de prueba de hipótesis previo.....	109

Tabla n.º 28 Análisis de prueba de hipótesis posterior.....	110
Tabla n.º 29 ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para recepcionar y realizar la llamada de despertar?	111
Tabla n.º 30 ¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?	112
Tabla n.º 31 ¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso de wake up call?	113
Tabla n.º 32 ¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?	114
Tabla n.º 33 Pregunta 04- Comentario.....	115
Tabla n.º 34 ¿Cómo califica la evolución de la calidad d servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo?	116
Tabla n.º 35 Pregunta 05-Comentario.....	117
Tabla n.º 36 – Guía de entrevista- Experto 1	121
Tabla n.º 37 – Guía de entrevista – Experto 2.....	122
Tabla n.º 38 – Matriz de triangulación de resultados.....	123
Tabla n.º 39 – Validación de Expertos	125
Tabla n.º 40 Auditores Internos	132
Tabla n.º 41 - Análisis FODA.....	133
Tabla n.º 42 - Análisis FODA cruzado.....	134
Tabla n.º 43 - Cronograma de Auditorías	140
Tabla n.º 44 – Auditorías realizadas vs Auditorías programadas	140
Tabla n.º 45 - Resumen Auditoria 001	143
Tabla n.º 46 - Resumen Auditoria 002	144
Tabla n.º 47 - Resumen Auditoria 003	145
Tabla n.º 48 - Resumen Auditoría 004	146
Tabla n.º 49 - Resumen Auditoría 005	147
Tabla n.º 50 - Resumen Auditoría 006	147
Tabla n.º 51 - Resumen de SACP N°001	149
Tabla n.º 52 - Resumen de SACP N°002	150
Tabla n.º 53 - Resumen de SACP N°003	151
Tabla n.º 54 - Resumen de SACP N°004	152
Tabla n.º 55 – Cronograma de ejecución Acciones Correctivas y Preventivas .	154
Tabla n.º 56 - Ejecución de Acciones Correctivas-Preventivas	155

Tabla n.º 57 - Acciones realizadas en Junio	156
Tabla n.º 58 - Acciones realizadas en Julio.....	157
Tabla n.º 59 - Acciones realizadas en Agosto	158
Tabla n.º 60 - Cuadro de Indicadores.....	160
Tabla n.º 61 Lista Maestra de Registros FO-CA-007	167
Tabla n.º 62 Lista Maestra de Documentos FO-CA-008	168
Tabla n.º 63 Lista Maestra de Documentos Externos FO-CA-009:	169
Tabla n.º 64 Esquema y presupuesto de implementación	171
Tabla n.º 65 - Calendario de actividades.....	172
Tabla n.º 66 Fallas del Área de At Your Service	182

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura n.º 1 Diagrama causa efecto	44
Figura n.º 2 Ciclo PHVA de Deming.....	57
Figura n.º 3 Ciclo del Guest Response	64
Figura n.º 4 Decálogo.....	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico n.º 1 Edad	87
Gráfico n.º 2 Género	88
Gráfico n.º 3 Nacionalidad.....	89
Gráfico n.º 4 Calificación del servicio requerido	90
Gráfico n.º 5 Recepción a tiempo de la llamada de despertar	91
Gráfico n.º 6 Calificación del trato del personal durante el requerimiento	92
Gráfico n.º 7 Importancia de la información brindada durante el Requerimiento..	93
Gráfico n.º 8 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	94
Gráfico n.º 9 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?.....	95
Gráfico n.º 10 Calificación del servicio requerido	96
Gráfico n.º 11 Recepción a tiempo de la llamada de despertar.....	97
Gráfico n.º 12 Calificación del trato del personal durante el requerimiento	98
Gráfico n.º 13 Importancia de la información brindada durante el requerimiento.	99
Gráfico n.º 14 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	100
Gráfico n.º 15 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?.....	101
Gráfico n.º 16 Calificación del servicio Requerido.....	102
Gráfico n.º 17 Recepción a tiempo de la llamada de despertar.....	103
Gráfico n.º 18 Calificación del trato del personal durante el requerimiento	104
Gráfico n.º 19 Importancia de la información brindada durante el requerimiento	105
Gráfico n.º 20 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	106
Gráfico n.º 21 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?.....	107
Gráfico n.º 22 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?	111
Gráfico n.º 23 ¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?	112

Gráfico n.º 24 ¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso de wake up call?	113
Gráfico n.º 25¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?	114
Gráfico n.º 26 Pregunta 04- Comentario	115
Gráfico n.º 27 ¿Cómo califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo?	116
Gráfico n.º 28 Comentario- Pregunta 05	117
Gráfico n.º 29 Auditorías programadas VS. Auditorías realizadas	141
Gráfico n.º 30 Ejecución de Acciones Correctivas y Preventivas	155
Gráfico n.º 31 Validación de Cronogramas	162
Gráfico n.º 32 Cumplimiento de Auditorías	162
Gráfico n.º 33 Cumplimiento de Auditoría realizada por cada Auditor.....	163
Gráfico n.º 34 Cumplimiento de Monto presupuestado	163
Gráfico n.º 35 Indicador de Ahorro	164
Gráfico n.º 36 Levantamiento de Observaciones	164
Gráfico n.º 37 Mantenimiento de PHVA	165
Gráfico n.º 38 Indicador de Atención WUC	165
Gráfico n.º 39 Indicador de Reclamos	166
Gráfico n.º 40 Indicador de Aprobación.....	166
Gráfico n.º 41 Incidencias frecuentes en el área de estudio	183

RESUMEN

Hoy en día, en el sector hotelero, está muy claro que el factor más importante para que el huésped opte por elegir constantemente una marca específica es la calidad de servicio que puede llegar a percibir en el lugar.

Asegurar la calidad del servicio implica identificar deficiencias, causas que las generan, evitar los errores más recurrentes y crear propuestas de mejora. Para esto debemos tener al personal totalmente capacitado para cada situación de necesidad o de problema que presente un cliente ya que así quedará contento y generará un vínculo de confianza con el hotel.

El presente proyecto se enfoca en asegurar el cumplimiento del Brand Standard del JW Marriott Lima, en el Área de At Your Service; específicamente en el proceso del Wake up Call. El proyecto propone la aplicación de un mecanismo de trabajo que ayude a asegurar la calidad del servicio, utilizado por un grupo de auditores que el hotel ha conformado. Las auditorías ayudarán a identificar, corregir y evitar la reincidencia de los errores que se pueden presentar durante el servicio en el proceso del Wake up Call.

El proyecto reflejará que los parámetros utilizados fueron elegidos en base a los aspectos de la calidad del servicio y la mejora continua del hotel. La metodología ha sido formulada en base al Ciclo PHVA de Deming y se comprobará que la realización de la propuesta es totalmente viable ya que favorece al hotel debido a que su ejecución no implica dificultad.

Palabras clave: Calidad, auditorías, At Your Service, Wake up call, Ciclo PHVA,

ABSTRACT

Nowadays, in the hotel sector, it is very clear that the most important factor for the guest to choose constantly a specific brand is the quality of service that can be perceived in the place.

Ensuring the quality of the service implies identifying deficiencies, causes that generate them, avoiding the most recurrent errors and creating proposals for improvement. For this we must have fully trained staff for each situation of need or problem that a customer presents, as it will make him happy and will generate a bond of trust with the hotel.

This project focuses on ensuring the compliance of the Brand Standard of JW Marriott Lima, in the At Your Service Area; specifically in the Wake up Call process. The project proposes the application of a work mechanism that helps ensure the quality of the service, used by a group of auditors that the hotel has set up. The audits will help to identify, correct and prevent the recurrence of errors that may occur during the service in the Wake up Call process.

The project will reflect that the parameters used were chosen based on aspects of the quality of the service and the continuous improvement of the hotel. The methodology has been formulated on the basis of the Deming PHVA Cycle and it will be verified that the realization of the proposal is totally viable, since it favors the hotel because its execution does not imply difficulty.

Keywords: Quality, audits, At Your Service, Wake up call, PHVA Cycle,

INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada **“ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACION DEL CICLO PHVA PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE AT YOUR SERVICE EN LA ACTUALIDAD” CASO: PROCESO DE WAKE UP CALL SEGÚN EL BRAND STANDARD DEL HOTEL JW MARRIOTT LIMA**”, ha tenido como finalidad crear un modelo teórico latinoamericano para implementar estrategias de ventas en la empresa peruana, para ser competitivo en el mercado actual.

La tesis está compuesta de cinco capítulos, el primero de ellos contiene al marco teórico; la cual enfoca los diversos fundamentos teóricos – científicos de la investigación, partiendo desde los antecedentes, bases teóricas y definición de términos básicos.

El segundo capítulo describe la hipótesis y las variables de investigación y cada una de sus matrices.

El tercer capítulo lo compone el diseño metodológico como son el enfoque, tipo y nivel de investigación, población y muestra, delimitación de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procesamiento de datos y análisis estadístico y, por último, aspectos éticos.

El capítulo cuatro enumera los resultados y discusión de la investigación realizada, en donde se muestra el análisis de la correlación que existe entre la estrategia de venta y la competitividad, resultados de la hipótesis de la investigación.

El quinto capítulo contiene la propuesta en base a la implementación del ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad.

Para finalizar se presentan las conclusiones, las recomendaciones, bibliografía y anexos, los cuales se ha considerado oportuno incluir para enriquecer el siguiente investigación.

Descripción de la realidad problemática

El hotel JW Marriott Lima se ha caracterizado desde sus inicios como uno de los mejores hoteles de Lima por su excelente servicio al cliente, motivo por el cual ha logrado marcar la diferencia a través de ésta satisfacción ante otros hoteles año tras año. El hotel está conformado por distintos departamentos que son fundamentales para la atención y satisfacción del cliente, ya que en él se prestan todo tipo de servicios empezando por el hospedaje, alimentos y bebidas, eventos sociales y corporativos, entre otros. A través de ellos se hacen posible día a día el funcionamiento del hotel se puede evaluar de manera constante cómo alcanzar el nivel de satisfacción.

Cada departamento del hotel tiene establecido objetivos con el fin de lograr identificar el nivel de satisfacción de los usuarios y superar sus expectativas para obtener su preferencia, lograr fidelizarlos y a la vez opten por recomendar la Marca. Estos objetivos tienen como fin el no tener resultados negativos en servicio en cuanto a sus funciones diarias y que no se presenten errores frecuentes.

El Departamento de Front Office es uno de los más importantes debido a que los colaboradores interactúan directamente con los usuarios (e-mail, vía telefónica, en persona). Dicho departamento está conformado por las siguientes áreas: Front Desk (Recepción), At Tour Service (Central telefónica), Salón Ejecutivo y Concierge - Bell Stand (Conserjería - Botones).

El Área de At Your Service es considerada como el corazón del hotel debido a que al ser el primer contacto para el usuario, su respuesta debe ser rápida y efectiva. Para el hotel el Agente de At Your Service debe ser capaz de hacer todo lo que el huésped necesita o quiera. Los colaboradores del área se encuentra ubicados en la central telefónica en donde atienden todas las llamadas generadas por los usuarios y a su vez procesan cualquier solicitud del huésped así como se registra y procesa todas las solicitudes, preguntas o inquietudes, así como problemas o quejas generadas por los huéspedes. Para tal labor se utiliza el Sistema GuestWare.

GuestWare es una aplicación de software global que permite que las prácticas operativas de los hoteles se centren en brindar un servicio excepcional a los huéspedes, una experiencia perfecta en las habitaciones de los huéspedes y, según sea necesario, una recuperación eficaz del servicio.

En At Your Service se realiza una investigación de lo sucedido, se contacta con el encargado del área apropiada y se le da el seguimiento respectivo para asegurarse de que la solicitud o problema del huésped ha sido solucionado satisfactoriamente.

Por otro lado, El hotel JW Marriot Lima posee estándares de Marca, los cuales son la base para la consistencia en la calidad de servicio y producto que brinda. Estos estándares de la Marca enfocados en servicio y producto son parte del Brand Standard que posee la empresa. El Brand Standard es utilizado todos los días por los empleados en cada acción que realizan o situación que se encuentren, ya que es la guía que necesitan para realizar su trabajo y brindar un servicio de manera excepcional. Esto lo ha llevado a mantener el éxito a través de los años.

El hotel es auditado cada año por Marriott Internacional para revisar cómo se está cumpliendo el Brand Standard. Con esta auditoría realizada una vez al año se puede decretar el nivel de calidad y servicio del hotel de acuerdo a lo que plantea la compañía. Esta auditoría se aprueba gracias a la labor de los empleados que a diario aplican estos estándares para brindar a los clientes un servicio y producto que supere sus expectativas.

Sin embargo, debido a que en los últimos años se han visto reflejados ciertas fallas que afectan a sus clientes en su nivel de satisfacción y el nivel de servicio de calidad, se ha identificado que una de las áreas involucradas es el Área de At Your Service que al parecer tiene fallas en este cumplimiento de Brand Standard que asegura la calidad de la empresa. Específicamente en el proceso de Wake up call que es el inconveniente más significativo para los huéspedes y para la misma empresa.

Por lo tanto, se puede identificar que en el Hotel se define una problemática en el proceso de Wake up Call del Área de At Your Service, ya que aplicando el Ciclo PHVA que será nuestro mecanismo a utilizar para el proyecto, podemos definir que existe un problema en base a la eficiencia, siendo esta una variable que se mide según el valor esperado y alcanzado. En este caso los huéspedes buscan o esperan ser despertados y no lo hacen. Generándose incomodidad o molestia en los huéspedes o también porque pueden causarles algún retraso en sus actividades diarias como reuniones, tours etc. Se debe planificar y realizar una medida por el cual pueda evaluarse el proceso de Wake up Call.

El recurso económico también se presenta en esta problemática ya que refleja la capacidad que tiene al área de At Your Service para administrar los recursos financieros. En este caso, no se visualiza un buen manejo de los recursos financieros ya que los montos de las compensaciones que brinda el área cuando se tiene inconvenientes en el proceso de Wake up Call son costos muy altos, debido a la magnitud del incidente. Al ser un problema constante, se generan gastos altos que a la larga afectan a la empresa.

A su vez, se puede observar que en base a la eficacia este ciclo mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados con el tiempo de llegada. Mientras la eficiencia evalúa el valor, la eficacia mide más el tiempo. Si se tiene como objetivo el realizar una llamada de despertar a una determinada hora para un huésped y este no la recibe y pierde un vuelo. Genera no solo una queja, sino que este objetivo no se cumpla y si se tienen más quejas por ello, no se podrá lograr el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa. Se tiene que realizar levantamientos de observaciones en un tiempo determinado.

Es por ello que se ha identificado la necesidad de implementar un mecanismo que ayude a corregir aquellas actividades que dificulten el cumplimiento de las metas trazadas y prevenir el incurrir nuevamente en los errores en el proceso del wake up call.

A pesar de que el JW Marriott Lima cuenta con su propio Sistema de Calidad, Brand Standard, el presente proyecto partirá de los errores identificados

en el servicio con el fin de asegurar el cumplimiento de los lineamientos del proceso del wake up call. Es decir, se encontrarán los errores recurrentes y se desarrollarán posibles acciones buscando encontrar el origen de los problemas para así asegurar la calidad de servicio para el hotel.

Formulación del problema

Problema general:

¿Cómo es que el ciclo PHVA, asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio?

Problemas específicos:

¿En qué medida la eficiencia contribuye al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio?

¿De qué manera la economía refleja la capacidad para la administración de recursos financieros en el cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio?

¿De qué manera la eficacia contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio?

Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Determinar de qué manera el ciclo PHVA asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Objetivos Específicos:

Conocer en qué medida la eficiencia contribuye al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Determinar de qué manera la economía refleja la capacidad para la administración de recursos financieros en el cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio.

Analizar de qué manera la eficacia contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio.

Justificación de la investigación

Basándonos en el diagnóstico actual del Área de At Your Service en el JW Marriott Lima, frente al tema de reclamos generados por los usuarios debido a las falencias ocurridas durante el servicio en el proceso de Wake up Call, las cuales a su vez generan insatisfacción y conllevan a la desvinculación de los clientes con el hotel, se realizó el presente proyecto que busca implementar actividades según el Ciclo PHVA para asegurar el cumplimiento del Brand Standard, que ayuden a identificar las oportunidades de mejora y superar la calidad de servicio en el proceso del Wake up Call que tiene asignado los colaboradores del área.

Para tal objeto será necesario el trabajo del Comité de Auditores cuya función principal será liderar el proceso de **“Aseguramiento de la Calidad del Servicio en el Proceso de Wake up Call”** en el Área de At Your Service del JW Marriott Lima en base al ciclo PHVA (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) con la finalidad de formar un proceso de mejora continua, evaluando constantemente el servicio brindado y poder anticiparnos a futuras quejas. (Ver anexo 3)

Importancia de la investigación

Con la mejora continua podemos incrementar la posibilidad de aumentar la satisfacción de los huéspedes, evitar errores y quejas de ellos y así generar beneficios para la empresa.

En este caso se busca asegurar el cumplimiento del Brand Standard como base para mejorar la calidad del servicio para el Hotel JW Marriott Lima en el proceso de Wake up Call, a través de la implementación del ciclo PHVA y las actividades propuestas se obtendrá resultados positivos eliminando los errores recurrentes y disminuyendo las quejas de los huéspedes.

Con la implementación de estas actividades el personal del hotel estará capacitado, manejará información nueva que talvez no sabía y además desarrollará conciencia de lo importante que es su labor, identificándose mejor con la empresa y manteniendo vigente su compromiso. Además, favorecerá a la empresa en cuanto a la reducción de costos ya que se mejoraran los procesos y se buscará eliminar la generación de gastos por parte del Área de At Your Service.

Primero la implementación se aplica a un área específica a la que se está evaluando, en este caso At Your Service y luego a través del éxito de la misma, se podrá aplicar a diversas áreas del hotel y así se conseguirá un mejor resultado no solo para beneficio del hotel sino también para los clientes.

Actualmente, los huéspedes tienen cada vez más exigencias, esperan más que un servicio bueno y tienen expectativas más altas, con este proyecto se puede analizar claramente cómo mejorar la realización de una actividad en el hotel, simplemente buscando la perfección de la misma y que ésta satisfacción que se quiere alcanzar sea constante.

Viabilidad del estudio

Generación de Escala de Compensación

A continuación se definirá la escala de compensación que se genera por las fallas detectadas por los huéspedes.

Tabla n.º 1 Fallas y quejas comunes

Escala de Compensación	Fallas y Quejas Comunes	Rango de Compensación (S/)
1	Room Service Order Problems	< 80.00
2	Guest Service Problem Complain	80 a 140
3	Wake up call missed	>140

Fuente: elaboración propia (2017).

A través de la presente información se puede visualizar que también el incidente Wake up Call Missed es el más resaltante en cuanto al rango de compensación.

Para compensar este tipo de incidente, la variación de costos es alta y sobretodo que debe cubrir el nivel de molestia causada.

Justificación de Gasto/ Beneficio

A continuación se especificará el tipo de compensación generado según la escala de fallas y a la vez se evaluará la viabilidad del proyecto.

Tabla n.º 2 Detalle de compensación

Escala	Detalle de compensación	Precio del Servicio para Usuarios S/.	Inversión generada por el Hotel S/.	Ganancia Perdida para el Hotel S/.	Inversión generada por Propuesta de Mejora S/.
1	Pedido de Room Service	60	40	20	S/0
	Chocotejas	35	9	26	S/0
	Fruta en tajadas	60	19	31	S/0
	Masajes	225	180	45	S/0
	Tabla de chocolates	69	21	48	S/0
	Manicure/Pedicure	150	100	50	S/0
	Taxi de Cortesía	60	60	60	S/0
	Desayuno de cortesía	89	20	69	S/0
2	Amenidad de cervezas	110	30	80	S/0
	Amenidad Chilcano	110	22	88	S/0
	Tabla de quesos & vino	190	57	133	S/0
3	Espumante, frutas & foundue	225	70	155	S/0
	Htl Traslado Aeropuerto	175	175	175	S/0
	Acceso a Salón Ejecutivo	315	315	315	S/0
	Noche/habitación de cortesía	980	45.5	935.5	S/0

Fuente: elaboración propia (2017).

En todos los casos de “Fallas y Quejas Comunes”, es evidente que la planificación de una acción preventiva producto de una auditoría interna es más rentable que el gasto generado por cada tipo de compensación, lo que hace viable la presente propuesta.

Cabe resaltar que las actividades planificadas en el Programa de Auditorías Internas forman parte de las funciones cotidianas de cada colaborador designado como Auditor Interno (Job Description / Perfil de Puesto) con lo cual se justifica las horas hombre empleadas.

Limitaciones del estudio

En cuanto a recursos humanos, el personal auditor debe programar las auditorias dentro de su horario laboral lo cual implica que el tiempo de auditoria talvez no sea suficiente.

Sobre el recurso informático, el JW Marriott Lima cuenta con una política de confidencialidad que no permite acceder a toda la información que se desea mostrar.

Con respecto al recurso económico, refiere al uso de las amenidades y servicios ante la simulación de auditoria para el hotel.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la Investigación

Como parte de la realización de la investigación fue necesario la recolección de ideas anteriores e información que sea de ayuda o aporte para el desarrollo del estudio, por ello se procedió a buscar documentación en tesis de otros autores que estudien las variables de estudio, en este caso del Ciclo PHVA Y Calidad.

A continuación, algunos autores que brindaron aporte para la realización del estudio:

Antecedentes nacionales

Flores, E.; Mas, A. (2015) en la Universidad de San Martín de Porres, ha realizado la tesis de Licenciatura en Computación y Sistemas “Aplicación de la Metodología PHVA para la mejora de la productividad en el Área de Producción de la Empresa KAR & MA S.A.C” Lima, Perú. La tesis tiene como objetivo mejorar las actividades de planificación y control de la producción e implementar actividades de control de calidad en su empresa.

La investigación menciona lo fundamental que es invertir en proyectos de mejora continua rentables que contribuyan a optimizar los procesos de producción y que se refleje en la mejora de la calidad del producto.

Los autores llegan a algunas importantes conclusiones, una de ellas es que se debe crear una filosofía colectiva de la metodología PHVA para continuar mejorando los procesos del área, es decir a través de ella se puede verificar que la aplicación de la metodología PHVA fue efectiva y trae resultados favorables. Además, otra conclusión importante de la investigación es que se debe llevar un registro ordenado y documentado de los puntos de control establecidos. Además, tomar las medidas correctivas y preventivas que garanticen la calidad del producto. Esta conclusión es la más relevante para la presente investigación ya que fue de guía para poder crear la propuesta en base a registros y medidas correctivas adaptadas a la implementación del Ciclo PHVA para el área de At Your Service.

Reyes, M (2015) en la Universidad Cesar Vallejo, ha realizado la tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa calzados León en el año 2015” Trujillo, Perú. La tesis tiene como objetivo identificar la causa raíz de los principales problemas del proceso productivo de la empresa, uno de los aportes importantes que demostró que era base para el estudio; identificar la causa raíz de los problemas del proceso de wake up call para así poder mejorarlo.

La investigación también busca evaluar de manera comparativa los resultados del antes y después de la implementación del plan de mejora, este propósito fue vital y adaptado a la presente investigación por lo que también se convirtió en uno de los objetivos de la propuesta. También, fue de aporte la matriz operacionalización de las variables ya que los indicadores sirvieron de guía para crear los indicadores de la matriz para este estudio.

Una de las conclusiones de la investigación fue que con la implementación de los formatos de mejora, se redujo la acumulación del producto en proceso la cual se traduce en un incremento en la productividad, lo cual muestra que logra su principal objetivo. En adición sugiere que a los futuros investigadores se le recomienda coordinar con la gerencia sobre el trabajo que se va a realizar en la implementación de la metodología a implementar señalando su importancia sustentada en la teoría así como en otras investigaciones, para recibir el apoyo de la gerencia como del personal involucrado, de tal manera que se pueda llegarse a un buen fin. Sugerencia que se utilizó para desarrollar el proyecto.

Trelles, V (2015) en la Universidad de Piura, ha realizado la tesis de Licenciatura de Ingeniería Industrial y Sistemas “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones” Piura, Perú. La tesis se enfoca en brindar una herramienta eficiente que permita medir continuamente la calidad del servicio en estudio.

Entre las diversas escalas existentes para medir la calidad de servicio, destaca la metodología SERVQUAL, por ser la única en considerar las expectativas y percepciones de los clientes al momento de medir la calidad de un servicio. Como herramienta para la medición de la metodología que aplicaron sirvió de aporte la importancia del uso de la encuesta. Sin embargo, al tener el JW Marriott Lima su propio sistema de calidad se usó como referencia para crear una encuesta que se base en evaluar el proceso y la calidad en el servicio.

Antecedentes internacionales

Santiago, A (2012) en el Instituto Politécnico Nacional, ha realizado la tesis de Licenciatura en Comercio y Administración “Propuesta para la implementación de un sistema de Calidad en el restaurante Pergamino del Hotel JW Marriott” México D.F, México. La investigación tiene como objetivo general desarrollar un sistema de calidad que permita tener control de las operaciones del restaurante, mismo que ayude a reducir los costos del servicio. Como parte de alguno de los objetivos específicos se pudo considerar el de proponer un programa de capacitación de personal, el cual se consideró como una herramienta perfecta a desarrollarse en la propuesta del proyecto beneficiando así al área de estudio; At Your Service.

Finalmente, su estudio concluye en que mediante la correcta aplicación de herramientas de calidad, estadísticas y un análisis financiero es posible la mejora en cualquier empresa.

Droguett, F (2012) en la Universidad de Chile, ha realizado la tesis de Licenciatura en Economía y Administración “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes” Santiago, Chile. En esta investigación se busca identificar cuáles son las principales causas de insatisfacción en el servicio de la industria automotriz, saber qué es que es más importante que salga bien para los clientes a la hora de decidir si la experiencia de servicio fue satisfactoria o no. Se adaptó este enfoque ya que al igual como otros autores ya mencionados, se considera importante el identificar las causas raíz de las falencias para poder así trabajar en la manera de corregirlas y asegurar la calidad de servicio en el proceso.

Para ver los resultados de la experiencia de servicio en el Servicio al Vehículo se hizo en dos fases, en la primera se buscó responder cuál era la etapa del servicio que más peso tenía en la evaluación general del servicio, es decir los servicios en general como el proceso de recepción, entrega, asesor, etc. Y luego se revisaron cuáles eran los hechos específicos que tenían más peso en esta evaluación.

Ver anexo 1

1.2 Bases Teóricas

1.2.1 Teorías de Calidad

Evolución de la calidad a través del tiempo

A través de los años el hombre incorporó la calidad como necesidad de mejorar en su modo de vida, alimentación, vestimenta, sus costumbres, etc. Desde épocas antiguas el hombre necesitaba ir mejorando y eliminando los errores, como medio de supervivencia, en la producción de sus cultivos, e incluso en la creación de monumentos como muestra de grandes obras maestras.

Con el tiempo, en la Edad Media ya se contaba con bases de la calidad; en referencia a producción. Para un artesano ya era su labor básica que brinde un producto bien hecho, pero es con la Revolución Industrial y con el surgimiento de las fábricas que se genera la necesidad que dentro del proceso de producción que se cuenta con inspectores como también surgieron los inspectores, quiénes revisaban las obras y verificaban que no existirá ningún error de producción o que se repitieran fallas, es decir asegurarse que existan productos de calidad.

Cuando finalizaba el Siglo XIX fue necesario cambiar el método de producción ya que ahora se necesitaba generarlos de manera masiva, incorporando en las fábricas procedimientos estandarizados para lograr la calidad de éstos productos. Esto se reflejó más durante la primera y segunda guerra mundial ya que requirió un

control total de calidad que significa que la responsabilidad del control del producto es para todos los departamentos, no solo para el de control de calidad.

En los sesentas ya se tenía mayor enfoque en la calidad gracias al estudio que realizaron varios personajes, dejándonos un gran legado para la actualidad. Aparecieron las capacitaciones, cursos, diagramas. Por ejemplo, Edwards Deming inició cursos de control de calidad y gráficos de control en Japón, además demuestra que es básico que se realice estos cursos primero a la dirección y después a los otros niveles, a ingenieros, a técnicos y operarios. "Aplicaba esta estrategia porque consideraba que para implementar planes efectivos de calidad, se requiere que la alta dirección esté convencida de la necesidad del cambio y por lo tanto, adquiera un fuerte compromiso en la implementación del mismo."(Hernades, 2008).

A su vez también Kaoru Ishikawa realizó estudios para llegar a los conceptos de control de calidad e introdujo famosos aportes, entre ellos el diagrama causa-efecto que se basa en enumerar las causas que están generando problemas que afectan la calidad.

Entonces se puede afirmar que el principal objetivo por conseguir la calidad es la satisfacción del cliente y al lograr esta satisfacción mantenerse en el mercado y aumentar la competencia empresarial.

Con el paso del tiempo la calidad se unió a otro concepto que ya no solo se basaba en productos tangibles o bienes, sino que se unió al tan importante servicio,

que es aún más difícil de alcanzar. El servicio y la calidad van de la mano cuando se enfoca en la relación directa que se establece entre las organizaciones o empresas y los usuarios.

Se puede resumir que al inicio la calidad se basaba solo en el control e inspección a través de estudios estadísticos que tenían como objetivo verificar que las producciones cumplan con los estándares de calidad establecidos. Luego, se estableció que la calidad abarque todas las fases de producto o un servicio, desde su plan de creación hasta el uso posterior por parte del usuario, buscando así productos o servicios sin errores.

Sin embargo, en la actualidad estos productos y servicios no solo tienen que cumplir con sus estándares y cumplir con sus usos sino que deben superar las expectativas que los clientes tienen hacia ellos. En esto se basa la calidad del servicio y así poder satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin.

El mundo de la hotelería se tiene como base fundamental la calidad de servicio para su funcionamiento y crecimiento. Los primeros hoteles y restaurantes eran de lujo con tarifas tal vez para las clases más altas, pero con el tiempo y constante cambio de la sociedad, surgen hoteles más sencillos y que brindaban diferentes tipos de precios al alcance de todos. Esta evolución causó que todas las personas puedan viajar no solo por temas de negocios sino también por vacaciones como para conocer nuevos lugares y relajarse, así pueden alojarse en diferentes lugares. Todo este cambio dio un gran paso al turismo como una de las potencias más explotadas y como industria de desarrollo y crecimiento que va de la mano con la hotelería.

En la actualidad se puede observar en cualquier lugar del mundo hoteles de todo tipo, lo que ha generado que exista una fuerte competencia en cuanto a precios o tarifas, ofertas, y el servicio que ofrece.

Para un hotel ofrecer servicios y lograr que sean inolvidables es más difícil que solo vender un producto ya que tiene que generar satisfacción al cliente con buenas experiencias. Las personas que van un hotel siempre van a esperar un servicio de calidad para disfrutar su estadía, el motivo de su viaje, etc.

Es muy difícil el no superar lo que espera al cliente, ya que al tener a un cliente insatisfecho en este mundo hotelero repercute en que tal vez no vuelva a la propiedad, no lo recomiende y hasta para una próxima oportunidad prefiera a la competencia. Es por esto que para un hotel es importante brindar un servicio de calidad, más aún para un hotel de lujo, de cinco estrellas como es para este caso el JW Marriott Lima.

Calidad

La calidad se define normalmente en lo que el cliente necesita o espera. Es un proceso de constante mejora que involucra a la empresa y trabajadores en elaborar productos y servicios que buscan de superar y lograr satisfacer las necesidades del cliente, generando así beneficios para la empresa.

La Real Academia de la Lengua Española (2014) define calidad con varios conceptos hay dos muy relevantes que pueden ser mencionados porque están

involucrados con el estudio. Calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor. Además, calidad es también la adecuación de producto o servicio a las características especificadas.

A través del tiempo se puede ver que las personas hemos encontrado muchas maneras de definir lo que es calidad. A continuación se enumeran algunas de las definiciones más populares de calidad. Todos ellos tienen sentido ya que cada uno contiene un elemento clave de lo que la calidad significa para los usuarios de productos y servicios.

- Un grado de excelencia.
- Conformidad con los requisitos.
- Totalidad de características que actúan para satisfacer una necesidad.
- Aptitud para el uso.
- Aptitud para el propósito.
- Libertad de defectos.
- Encantar a los clientes.

También se considera que la calidad es una experiencia del cliente. La percepción de la calidad del producto proviene de las especificaciones de diseño y de los estándares de fabricación alcanzados. La percepción de la calidad del servicio proviene del diseño del proceso de servicio y de las impresiones de contacto con el cliente.

Crosby (1987) aporta como idea principal que la calidad es la conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos. Se enfoca en que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Para ello tiene muy en claro que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby propone un lema importante que es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

La fiabilidad, confiabilidad y lealtad vienen de alcanzar estándares de calidad. Esto significa que el nivel de calidad produce la equivalencia de estos, alcanzando así los objetivos de la empresa.

Los clientes juzgan la calidad a través de sus percepciones. Esto hace que la medición de la satisfacción del cliente sea difícil porque los clientes no pueden especificar claramente en valores numéricos lo que los hace satisfechos. Sin embargo, la calidad se obtiene cuando se alcanza el requisito mínimo de un estándar de rendimiento especificado. A lo largo de los años se ha tenido que encontrar una manera de definir y medir la calidad para que las empresas puedan fabricar productos y entregar servicios a estándares definibles que sus clientes aceptarán.

Según Juran (1993) la calidad se define como adecuación al uso, eso implica adecuarse al diseño del producto o servicio y a su vez a la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño, es decir calidad de fabricación o conformidad. Al hablar de calidad de diseño es centrarse específicamente en las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las

necesidades de los clientes, y la calidad de conformidad se enfoca en cómo el producto final adopta esas especificaciones diseñadas.

A su vez, cuando hablamos de calidad debemos considerar muchos aspectos en juego, entre estos se encuentra el que se tiene una sola oportunidad para la mejor impresión, esto es base de en cuánto tiempo un cliente debe esperar para el servicio, y si se completa a tiempo. Y sí un producto está disponible cuando es necesario. El satisfacer las necesidades llevándose en la primera vez una buena impresión nos ayuda tener gran parte del resultado de lealtad asegurada que se tendrá del cliente. Claro que esto no perduraría si es que el proveedor no le da todo lo que el cliente solicita o espera, puede esto hablarse como una relación de integridad entre el proveedor y el cliente o usuario.

Esa relación de integridad también es cortés ya que el comportamiento del proveedor de servicios debe ser el mejor hacia los clientes.

Según Deming (1989) calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Los servicios brindados deben ser accesibles y cómodos para que no haya inconvenientes al obtenerlos, y deben ser precisos. El proveedor debe estar preparado para una rápida respuesta si es que se quiere una solicitud inesperada o

inusual del cliente. , y que siempre el producto o servicio esté relacionado con el costo. Logrando estos detalles, como un producto o servicio de calidad, manteniendo la lealtad de ellos y superando sus expectativas seremos la diferencia ante los demás.

Existen varios personajes que nos dejaron sus mejores herramientas para la calidad, a continuación dos de los que sirvieron de apoyo para el proyecto:

Calidad según Deming

Edward Deming reconocido como el mejor pensador de la calidad y considerado como el padre de la Gestión de la Calidad moderna. Para Deming estaba claro que si las cosas se realizaban bien des un principio, entonces acababan bien.

Edward Deming fue un estadístico y consultor de negocios cuyos métodos ayudaron a acelerar la recuperación de Japón después de la Segunda Guerra Mundial y más allá. Cuando Japón se encontraba en crisis económica, ellos fueron de los pocos que prestaron atención a la ideas de Deming para salir adelante. Lograron superar esta crisis en poco tiempo y alcanzaron establecer competencia en el mercado, primero con la industria automovilística y luego con la electrónica, donde hasta la actualidad son líderes.

Deming derivó la primera filosofía y método que permitió a individuos y a organizaciones planear y mejorar continuamente así mismos, sus relaciones, procesos, productos y servicios. Su filosofía es de cooperación y mejora continua; evita la culpa y redefine los errores como oportunidades de mejora. Se puede decir que su filosofía se fundamenta en cuatro conceptos básicos que son:

- La orientación al cliente.
- La mejora continua.
- El sistema determina la calidad.
- Los resultados se determinan a largo plazo.

El interés de Deming que tenía por la variación y su enfoque a la solución sistemática de problemas lo condujo al desarrollo de varias herramientas entre ellas sus 14 puntos; que han ganado un amplio reconocimiento y que son centrales para el movimiento de calidad. Estos puntos proporcionan un marco para desarrollar el conocimiento en el lugar de trabajo y puede ser utilizado para orientar los planes de negocios a largo plazo y objetivos, son considerados como los principios básicos de la calidad.

1. Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio.
2. Adopte la nueva filosofía.
3. Deje de depender de la inspección para lograr calidad.
4. Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio.

5. Mejore constantemente y para siempre cada proceso.
6. Instituya la capacitación en la función.
7. Adopte e instituya el liderazgo.
8. Elimine el temor.
9. Derribe las barreras entre las áreas del personal.
10. Elimine los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla.
11. Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección.
12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual.
13. Instituya un vigoroso programa de capacitación y auto superación para todo el personal.
14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación.

Algunos puntos relacionados al proyecto pueden ser los siguientes:

Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio. Se debe tener una visión clara a largo plazo, en este caso mejorar la calidad de servicio a través del proceso de Wake up Call.

Mejore constantemente y para siempre cada proceso. Ya no solo debemos resolver los problemas, sino prevenir los errores y mejorar el proceso. Es el objetivo de nuestro trabajo, no solo tomar medidas de corrección inmediata sino implementar un proceso que asegure la calidad de servicio.

Instituya la capacitación en la función. La capacitación es una herramienta perfecta que puede ser utilizada para toda la organización y puede ser parte de nuestra solución de problema.

Adopte e instituya el liderazgo. Todos pueden y deben ser líderes. Se tienen líderes, es decir los auditores internos, pero en un determinado momento todos los empleados pueden llegar a tener ese nivel óptimo de conocimiento y rendimiento.

También, desarrolló las siete enfermedades mortales de gestión, aquí Deming describe las principales barreras que enfrenta la administración para mejorar la eficacia y la mejora continua.

Deming (1989) dijo que era necesario un manejo efectivo y un compromiso con la calidad para combatir estas siete enfermedades mortales, hizo hincapié en la importancia de comunicar mensajes de calidad a todo el personal y fomentar la creencia en la gestión de la calidad total.

Las siete enfermedades son las siguientes:

1. **Falta de constancia en el propósito.** La falta de visión da por resultado una ausencia de objetivos y disciplina que afecta directamente el ambiente laboral y de la organización.
2. **Énfasis sobre las ganancias a corto plazo; un pensamiento de corto alcance.** Esto se ve con mucha frecuencia en las empresas, ya que existen

mecanismos institucionales que actúan en contra de este aspecto de la transformación.

3. **Evaluaciones anuales de performance.** Una administración por el temor para manejar al personal puede ser mejor que estas herramientas sumamente desmotivadoras.

4. **Movilidad de los puestos ejecutivos; cambio de empleo.** En algunas sociedades existe poca importancia al hecho de permanecer en el empleo durante años y de rendir al máximo.

5. **Utilice cifras tangibles sólo para los ejecutivos.** Si la información fuera relevante para su trabajo, ellos necesitan estar informados.

6. **Los excesivos costes por salud.** Los planes de salud que incluyen medidas preventivas deben ser seleccionados entre aquellos que simplemente ofrecen una respuesta a los problemas.

7. **Los excesivos costes por responsabilidad civil.** Esto es alentado por los abogados que trabajan sobre la base de honorarios eventuales, en una sociedad que cotiza muy alto una profesión que brinda escaso o ningún valor agregado.

Además se enfocó en el uso y promoción del ciclo PDCA o PHVA en español, conocido por muchos como la rueda de Deming. El ciclo plan-do-check-act es un modelo de cuatro pasos para llevar a cabo el cambio. Así como un círculo no tiene fin, el ciclo PDCA debe repetirse una y otra vez para una mejora continua.

Esta herramienta es la que implementará para el desarrollo del producto, más adelante se detallará la importancia y cómo funciona el Ciclo PHVA.

Calidad según K. Ishikawa

Kaoru Ishikawa es experto en el control de calidad, para él la calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, entre otros. (Ishikawa, 1986)

Para Ishikawa el control de calidad consiste en desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

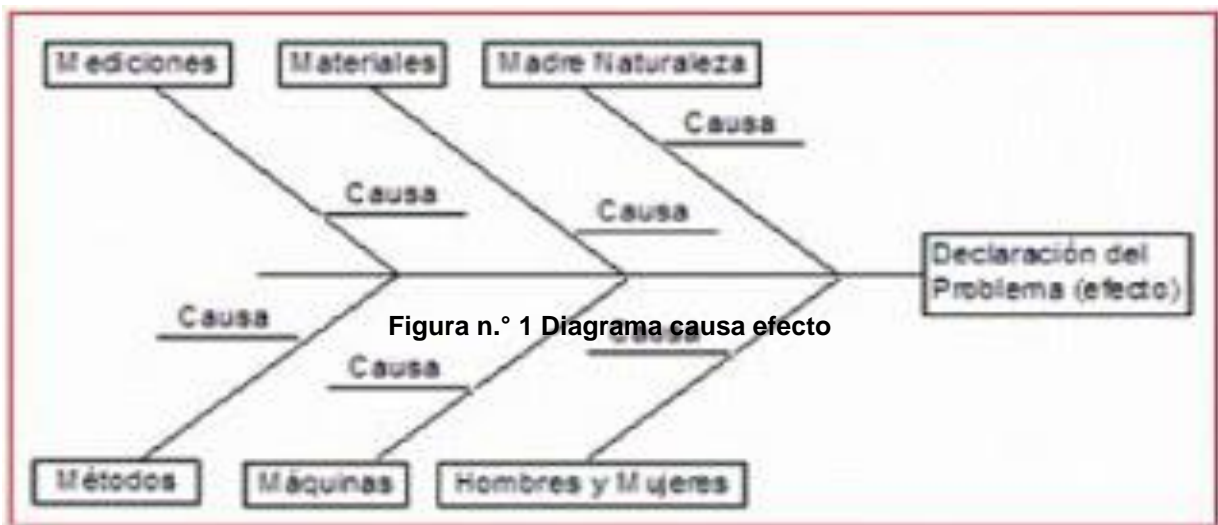
Su filosofía está basada en el control de calidad en el que es indispensable que la empresa estructure adecuadamente su plan de capacitación en calidad. Además, que para lograr el objetivo es preciso repetir la educación una y otra vez, y se debe estar destinado a todos los niveles de la organización. Deber ser parte estratégica de la organización.

Algunos de sus principales aportes:

- Creación del diagrama causa-efecto, o espina de Ishikawa.
- Demostró la importancia de las herramientas de calidad.
- Círculos de calidad.
- Enfoque del mejoramiento continuo de los procesos.

Diagrama de causa – efecto

Permite identificar y organizar las causas de un problema determinado, estableciendo de manera gráfica el vínculo entre el problema, sus causas y sus consecuencias y sus Es un explicación del origen un problema, que se agrupan forman una especie de espina de pescado, es empleado para analizar y deliberar las causas de un problema. Las principales causas se asocian en seis aspectos: Medio ambiente, medios de control, maquinaria, mano de obra, materiales, métodos de trabajo. (Bonilla 2010, citado en Reyes, 2015).



Fuente: Reyes (2015)

Se considera también que en diagrama donde se muestran las probables causas de un problema, cuyo objetivo es encontrar la causa raíz del problema para plantear y desarrollar una solución. Razón por la cual también se usó como base para el creación de las acciones correctivas- preventivas del proyecto.

1.2.2 Teorías de servicio

Servicio

El servicio es una actividad o el conjunto de ellas de carácter usualmente intangible que se produce entre el cliente, proveedor o suministrador e instalaciones de servicio con el objetivo de satisfacer una necesidad o deseo.

Philip Kotler (1996) define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. (P. 40)

El servicio es un acto o actuación ofrecida por una parte a otra, por esto se considera como el resultado de un proceso o de las actividades realizadas por el proveedor para satisfacer al cliente o usuario. Las empresas que ofrecen no solo productos sino también servicios como las empresas de turismo, hotelería, educación, etc, tiene un campo más difícil de estudio poder satisfacer a sus clientes.

El momento de la verdad es cuando se presentan los encuentros de servicio, donde las promesas se cumplen o se rompen. Es a partir de éstos que los clientes pueden formar sus percepciones (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009), ya que cuando se produce la interacción del cliente con la empresa, es cuando se produce la impresión más real del servicio que tendrá el cliente.

Los servicios poseen ciertas características que lo diferencian totalmente de los productos y además poseen un enfoque distinto para el proveedor o la empresa que brinda el servicio:

Intangibilidad: los servicios no pueden tocarse a diferencia de los productos. Por esto se genera mayor inseguridad en los consumidores ya que existe un riesgo por lo que esperan recibir. Para el proveedor hay mayor grado de responsabilidad ya que debe exigirse más para brindar un buen servicio.

Inseparabilidad: los productos y servicios van de la mano, por lo que el personal debe estar totalmente capacitado para brindar un excelente servicio. Ese es un momento de verdad para el cliente ya que si el servicio es malo no se puede anular esta experiencia y crear otra a diferencia de lo que sí se puede hacer con los productos.

Heterogeneidad: Cada vez que se brinda un servicio es una experiencia única por lo que no siempre se puede mantener la misma calidad en estos. Los servicios son variables, cambian según el empleador, el cliente u otros motivos que pueden surgir por lo que es difícil manejar un estándar siempre.

Caducidad: Un servicio no puede ser almacenado por lo que se puede perder de manera inmediata. Si no se brinda un buen servicio, este se pierde. Se debe tener en cuenta que esto afecta sobre todo cuando hay mayor demanda, para esto la

empresa o proveedor tiene que estar alerta para que no existan clientes insatisfechos.

Cuando el producto de la empresa es un servicio está en manos de los empleados el producirlo y su función es lograr una interacción cálida con el cliente. Si se supera las expectativas el servicio habrá resultado excelente, sí es bueno será solo aprobado por el cliente y si es malo ya no se recuperara la experiencia y nos traerá consecuencias fallidas para la empresa.

Calidad y Servicio

Ahora en el mundo se vive en una economía de servicios y estos no pueden estandarizar las expectativas y percepciones del cliente ya que todos los clientes tienen diferentes necesidades y opiniones.

La calidad en el servicio es un requisito clave para competir en el mundo porque brinda resultados positivos a corto y largo plazo. El cliente sueña exigir más y más debido a que conoce ya el producto, tiene mejor calidad de vida y porque ya no se conforma con un producto base como en el pasado por lo que ahora es importante la manera en cómo se brinda el servicio para así saber que como es que lo percibirá el cliente.

Al lograr un servicio de calidad se genera un efecto en cadena que afecta a los consumidores, empleadores y a la misma empresa con un beneficio general. Es decir la calidad en el servicio se ha vuelto una estrategia diferenciadora y que prevalecerá en el tiempo a todos aquellos que logren alcanzarla.

Se considera que un servicio de alta calidad no solo es ajustarse a las especificaciones de los clientes, eliminar quejas y reducir errores sino que siempre se busque un servicio nuevo y que responda con rapidez a sus exigencias y necesidades. A través de un servicio de calidad se puede evaluar la perspectiva del cliente, siendo así parte esencial para la satisfacción del mismo.

Servicio en Hoteles

En el actual mundo de la hospitalidad, las empresas no solo brindan servicios sino experiencias por lo que buscan la excelencia en el servicio para que sea su base para diferenciarse de otras y así sacar ventaja sobre la competencia. Esta industria ha crecido considerablemente y cada vez buscan elevar los niveles de calidad para mantenerse líderes en el mercado.

En toda interacción entre los empleados y los clientes o en cualquier actividad que realicen se brinda un servicio que está ligado al producto en sí. Los hoteles consideran el servicio una estrategia y tienen claro que las relaciones son más importantes que un producto, para ello necesita una atención más personalizada y un buen servicio.

Los hoteles buscan crear lealtad y confianza en los consumidores así como ganar mayor productividad, a través de ello pueden usar la calidad del servicio como herramienta de competitividad porque generan así experiencias positivas al cliente,

quién llevara estas experiencias a otras personas que buscaran y darán preferencia a la empresa, en estos casos a los considerados "mejores hoteles".

Las empresas hoteleras son ejemplo de que se debe estar en constante desarrollo, en nuevos enfoques y con nuevas respuestas para obtener clientes siempre satisfechos.

En nuestro país el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del Viceministerio de Turismo y La Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo desarrolló la Política Nacional para la Calidad. Que tiene como fin fomentar y promocionar la productividad, innovación, competitividad, desarrollar una cultura de calidad descentralizada, producción y uso de bienes y servicios de calidad, A través, de estándares y una política u organización que involucre al sector público y los agentes económicos.

El Plan Nacional de Calidad Turística del Perú -CALTUR (2005-2015) comprende ciertos programas de gestión de recursos humanos, como certificación de competencia y mejora continua de los prestadores de servicios turísticos, por medio de programas de buenas prácticas, la mejora del sistema de gestión de empresas y servicios turísticos. También a través del sello de calidad turística, que es un reconocimiento formal del cumplimiento de las normas técnicas peruanas en turismo.

En consecuencia, el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú CALTUR- (2016-2025) busca también desarrollo y evaluación del recurso humano y la

promoción y control de prestadores de servicios turísticos competitivos y comprometidos con la calidad turística.

Sin embargo el hotel JW Marriott Lima hacer parte de una marca internacional tiene su propio sistema de calidad, que es el Brand Standard x eso nos enfocamos en el para el estudio.

1.2.3 La Mejora continua

No se puede hablar de calidad total sin mencionar a la mejora continua. Nace sin lugar a dudas de la necesidad que se tenía de evitar errores de producción, de estandarizar los procesos y lograr la calidad sin defectos, ya que ese era la base para el crecimiento de la industria.

Este concepto se mantiene constantemente vigente con el pasar de los años, manteniendo los productos y servicios en altos estándares. Así se logra también un mayor enfoque en el cliente, mayor calidad en la prestación de servicios, cambios de actitud en cuánto a mejoras, procesos y procedimientos simplificados, así como un mejor reconocimiento de nuestros clientes.

James Harrington (1992) nos habla que teniendo los mejores procesos y no solamente a las personas; es cuándo podemos olvidarnos de los errores. Harrington se guía del estudio de Deming indicando que la mayoría de problemas que se encuentran son por causa de los procesos y muy pocos son por otros motivos. Es por esto que él ya no solo se enfoca en la calidad sino que busca la perfección, considerando que está en constante cambio y que así logrará superar expectativas.

El mejoramiento de los procesos de la empresa, es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de elegir sus procesos. Además busca simplificar y modernizar sus funciones así asegurará que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos. (Harrington, 1992)

Este mejoramiento de los procesos de la empresa según Harrington tiene cinco fases:

Fase I. Organización para el mejoramiento

Se busca el liderazgo, compromiso, y el equipo para el proceso.

Fase II. Compresión del proceso

Se estudia todos los puntos del nuevo proceso, actualizaciones y se solucionan las diferencias.

Fase III Modernización

Se adapta el proceso a la empresa, se busca la eficiencia y efectividad del mismo. Involucrando a los empleados.

Fase IV Mediciones y controles

Evaluar el proceso creando un sistema que pueda controlarlo.

Fase V Mejoramiento continuo

Aplicar el proceso, revisándolo y evaluando los cambios para la empresa.

Se dice que ésta es una excelente herramienta para mejorar los procesos, que es y ha tenido gran importancia alrededor del mundo, dejando claro que para una empresa siempre es posible avanzar o mejorar.

La realidad es que la mejora continua es ahora una necesidad. A medida que las empresas compiten por la supervivencia y por la dominación del mercado, deben considerar:

- Mayor productividad
- Que la lealtad del cliente disminuye. Los clientes buscan ahora qué producto o servicio satisface mejor sus necesidades, ya no quién lo está ofreciendo.
- Apuntar a cero defectos.
- El efecto de la tecnología en las empresas y los clientes.
- Que las empresas que no pueden mantener la mejora se están quedando atrás.

A través de la continua evaluación y mejora de productos, procesos, procedimientos y actitudes, se puede desarrollar un ambiente en el que todos los miembros del equipo se esfuerzan por obtener mayores niveles de calidad y servicio al cliente.

Kaizen o la mejora continua

La palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas (Kanjis):

- KAI que significa “Cambio”.
- ZEN que significa “Bueno”.

Según Imai (1986) Kaisen significa mejoramiento progresivo que se enfoca en nuestra forma de vida, vida social, familiar, trabajo. Involucra a todos, ya sea en un nivel organizacional, desde los trabajadores de una empresa hasta los gerentes.

Es tan valiosa que merece ser mejorada de manera constante, ya que también puede ser aplicado sobre todos los aspectos de la vida.

La filosofía se encuentra orientada hacia la eliminación de residuos o desperdicios, los cuales son eliminados de forma sistemática mediante la ejecución continua de mejoras.

Algunas de las metodologías y conceptos relacionadas a la filosofía Kaizen de la mejora continua son:

- Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total (TQC y TQM)
- Un sistema de producción justo a tiempo (JIT)
- Mantenimiento productivo total (TPM)

- Teoría de restricciones (TOC)
- Manufactura esbelta (LM)
- El método de las 5's (5S)
- Circulo de Calidad (QC)

Entre las razones de ser de Kaizen está la capacidad de analizar, motivar, dirigir y controlar. El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones, está enfocado en la idea de cuanto más sencillo y simple mejor. Uno de los aspectos del Kaizen es que no requiere de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas.

Trabajando en que los procesos y la empresa sean más competitivas en la satisfacción de nuestros clientes.

El cambio dependerá de la cantidad de acciones de mejoramiento que se desarrollen día a día y de lo efectivas que éstas pueden llegar a ser. Por lo tanto es vital que la mejora continua sea una idea, compromiso, sentimiento o parte de la conciencia de cada uno de los integrantes de la organización, hasta convertirse en su filosofía.

Masaaki Imai es el Fundador de Kaizen Institute, establecido en Suiza en 1985 para ayudar a las empresas en la implementación de la práctica de Kaizen y los distintos sistemas y herramientas conocidas hoy de Gestión Lean. Hoy Kaizen Institute Consulting Group es la consultora global líder en excelencia en la operación

con aproximadamente 400 profesionales, en 30 países sirviendo a diferentes clientes y enseñando en casi 25 idiomas.

Durante las últimas tres décadas, Imai ha sido autor de libros y artículos, celebrado conferencias sobre Kaizen, calidad, liderazgo, Lean y otros conceptos relacionados con la gestión, ha realizado labores de consultoría en empresas globales, introduciendo Kaizen como un enfoque de mejora continua común en cada continente habitado.

El método de las 5S, llamado así por la primera letra en japonés de cada una de sus cinco etapas, cual primera letra en japonés de cada una de ellas. Es una técnica de gestión japonesa basada en cinco principios. Se inició en los años 1960 en Toyota, tenía como fin incrementar la productividad y crear un mejor entorno laboral, buscando a su vez que de manera constante los lugares de trabajo sean más ordenados, organizados y limpios. A continuación se detallarán las 5, S. (Imai, 1986, citado en Yonque, J. Garcia, M. Ruez L., 2002).

- **Seire:** Organización: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
- **Seiton:** Reducir búsquedas: Facilitar el movimiento de las cosas, servicios y personas.
- **Seiso:** Limpieza: Cuando todo está limpio, todo está ordenado y se simplifican los procedimientos.

- **Soiketsu:** Estandarización y simplificación de procesos: Mantener el orden, organización y limpieza en el ambiente y las personas.
- **Shitsuke:** Disciplina y buenos hábitos de trabajo.

Otro autor clave que se enfocó en la mejora continua fue William Edward Deming, quien desarrollo una herramienta ya que existía pero la aprovecho de tal manera que en la actualidad es una de fácil adaptación en la empresa y que trae resultados positivos para sus objetivos. Esta herramienta es el Ciclo PHVA.

1.2.4. Ciclo PHVA

Walter Shewhart originó el concepto del ciclo PDCA (Plan- Do-Check-Act) y lo introdujo en Deming. Deming promovió ampliamente la idea en los años 50 y se hizo conocido como la rueda de Deming o el ciclo de Deming.

El ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) en inglés y en español conocido como PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar); consiste en cuatro pasos o etapas que se deben realizar para pasar de *problem-faced* a *problem resolved*. Es decir La repetición de estos pasos forma un ciclo de mejora continua:

- Planificar cambios para lograr mejoras. **(Planificar)**
- Realice los cambios a pequeña escala primero para probarlos. **(Hacer)**

- Compruebe si los cambios están funcionando e investigue los procesos seleccionados. **(Verificar)**
- Actúe para obtener el mayor beneficio del cambio. **(Actuar)**



Figura n.º 2 Ciclo PHVA de Deming.

Fuente elaboración propia (2017)

a. Planificar

Es la primera fase del Ciclo y es vital para el estudio y descripción del problema, además se evalúa toda la información posible para determinar sus características. A partir de un buen estudio del problema se elabora un plan de mejora con acciones correctivas, para resolver o brindar una solución al problema.

b. Hacer

Se trata de poner en marcha lo planificado. Aquí se desarrollan las acciones que, basadas en el diagnóstico preliminar, permitan resolver el problema o corregir las deficiencias. Es decir se llevar a cabo el plan piloto para los cambios que se esperan o se han propuesto.

c. Verificar

Es la etapa de revisión de los resultados de la acción de lo descubierto en el estudio. Se trata de analizar los resultados obtenidos que deben haber mostrado cambios o hechos para comprobar en qué medida se ha acertado o no en la búsqueda de la mejora y las soluciones propuestas.

d. Actuar

Se incorpora los posibles cambios o modificaciones surgidos de la fase de evaluación. Se inicia teniendo en cuenta todo el conocimiento adquirido a través del Ciclo. La implementación de esta metodología permite a la empresa una mejora de su competitividad y en consecuencia, una mejor calidad de sus productos y servicios. Aparte de buscar reducir costos, optimizar la productividad, incrementar la participación del mercado, aumentar la rentabilidad de la empresa, entre otros.

Para implementar esta eficaz herramienta debemos usarla como modelo de mejora continua al iniciar un nuevo proyecto de mejora, al desarrollar un diseño nuevo o mejora de un proceso, producto o servicio, al definir un proceso de trabajo repetitivo, al planificar la recolección y el análisis de datos para verificar y priorizar los problemas o causas raíz, o simplemente hasta para implementar cualquier cambio. A través del Ciclo PHVA no solo se alcanza la mejora continua de calidad, sino también una mejora a nivel competitivo, además de reducir costos, aumentando la rentabilidad de la empresa y logrando la optimización de los procesos y productividad.

1.2.5. Valor del cliente

Según la Real Academia de la Lengua Española, cliente es la persona que utiliza con frecuencia o constancia los servicios de una empresa o un profesional. También es quién compra habitualmente en algún establecimiento. Un cliente espera ser atendido según sus exigencias por quién presta el producto o servicio. Usualmente regresa porque ya ha tendido la experiencia y la conoce.

Cada cliente tiene un valor fundamental para una empresa. Por esto se debe forja una relación cada vez más fuerte con ellos ya que en la actualidad los clientes esperan un mejor trato, un servicio esmerado y sobretodo amabilidad.

Philip Kotler, padre del marketing moderno; nos dice que es cinco o siete veces más difícil conseguir un cliente nuevo que mantener a uno antiguo. Lo que

trae consecuencias ya que desde cierto punto de vista el cliente para una empresa tiene un valor económico y es que significa incremento de ventas.

Además, se ha demostrado que los clientes satisfechos están dispuestos a pagar precios elevados en su búsqueda por adquirir más y más, lo que beneficia a la empresa ya que significa mayor productividad. Cualquier empresa tiene metas básicas como satisfacer a sus clientes, y que esa satisfacción sea mayor que la de su competencia, conservar a los clientes a futuro e ingresar y mantenerse con mayor fuerza al mercado.

Al lograr conservar a los clientes a través de su satisfacción podemos estar seguros que tenemos la base para tener éxito en cuanto a competitividad.

1.2.6 Satisfacción del Cliente

Cuando se cumplen o se exceden las expectativas del cliente con los productos o servicios que se brinda, podemos hablar de satisfacción del cliente.

En los momentos de verdad es donde el cliente percibe la calidad de servicio ya que compara sus expectativas con la realidad. Es aquí donde se verifica si el servicio ha sido realizado correctamente, si no se realizó cuando se necesitó, si no estaba completo o si nunca se cumplieron las promesas que se le hizo al cliente. Se puede decir que es una diferencia entre la calidad esperada con la real o recibida, cual resultado puede ser superior o inferior a lo que se esperaba teniendo así el resultado de satisfacción del cliente.

Para el cliente son necesidades importantes que se le muestre comprensión, que se sientan muy bien recibidos e importantes y proporcionándoles un ambiente totalmente agradable.

La satisfacción del cliente no sería una realidad si es que no se superan sus expectativas y no solo eso sino que los empleados y la empresa les den el correcto seguimiento a éstos para que la satisfacción no cambie y no se vea afectada ya que afectaría también a la empresa.

1.2.7 JW Marriott Lima

Marriott International, Inc. es una empresa global de alojamiento líder, con más de 6.000 hoteles en 122 países y territorios, la cual, reportó ingresos por más de 17.000 millones de USD en el año fiscal 2016. Esta empresa fue fundada por J. Willard y Alice Marriott, y es dirigida por la familia Marriott durante casi 90 años, tiene su sede a las afueras de Washington, D.C., en Bethesda, Maryland.

El hotel JW Marriott Lima situado en ubicación privilegiada en el distrito de Miraflores, cuenta con 300 habitaciones con vista panorámica espectacular al Océano Pacífico, salones para eventos, exclusivos restaurantes, lounge bar, gimnasio y spa así como personal capacitado en brindar un servicio personalizado y productos de alta calidad, todo esto lo convierte en la primera opción al buscar hoteles en Lima. Esta torre de cristal de 25 pisos es una de las más emblemáticas de Lima, no solo en su interior cuenta con tiendas exclusivas sino que al encontrarse en

Miraflores se está rodeado de zonas de estilo colonial hasta modernas y futuristas, museos, centros comerciales, playas, entre otros.

Es sin lugar a dudas uno de los mejores hoteles de Lima según los comentarios, las encuestas, las redes sociales, etc. Y es que con el pasar de los años desde su apertura siempre se caracterizó por brindar un servicio único e inigualable. La mayoría de comentarios sobre hotel es que cuenta con un personal excepcional, con vocación de servicio, que siempre son amables y siempre ayudan a sus usuarios con todos sus requerimientos y quedan totalmente agradecidos. Es por ello que posee cierta ventaja ante otros hoteles de competencia porque brinda un servicio de calidad.

Rol del Departamento de Front Office

Se sabe que el Departamento de Front Office desempeña un papel importante en la industria hotelera ya que es conocido como el principal nervio del hotel; es el primero y el último sector que interactúa con un cliente. El Departamento recibe ese nombre porque están en el frente o en la entrada del hotel, teniendo contacto directo con los clientes.

Todo el personal en el departamento desempeña un papel importante para que el huésped se sienta satisfecho con el servicio del hotel. Están dedicados y entrenados en servicio al cliente, así tengan muchos deberes siempre están disponibles para ayudar a un huésped para. Una vez que se logre satisfacer al

huésped, éste decidirá volver porque ya creo un vínculo de lealtad y confianza con el hotel. Usualmente estos empleados al tener contacto directo con el huésped desde inicio a fin, son los que reciben sus requerimientos, sus quejas y son los que tienen en sus manos la oportunidad de que se tenga un cliente satisfecho que se vaya feliz de la propiedad y que sabemos que logramos superar las expectativas que tenía.

La compañía, en este caso el hotel debe establecer un lazo de compromiso con sus empleados para que ellos lo reflejen antes los usuarios brindándoles un servicio de calidad.

El JW Marriott aparte de tener su propia cultura, manejar sus metas sobre el Guest Voice, tiene una manera muy singular de manejar las quejas de los huéspedes. En el día a día se trata de no recibir ninguna pero cuando sucede, ésta se registra y sirve como área de oportunidad para el hotel. El hotel lo llama "Guest Response" y estos se informan a diario en un reporte que elabora At Your Service para que sean de debido conocimiento para todos los trabajadores del hotel.

Guest Responses: Es el registro de la queja generada por el huésped, la cual es administrada por el Área de At Your Service. La presente herramienta es utilizada una vez que el huésped genere y transmita su queja u observación a través de cualquier área. En el siguiente gráfico se detallará como es el proceso del Guest Response:

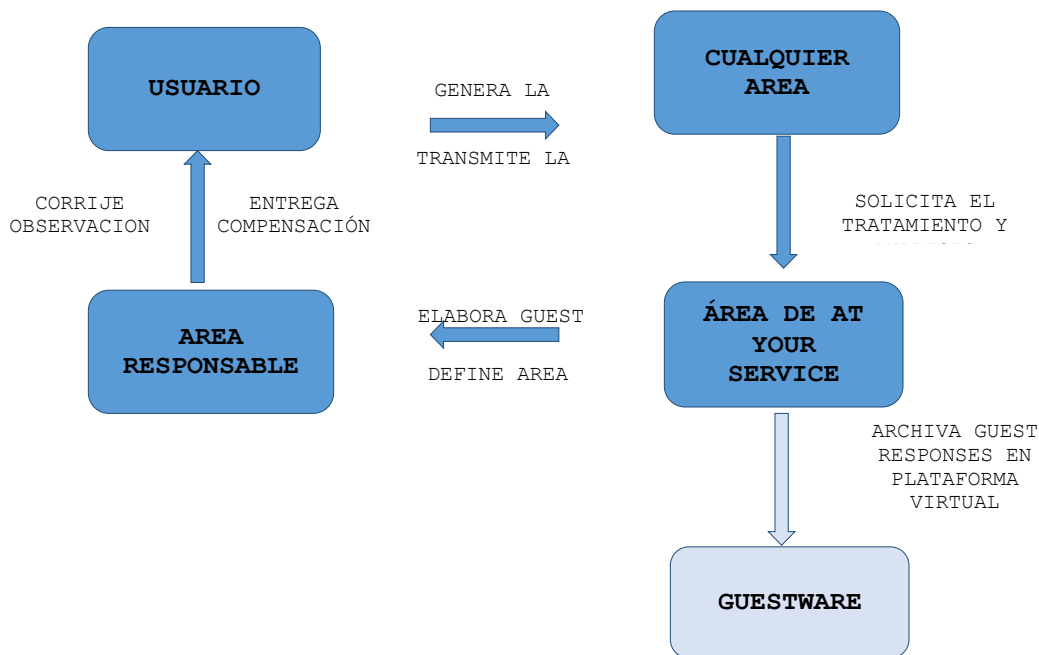


Figura n.º 3 Ciclo del Guest Response
Fuente: Elaboración propia (2017).

1.3 Definición de términos básicos

Usuario:

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define el concepto de usuario con simpleza y precisión: un usuario es quien usa ordinariamente algo. El término, que procede del latín *usuarius*, hace mención a la persona que utiliza algún tipo de objeto o que es destinataria de un servicio, ya sea privado o público.¹

Auditorías:

La etimología de la palabra lleva a sus derivaciones gramaticales. La Real Academia (1992: 230) define a la Auditoria como la "revisión realizada por un

¹ Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=bBsqKPc>

auditor", la acepción más afín al tema que desarrollamos. A su vez, dice que un auditor o auditora (del latín auditor, auditoris) es un sustantivo y es "quien realiza auditorias". El verbo auditar tiene otras raíces; proviene del inglés to audite, que quiere decir "examinar una gestión para comprobar si se ajusta a lo establecido por la ley, la norma o la costumbre". Por último, el adjetivo auditable da idea de lo que es "susceptible de ser auditado".

Gestión:

Viene del latín gestio-gestionis que significa ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados (Corominas, 1995). Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como "la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad" (Heredia, 1985, p. 25). Según Rementería es la "actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal" (Rementería, 2008, p. 1).

Al respecto Rementería agrega que en el concepto gestión es muy importante la acción del latín actionem, que significa toda manifestación de intención o expresión de interés capaz de influir en una situación dada. Para él, el énfasis que se hace en la acción, en la definición de gestión, es lo que la diferencia de la administración. No considera la gestión como una ciencia disciplina; sino como parte de la administración, o un estilo de administración.

Mejora:

Mejora, adelantamiento y aumento de algo. ² Es una situación o acción favorable, de perfeccionamiento o progreso de las cosas, personas o un estado en desarrollo. Se relaciona con un famoso término, en japonés Kai significa “cambio” y Zen “bueno”. Es la capacidad de una organización para crear una mejora continua y científica donde la cultura es la impulsora principal. (Imai, 1986)

Cliente:

Según Cabrero (2007) la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.

Objetivo:

Los objetivos, podemos verlos como aquellos destinos que nos trazamos en la vida. Por ejemplo, un objetivo para alguien podría ser: “Ser Rico” o “Alcanzar Libertad Financiera”. Otro objetivo puede ser por ejemplo, unas grandiosas vacaciones. Los objetivos normalmente son fines que podríamos considerar grandes. Normalmente, los objetivos encaran grandes logros. Para un estudiante, su objetivo puede ser finalizar su carrera profesional. Para un profesional, puede ser jubilarse. (Juan Sebastián Celis Maya, 2013)

² Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=OniqDn5>

Eficacia:

Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. (S P. Robins y M. Coulter, 2005)

Planificación:

Según Stoner (1996) es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas. Es trazar un plan, es decir encontrar los medios y ordénalos para obtener un fin, para encaminarlo hacia la acción. Es realizar un plan o proyecto de una acción, tiene como elementos los objetivos, las acciones a desarrollar y los recursos necesarios.

Verificar:

Es monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones. (Deming, 1989)

Acción Correctiva:

De acuerdo a la norma UNE-EN ISO 9000 (2005) acción correctiva es una acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Es diferente a "Corrección" mediante la cual sólo se elimina o repara la no conformidad detectada, no su causa.

Intangible:

Según Mora, A (2009) Por su propio nombre, es decir no es tangible, no puede ser percibido físicamente. El activo intangible es, por tanto, de naturaleza inmaterial.

Productividad:

Según Kazukiyo (1991) la productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad.

Fidelidad:

Es lealtad, observancia de la fe que alguien debe a otra persona. Puntualidad, exactitud en la ejecución de algo.³

Sobre fidelización, no existe un concepto único de fidelización por este motivo partiré del significado de la palabra fiel, el cual de acuerdo al diccionario de la real academia de la lengua española quiere decir: “que guarda fe, o es constante en sus afectos, en el cumplimiento de sus obligaciones y no defrauda la confianza depositada en el”; con esta definición podemos definir que la fidelidad no se establece, obedece a un estándar de sentimientos, a las emociones en donde una persona por agradecimiento se mantiene leal a algo o a alguien.

³ Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=HrST5qt>

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Hipótesis de la investigación

2.1.1 Hipótesis general

El ciclo PHVA asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

2.1.2 Hipótesis específicas

La eficiencia contribuye significativamente al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

La economía refleja significativamente la capacidad para la administración de recursos financieros respecto al cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio.

La eficacia contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio.

2.2. Variables de la investigación

VARIABLES	DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
PHVA	EFICIENCIA	CUALITATIVA	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas Validados})}{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas propuestos})} \times 100$
		NOMINAL	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Programadas})} \times 100$
			$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspectores o Auditores Asignados})} \times 100$
	ECONOMIA	CUALITATIVA	$\frac{(\text{Monto invertido por el Hotel})}{(\text{Monto Presupuestado por el Hotel})} \times 100$
		NOMINAL	$\frac{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016 - S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2017})}{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016})} \times 100$
	EFICACIA	CUALITATIVA	Etapas de Verificar: Levantamiento de Observaciones
NOMINAL		$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Levantadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Detectadas})} \times 100$	
		Etapas de Actuar: Mantenimiento del PHVA	
		$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas para el MMTT del PHVA})}{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Propuestas para el MMTT del PHVA})} \times 100$	
CALIDAD	EFICIENCIA	CUALITATIVA NOMINAL	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}} \times 100$
	EFICACIA	CUALITATIVA NOMINAL	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Reclamados}}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}} \times 100$
	CALIDAD DE SERVICIO	CUALITATIVA	% Aprobación de Usuario (Encuesta de aprobación)
NOMINAL		Nivel de Calidad de Servicio Ofrecido	

Fuente: Elaboración propia (2017).

2.2.1. Definición operacional

VARIABLES	DIMENSIONES	CARACTERISTICAS	INDICE	INDICADORES	CARACTERISTICAS	
PHVA	EFICIENCIA	CUALITATIVA	Etapa de Planificación:			
		NOMINAL	Indice de Validación de Cronograma	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas Validados})}{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas propuestos})} \times 100$	CUANTITATIVA DISCRETA	
			Etapa de Hacer:			
			Indice de cumplimiento de Inspecciones/Auditorias	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Programadas})} \times 100$	CUANTITATIVA DISCRETA	
			Etapa de Hacer			
			Indice de Auditorias realizadas por los auditores	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspectores o Auditores Asignados})} \times 100$	CUANTITATIVA DISCRETA	
	ECONOMIA	CUALITATIVA	Etapa de Verificación			
		NOMINAL	Indice de cumplimiento de Monto Presupuestado	$\frac{(\text{Monto invertido por el Hotel})}{(\text{Monto Presupuestado por el Hotel})} \times 100$	CUANTITATIVA DISCRETA	
			Etapa de Verificación			
		Indice de Ahorro	$\frac{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016} - \text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2017})}{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016})} \times 100$	CUANTITATIVA DISCRETA		
EFICACIA	CUALITATIVA	Etapa de Verificación:		Etapa de Verificar: Levantamiento de Observaciones		
	NOMINAL	Indice de Levantamiento de Observaciones	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Levantadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Detectadas})} \times 100$		CUANTITATIVA DISCRETA	
		Etapa de Actuar:		Etapa de Actuar: Mantenimiento del PHVA		
		Indice de Mantenimiento del PHVA	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas para el MMTT del PHVA})}{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Propuestas para el MMTT del PHVA})} \times 100$		CUANTITATIVA DISCRETA	

CALIDAD	EFICIENCIA	CUALITATIVA NOMINAL	Indice de Atencion WUC	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Atendidos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$	CUANTITATIVA DISCRETA
	EFICACIA	CUALITATIVA NOMINAL	Indice de Reclamos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Reclamados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$	CUANTITATIVA DISCRETA
	CALIDAD DE SERVICIO	CUALITATIVA NOMINAL	Indice de Aprobacion	% Aprobación de Usuario (Encuesta de aprobación)	CUANTITATIVA DISCRETA
			Indice de Percepcion de Calidad de Servicio	Nivel de Calidad de Servicio Ofrecido	CUALITATIVO

Fuente: Elaboración propia (2017).

2.2.2. Matriz de operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL DE MEDICIÓN	VALOR	
Ciclo PHVA	Segun Deming el PHVA es una estrategia de mejora continua para alcanzar la calidad, ademas puede ser aplicada en todo tipo de procesos. No solo se enfoca en la calidad sino que es una herramienta basica para el exito de la empresa.	Eficiencia	Describe la relacion entre dos magnitudes: - El valor esperado - El valor alcanzado	Etapa de Planificación:		% (Porcentaje)	Intervalo:	10%	
				Indice de Validación de Cronograma	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de Cronogramas Validados}) \times 100}{(\text{N}^{\circ} \text{ de Cronogramas propuestos})}$		Meta \geq 90 %		
				Etapa de Hacer:			Intervalo:		
				- El valor esperado	Indice de cumplimiento de Inspecciones/Auditorias	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas}) \times 100}{(\text{N}^{\circ} \text{ de Inspecciones o Auditorias Programadas})}$	% (Porcentaje)	Meta \geq 90 %	10%
				- El valor alcanzado	Etapa de Hacer		% (Porcentaje)	Intervalo:	10%
					Indice de Auditorias realizadas por los auditores	$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas}) \times 100}{(\text{N}^{\circ} \text{ de Inspectores o Auditores Asignados})}$	% (Porcentaje)	Meta \geq 90 %	10%
	La evaluación del nivel de implementación del Ciclo PHVA en el Área de At Your Service (Caso WUC) se realizara a través del “Programa de Implementación del Ciclo PHVA”.	Economia	Refleja la capacidad para administrar recursos financieros	Etapa de Verificación		% (Porcentaje)	Intervalo:	10%	
				Indice de cumplimiento de Monto Presupuestado	$\frac{(\text{Monto invertido por el Hotel}) \times 100}{(\text{Monto Presupuestado por el Hotel})}$		Meta \geq 90 %		
				Etapa de Verificación			Intervalo:		
				Indice de Ahorro	$\frac{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016} - \text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2017})}{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016})} \times 100$	% (Porcentaje)	Meta \geq 90 %	10%	
Para evidenciar el resultado obtenido se trabajara en base a las siguientes dimensiones: - Eficiencia - Economica - Eficacia	Eficacia	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos Planteados	Etapa de Verificación:		% (Porcentaje)	Intervalo:	10%		
			Indice de Levantamiento de Observaciones	Etapa de Verificar: Levantamiento de Observaciones $\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de Observaciones Levantadas}) \times 100}{(\text{N}^{\circ} \text{ de Observaciones Detectadas})}$		Meta \geq 90 %			
			Etapa de Actuar:			Intervalo:			
				Indice de Mantenimiento del PHVA	Etapa de Actuar: Mantenimiento del PHVA $\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades realizadas para el MMTT del PHVA}) \times 100}{(\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Propuestas para el MMTT del PHVA})}$	% (Porcentaje)	Meta \geq 90 %	10%	

Calidad	<p>Segun Deming , si la alta direccion no era conciente de la necesidad del cambio, no habria mejora en la calidad.</p> <p>La evaluación del nivel de Calidad ofrecia en el Área de At Your Service (Caso WUC) se realizara a través de "Evaluación de Satisfacción del Cliente".</p> <p>Para evaluar el resultado obtenido se trabajara en base a las siguientes dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Calidad del Servicio 	Eficiencia	<p>Describe la relacion entre dos magnitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El valor esperado - El valor alcanzado 	Indice de Atencion WUC	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Atendidos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$	% (Porcentaje)	<p>Intervalo:</p> <p>Meta ≥ 90 %</p>	10%
		Eficacia	Mide el grado de cumplimiento de los objetivos Planteados	Indice de Reclamos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Reclamados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$	% (Porcentaje)	<p>Intervalo:</p> <p>Meta ≥ 90 %</p>	10%
		Calidad del Servicio	Es la capacidad que posee el Hotel para responder a la solicitud de los huéspedes	Indice de Aprobacion	% Aprobación de Usuario (Encuesta de aprobación)	% (Porcentaje)	<p>Intervalo:</p> <p>Meta ≥ 85 %</p>	10%
				Percepcion de calidad de servicio	Nivel de Calidad de Servicio Ofrecido	-Observar - Entrevista	-Guía de observación -Guía de entrevista	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Sumatoria del valor y/o peso de cada indicador		100%
--	--	------

2.2.3 Matriz de consistencia

VARIABLE	PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODO
PHVA	¿Cómo es que el ciclo PHVA , asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio?	Determinar de que manera el ciclo PHVA asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.	El ciclo PHVA asegurara significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.	CUANTITATIVO
CALIDAD	¿En qué medida la eficiencia contribuye al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio?	Conocer en que medida la eficiencia contribuye al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.	La eficiencia contribuye significativamente al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio	CUANTITATIVO
	¿De qué manera la economía refleja la capacidad para la administración de recursos financieros en el cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio?	Determinar de qué manera la economía refleja la capacidad para la administración de recursos financieros en el cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio.	La economía refleja significativamente la capacidad para la administración de recursos financieros respecto al cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de estudio.	
	¿De qué manera la eficacia contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio?	Analizar de qué manera la eficacia contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio.	La eficacia contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio.	

Fuente: Elaboración propia (2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

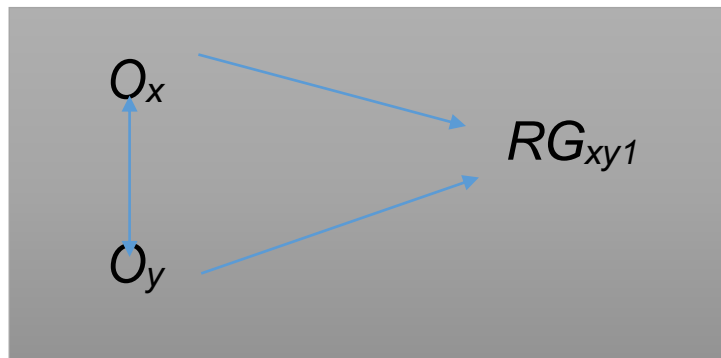
El diseño que se utilizó en la investigación es de tipo cuasi-experimental.

Según Cardona, A (2010) “Este estudio establece una medición previa a la intervención y otra posterior. Además, puede incluir un grupo de comparación que no reciba la intervención que se evalúa antes y después con el fin de medir variables externas que nos den el efecto esperado de dicha intervención” (P. 2)

De acuerdo con el propósito de la investigación, objetivos, el presente estudio cuenta con todo las condiciones necesarias para ser calificado como tal.

Simbología Metodológica

Kerlinger, F N (1981) en “Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento”. Infiere que los diseños correlacionales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad.



O_x = Ciclo P.H.V.A

O_y = Calidad

RG_{xy1} = Grupo de estudio

Fuente: Elaboración propia (2017)

3.1.1 Enfoque

Debido a que las técnicas de recolección de datos son cuantitativas y cualitativas, el enfoque de la presente investigación es Mixto.

3.1.2 Tipo

El presente trabajo es de tipo cuasi-experimental; no se manipulan las variables de estudio pero se llega medir un antes y después. Además, es de tipo observacional y tipo longitudinal porque se evaluará en un periodo prolongado de tiempo y se dará un seguimiento.

3.1.3 Nivel

La investigación es de nivel correlacional porque mide la relación entre las variables de estudio.

3.2 Diseño de Muestra

3.2.1 Universo

El universo está conformado por todos los usuarios del hotel JW Marriott Lima ya que los indicadores de mejora del servicio serán alimentados por las encuestas de satisfacción. Está conformado por 9 trabajadores del área; y para efectos de medir la calidad se utilizará la población de los huéspedes del hotel según lo muestra la tabla N°3.

La población evaluada será el total de usuarios por mes que el hotel en torno a la ocupación mensual del hotel JW Marriot Lima:

Tabla n.° 3 Ocupabilidad

N° DE HUESPEDES													
Año	Meses												Promedio
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
2015	202	198	301	304	300	310	265	280	210	212	243	264	257
2016	210	189	268	300	264	268	262	300	225	208	320	275	257

Promedio Total	257
----------------	-----

Fuente: elaboración propia (2017)

3.2.2 Muestra

Trabajadores

Con el propósito de obtener una muestra representativa, del universo y de acuerdo a lo que Malhotra, K. N. (2012; p.76) cita sobre el muestreo no probabilístico se asume una muestra por conveniencia de 9 personas.

Huéspedes

Determinación del tamaño y composición de la muestra:

Existen numerosos métodos para obtener el tamaño de muestra dependiendo de los datos con los cuales se cuente. En vista que contamos con el número de usuarios, a los cuales evaluaremos su satisfacción, consideraremos que contamos con un universo finito, es por ello que con la intención de obtener el tamaño ideal la muestra se hará uso de la fórmula propuesta por Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * pxq}$$

Dónde:

- **N:** Es el tamaño de nuestro universo, el cual en este caso es igual a 257.
- **Z:** Nivel crítico; para las tesis aplicables a las ciencia sociales; se utiliza un nivel de confianza de 95%; por tanto el nivel del valor crítico es 1.96. según Pérez, Legoas. L.A. (2013:p118)
- **P:** probabilidad de ocurrencia de un evento
- **Q:** probabilidad de no ocurrencia de un evento
- **E:** error probabilístico 0.05

Tabla n.º 4 Cálculo del nivel de confianza y el valor crítico

Valor de Z	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Fuente: Elaboración propia (2017)

Para nuestro proyecto utilizaremos un nivel de confianza equivalente al 95% el cual es el valor mínimo aceptado para considerar el proyecto confiable.

- e : Es el límite aceptable de error muestral y su valor estándar es igual a 5% ó 0.05
- σ : Representa a la variación estándar de nuestra población. Para ello utilizaremos el valor estándar igual a 0.5

En consecuencia la muestra equivale a:

$$n = 155$$

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Técnicas de recolección

La presente investigación posee un enfoque mixto, por lo que las técnicas de recolección de datos para el desarrollo de la misma son técnicas cualitativas y cuantitativas. Se detallarán a continuación:

Técnicas cuantitativas:

- Encuesta

Técnicas Cualitativas:

- Entrevista
- Observación

Por otro lado, otro indicador del presente proyecto será alimentado por las auditorías, gracias a la información que proporcionen los auditores internos que ayudará a tener una mejor visión de la realidad en la que se encuentra el Área de At Your Service conforme va el proceso de la implementación.

- **Auditoria Interna (WUC):** Las Auditoria Interna (WUC) está orientada a identificar condiciones o actos que produzcan insatisfacción en los usuarios y como consecuencia se vean en la necesidad de generar quejas.

Para la recopilación de información se utilizara como herramienta el formato **de Auditoria Interna (WUC) FO-CA-001.**

3.3.2 Instrumentos

En la investigación se usaron diversos instrumentos, estos dependen de cada técnica de recolección utilizada respectivamente.

- Entrevista: Guía de entrevista
- Observación: Guía de Observación

- Encuesta: Cuestionario

Para la presente investigación se utilizaron dos cuestionarios:

- **Satisfacción del Cliente (WUC):** A fin de constatar la conformidad del cliente respecto al servicio de “Wake Up Call” (WUC), brindado por JW Marriott, se utilizó como herramienta el formato de **Satisfacción del Cliente FO-CA-004**, la cual contiene un cuestionario con los parámetros que ayudaran a evaluar el servicio del Área de **At Your Service**.

Este cuestionario fue elaborado según los lineamientos que propone el Brand Standard específicamente para el proceso de wake up call, para así asegurar así la calidad de servicio.

El cuestionario consta de 6 preguntas desarrolladas en el idioma español e inglés ya que está dirigida a los huéspedes del hotel. Cuenta con categorías de respuesta según la escala de Likert de 5, las que se describen a continuación:

N°1= MALO / POOR

N°2= REGULAR /BELOW AVERAGE

N°3= ACCEPTABLE / AVERAGE

N°4= BUENO/ GOOD

N°5= EXCELENTE/ EXCELLENT

Así mismo, se desarrolló un segundo cuestionario para los colaboradores del área de At Your Service:

- **Satisfacción del Cliente Interno (WUC):** Con el propósito de identificar la eficacia de la implementación de las herramientas de gestión, desde la perspectiva de los colaboradores involucrados, **se implementó el formato Satisfacción del Cliente Interno FO-CA-005**, el cual ayudará a identificar las observaciones y necesidad que posee el personal del Área de **At Your Service**.

El cuestionario consta de 5 preguntas desarrolladas en el idioma español, ya que está dirigida a los colaboradores del área de At Your Service. Cuenta con categorías de respuesta según la escala de Likert de 5, las que se describen a continuación:

N°1= MALO

N°2= REGULAR

N°3= ACEPTABLE

N°4= BUENO

N°5= EXCELENTE

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los datos obtenidos por parte de los colaboradores y de los usuarios del Hotel Marriot Lima son evaluados utilizando estadística descriptiva:

- Medidas de Tendencia Central (Moda y Media Aritmética) y procesadores estadísticos como el spss versión 26, Minitab y Excel.

3.5 Aspectos Éticos

3.5.1 Colaboradores del Hotel Marriot Lima

Todos los colaboradores del Hotel fueron informados del proceso de auditoría interna. El Líder del equipo de auditores generó un correo el cual fue enviado a todos los dueños de proceso (Gerentes/Jefes/Supervisores) con la intención de mostrar el Cronograma de Auditorías Internas y contar con el visto bueno.

El Visto bueno generado por los dueños de proceso fue generado de manera voluntaria y en estado consiente por parte de los involucrados. Se generó y transmitió un comunicado, vía física y electrónica, en el cual se da aviso del proceso de auditoría interna inopinada al área de Front Office.

3.5.2 Usuarios de Hotel Marriot Lima

Todo usuario de los servicios que ofrece el Hotel Marriot Lima, recibe en su correo el Formato de Satisfacción del Cliente, con el fin de evaluar su nivel de conformidad. A la vez, todo usuario tiene la opción de colocar sus comentarios en la website “Tripadvisor”.

El llenado del presente formato es realizado de manera voluntaria, no siendo un requisito para acceder a los servicios que ofrece el Hotel.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Análisis descriptivo

Encuesta a los Huéspedes

Se realizaron encuestas a los huéspedes en los meses de Junio, Julio y Agosto para poder ver la mejora mes a mes de las acciones correctivas planteadas según las observaciones de las auditorías realizadas.

A continuación, se describirán los resultados de las encuestas de cada mes, además se llegará a una conclusión de cómo fue la evolución de acuerdo a cada mes respectivamente:

a. Mes de junio

Tabla n.º 5 Edad

Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	30-40	48	31,0	31,0	31,0
	41-51	78	50,3	50,3	81,3
	52-a más	29	18,7	18,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia (2017).

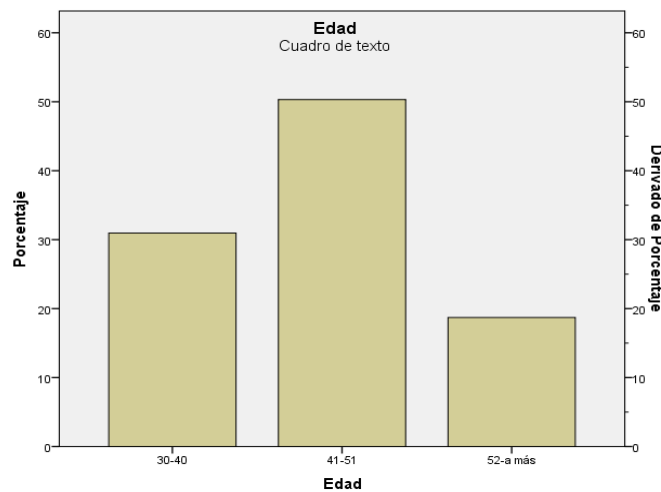


Gráfico n.º 1 Edad

Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 50% tienen edades entre 41 a 51 años, mientras que el 31% tienen un rango de edad entre 30 a 40 años; siendo el menor porcentaje de 19% el rango entre 52 años a más.

Tabla n.º 6 Género

Género					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	65	41,9	41,9	41,9
	Masculine	90	58,1	58,1	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

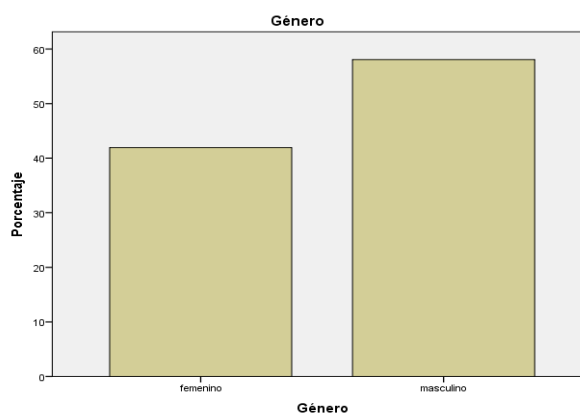


Gráfico n.º 2 Género
Fuente: elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 58% son de género masculino, mientras que el 42% son de género femenino.

Tabla n.º 7 Nacionalidad

Nacionalidad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Estados Unidos	39	25,2	25,2	25,2
	Canadá	35	22,6	22,6	47,7
	China	20	12,9	12,9	60,6
	Japón	18	11,6	11,6	72,3
	Colombia	8	5,2	5,2	77,4
	Chile	7	4,5	4,5	81,9
	Argentina	6	3,9	3,9	85,8
	Republica Dominicana	7	4,5	4,5	90,3
	Brasil	8	5,2	5,2	95,5
	Ecuador	7	4,5	4,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

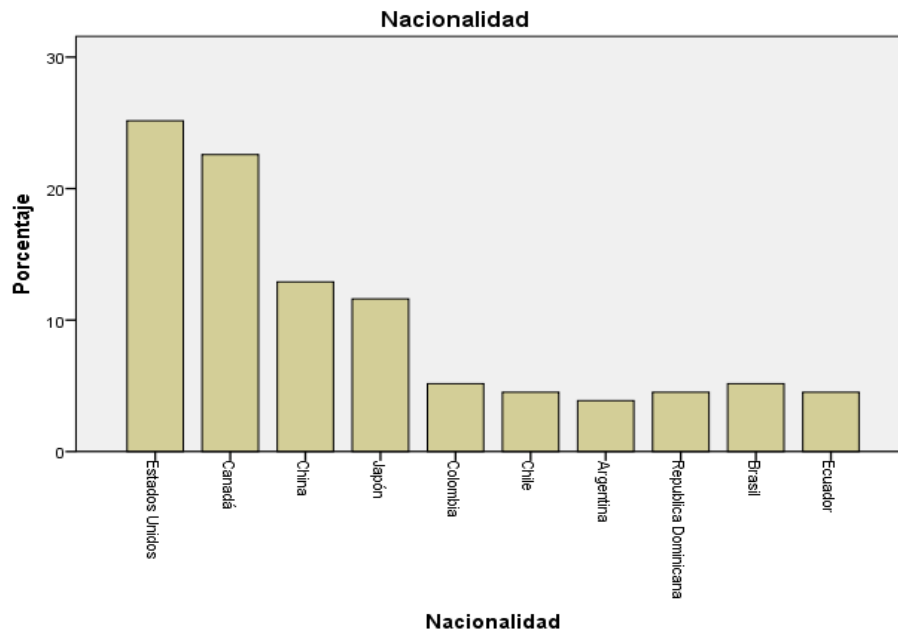


Gráfico n.º 3 Nacionalidad
Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 155 encuestados, podemos observar que en su mayoría los visitantes Estadounidenses son clientes frecuentes del hotel representados por un 25%; asimismo, el 23% son de Canadá, el 13% son de China; el 12 % reside en Japón, el 5% son de Colombia y otro 5% son de Brasil; entre otros países que son de menor porcentaje.

Tabla n.º 8 Calificación del servicio requerido

¿Cómo califica el servicio que recibió durante su requerimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

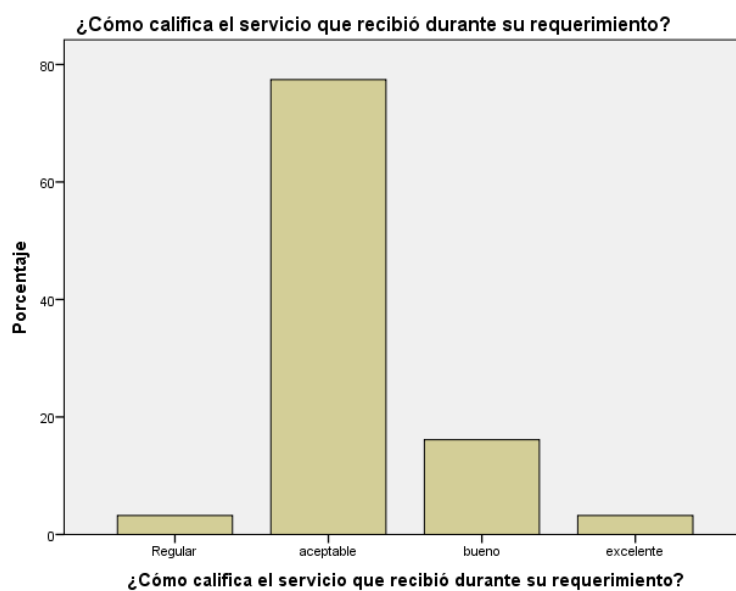


Gráfico n.º 4 Calificación del servicio requerido

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró que el servicio que recibieron durante su requerimiento fue aceptable, el 16% lo consideró como bueno, el 3% consideró haber recibido un servicio regular, mientras que el 3% restante consideró haber recibido un servicio excelente.

Tabla n.º 9 Recepción a tiempo de la llamada de despertar

¿Recibió usted a tiempo la llamada de despertar que solicitó?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 5 Recepción a tiempo de la llamada de despertar
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró como aceptable que la solicitud de llamada de despertar fue recibida a tiempo, el 16% lo consideró como bueno, el 3% indicó haber recibido la solicitud de manera regular, mientras que el 3% restante indicó haber recibido la solicitud de manera excelente.

Tabla n.º 10 Calificación del trato del personal durante el requerimiento

¿Cómo fué el trato del personal hacia usted durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

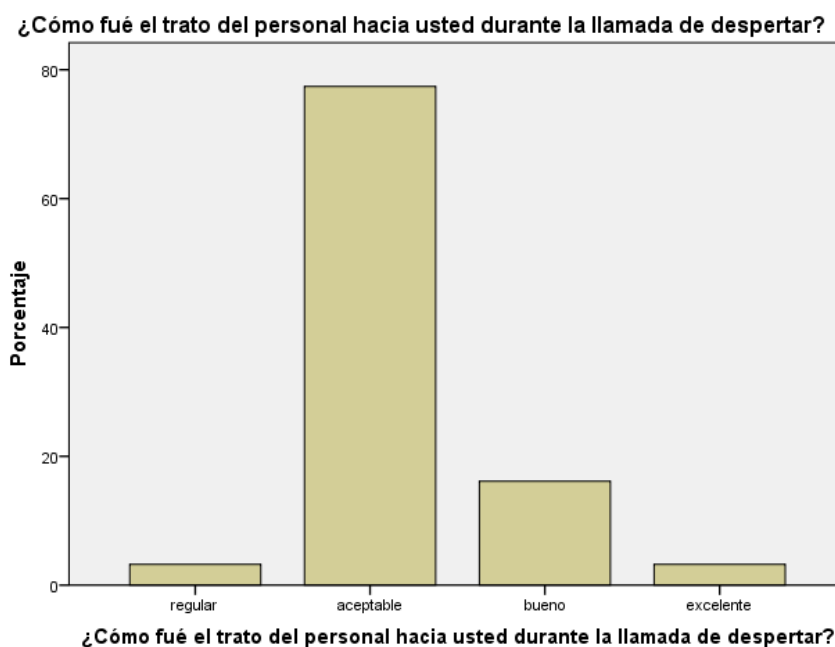


Gráfico n.º 6 Calificación del trato del personal durante el requerimiento

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró que el trato del personal durante su requerimiento fue aceptable, el 16% lo consideró como bueno, el 3% consideró haber recibido un trato regular, mientras que el 3% restante consideró haber recibido un trato excelente.

Tabla n.º 11 Importancia de la información brindada durante el requerimiento

¿Considera importante la información brindada durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

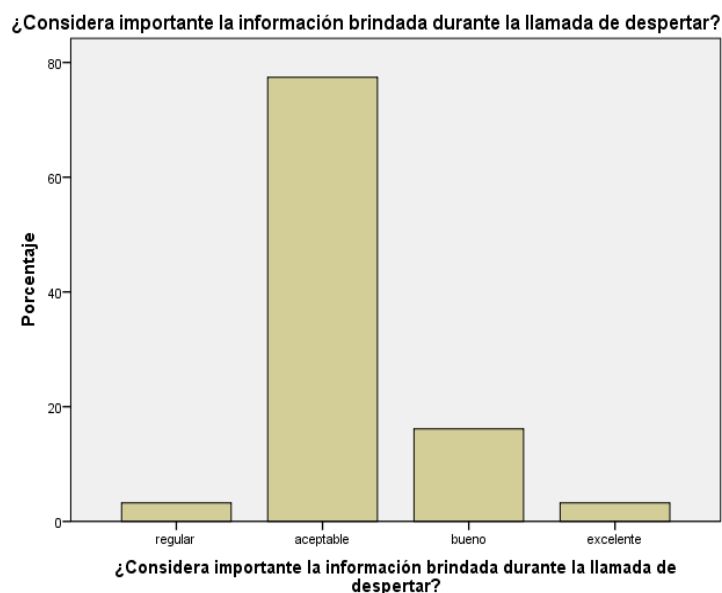


Gráfico n.º 7 Importancia de la información brindada durante el Requerimiento

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró como aceptable la importancia de la información brindada durante el requerimiento, el 16% consideró como bueno dicha variable, el 3% la consideró como regular, mientras que el 3% restante lo consideró excelente.

Tabla n.º 12 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?

¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 8 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?
Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró como aceptable que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio, el 16% consideró como bueno dicha variable, el 3% consideró lo consideró regular, mientras que el 3% restante lo consideró como excelente.

Tabla n.º 13 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?

¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	3,2	3,2	3,2
	aceptable	120	77,4	77,4	80,6
	Bueno	25	16,1	16,1	96,8
	excelente	5	3,2	3,2	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 9 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 77% consideró como aceptable que la experiencia en general cumplió con sus expectativas, el 16% consideró como bueno dicha variable, el 3% lo consideró como regular, mientras que el 3% restante lo consideró como excelente.

Conclusión: Durante este primer mes, se puede visualizar que resaltan en las encuestas los valores de excelente, bueno, aceptable y regular. Es una muestra del inicio de cómo se encontraba el área de At Your Service en el momento, antes de toda la Implementación del Ciclo PHVA y las acciones correctivas que se propusieron.

b. Mes de Julio

Tabla n.º 14 Calificación del servicio requerido

¿Cómo califica el servicio que recibió durante su requerimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	Bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

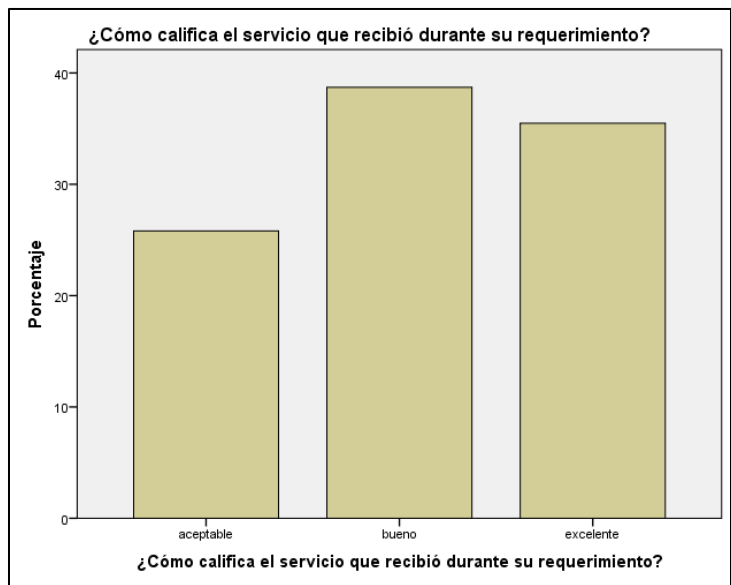


Gráfico n.º 10 Calificación del servicio requerido

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró que el servicio que recibieron durante su requerimiento fue bueno, el 36% lo consideró como excelente, mientras que el 26% restante consideró haber recibido un servicio aceptable.

Tabla n.º 15 Recepción a tiempo de la llamada de despertar

¿Recibió usted a tiempo la llamada de despertar que solicitó?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

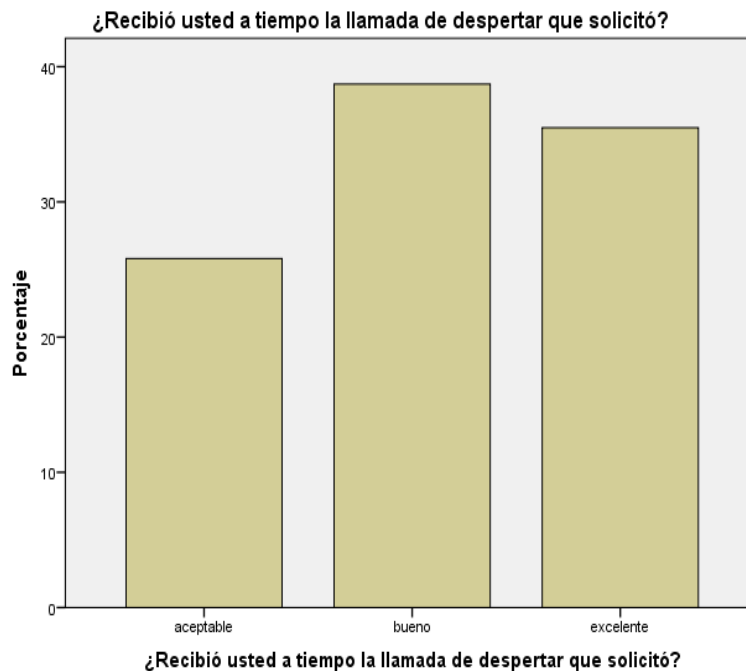


Gráfico n.º 11 Recepción a tiempo de la llamada de despertar
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró como bueno que la solicitud de llamada de despertar fue recibida a tiempo, el 36% lo consideró como bueno, mientras que el 26% restante indicó haber recibido la solicitud de manera aceptable.

Tabla n.º 16 Calificación del trato del personal durante el requerimiento

¿Cómo fué el trato del personal hacia usted durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	Bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

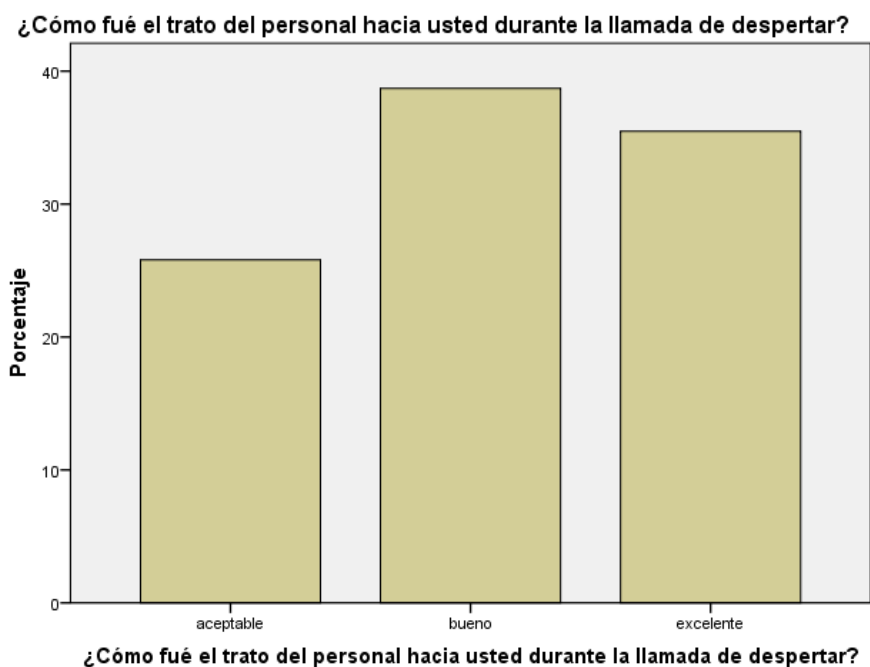


Gráfico n.º 12 Calificación del trato del personal durante el requerimiento

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró que el trato del personal durante su requerimiento fue bueno, el 36% lo consideró como excelente, mientras que el 26% restante consideró haber recibido un trato aceptable.

Tabla n.º 17 Importancia de la información brindada durante el requerimiento

¿Considera importante la información brindada durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

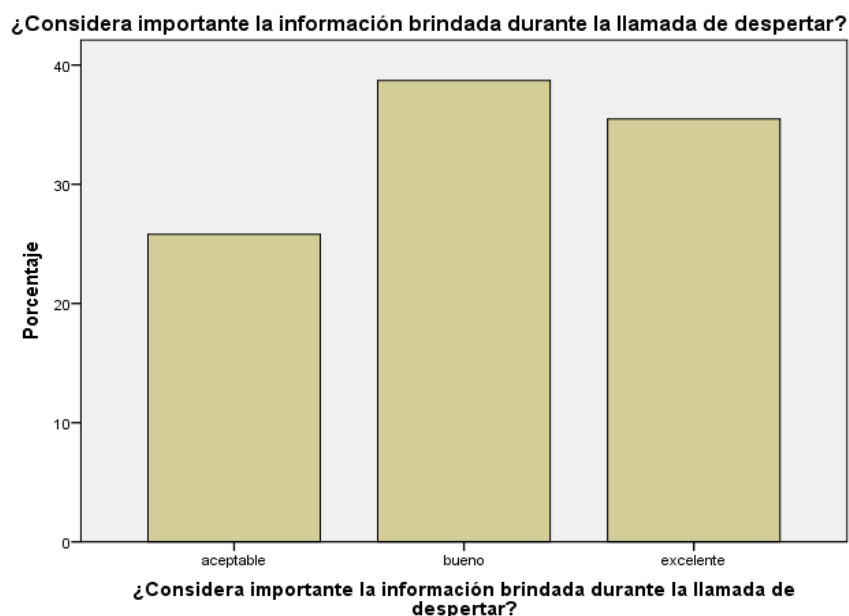


Gráfico n.º 13 Importancia de la información brindada durante el requerimiento.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró como bueno la importancia de la información brindada durante el requerimiento, el 36% consideró como excelente dicha variable, mientras que el 26% restante lo consideró aceptable.

Tabla n.º 18 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?

¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

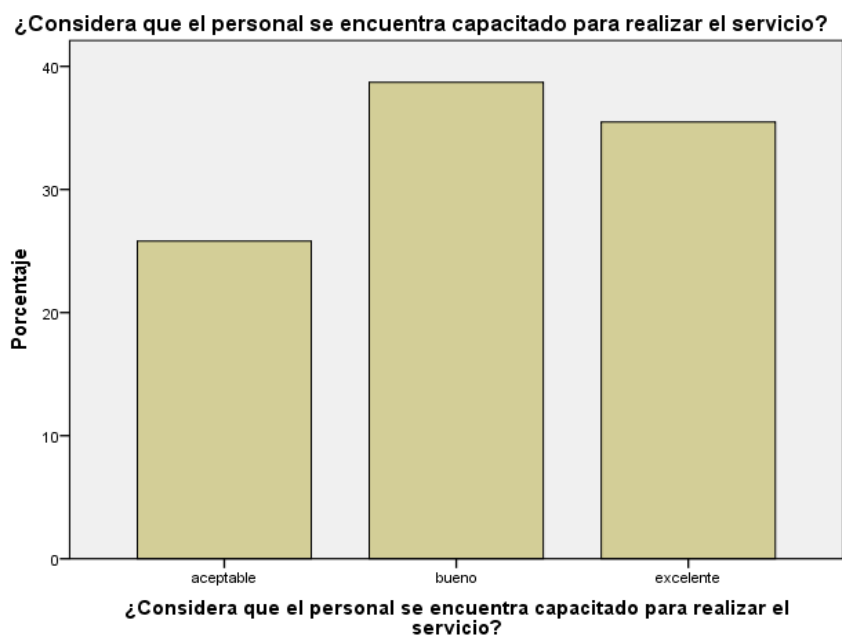


Gráfico n.º 14 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró como bueno que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio, el 36% consideró como excelente buena dicha variable, mientras que el 26% restante lo consideró como aceptable.

Tabla n.º 19 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?

¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	40	25,8	25,8	25,8
	Bueno	60	38,7	38,7	64,5
	excelente	55	35,5	35,5	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 15 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 39% consideró como bueno que la experiencia en general cumplió con sus expectativas, el 36% consideró como excelente dicha variable, mientras que el 26% restante lo consideró como aceptable.

Conclusión: Durante este segundo mes, se puede visualizar en las encuestas que resaltan los valores de excelente bueno y aceptable. Siendo bueno el valor que obtuvo

más porcentaje. Es una muestra de cómo va mejorando el área de At Your Service durante el proceso de Implementación del Ciclo PHVA y las acciones correctivas que se fueron desarrollando.

c. Mes de Agosto

Tabla n.º 20 Calificación del servicio requerido

¿Cómo califica el servicio que recibió durante su requerimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	10	6,5	6,5	6,5
	bueno	54	34,8	34,8	41,3
	excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

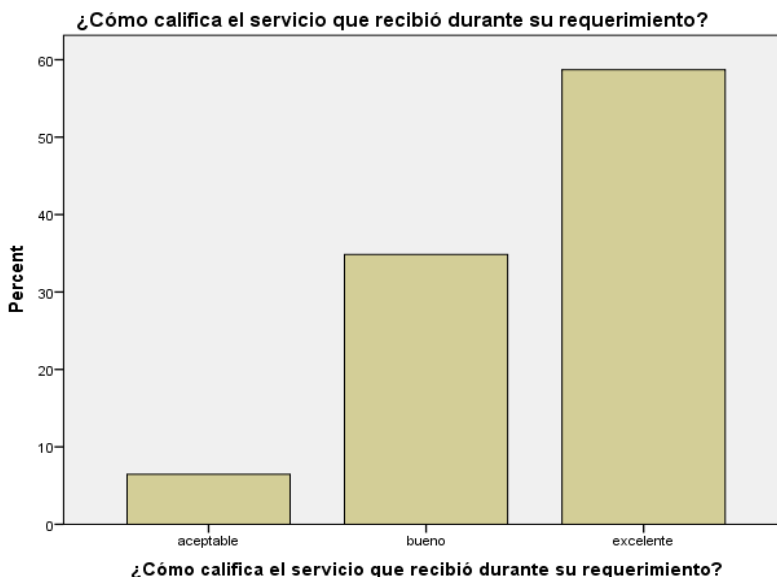


Gráfico n.º 16 Calificación del servicio Requerido

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró que el servicio que recibieron durante su requerimiento fue excelente, el 35% lo consideró como bueno, mientras que el 6% restante consideró haber recibido un servicio aceptable.

Tabla n.º 21 Recepción a tiempo de la llamada de despertar

¿Recibió usted a tiempo la llamada de despertar que solicitó?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	10	6,5	6,5	6,5
	bueno	54	34,8	34,8	41,3
	excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

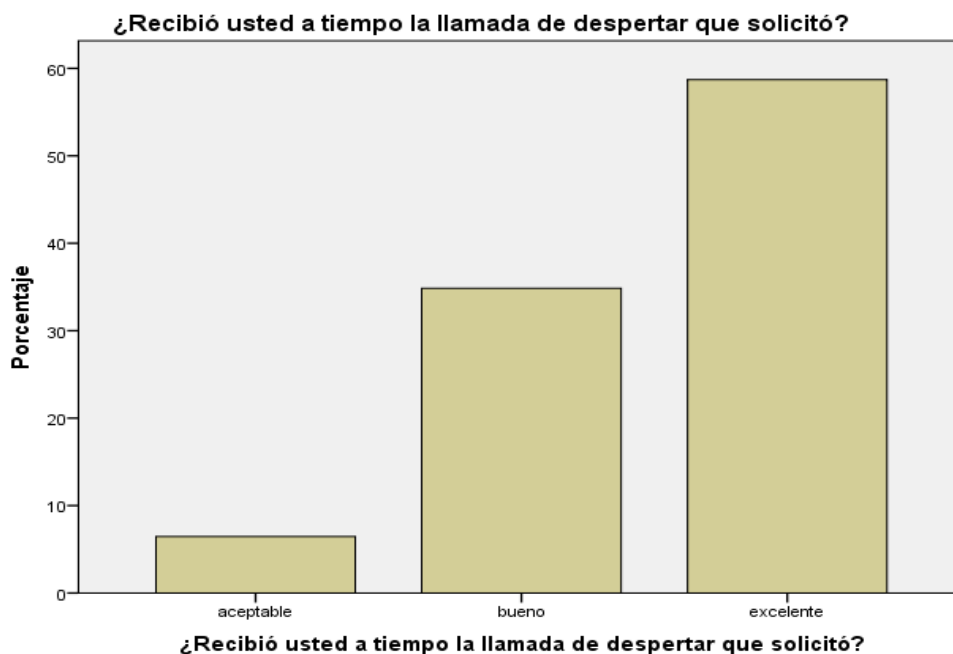


Gráfico n.º 17 Recepción a tiempo de la llamada de despertar

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró como excelente que la solicitud de llamada de despertar fue recibida a tiempo, el 35% lo consideró como bueno, mientras que el 6% restante indicó haber recibido la solicitud de manera aceptable.

Tabla n.º 22 Calificación del trato del personal durante el requerimiento

¿Cómo fue el trato del personal hacia usted durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	10	6,5	6,5	6,5
	bueno	54	34,8	34,8	41,3
	excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

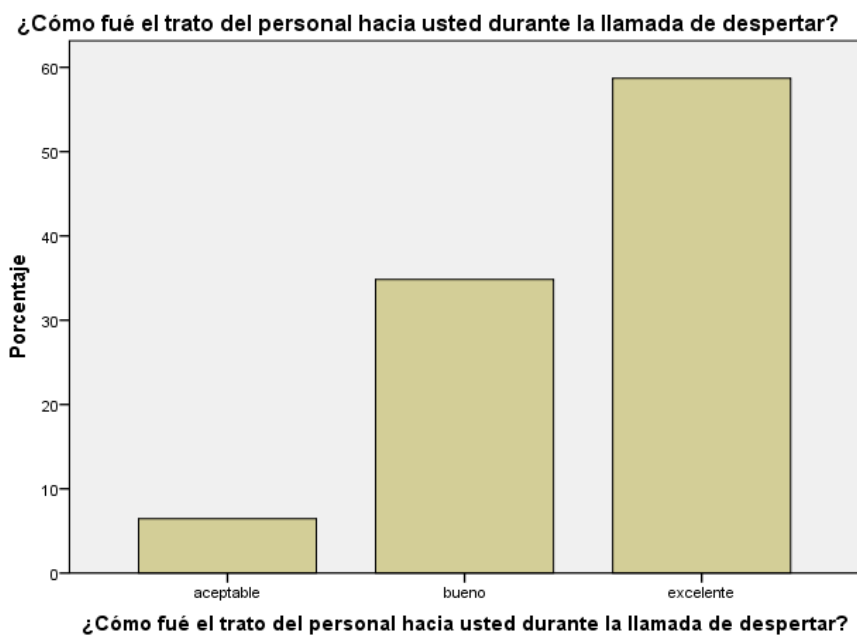


Gráfico n.º 18 Calificación del trato del personal durante el requerimiento
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró que el trato del personal durante su requerimiento fue excelente, el 35% lo consideró como bueno, mientras que el 6% restante consideró haber recibido un trato aceptable.

Tabla n.º 23 Importancia de la información brindada durante el requerimiento

¿Considera importante la información brindada durante la llamada de despertar?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	10	6,5	6,5	6,5
	bueno	54	34,8	34,8	41,3
	excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

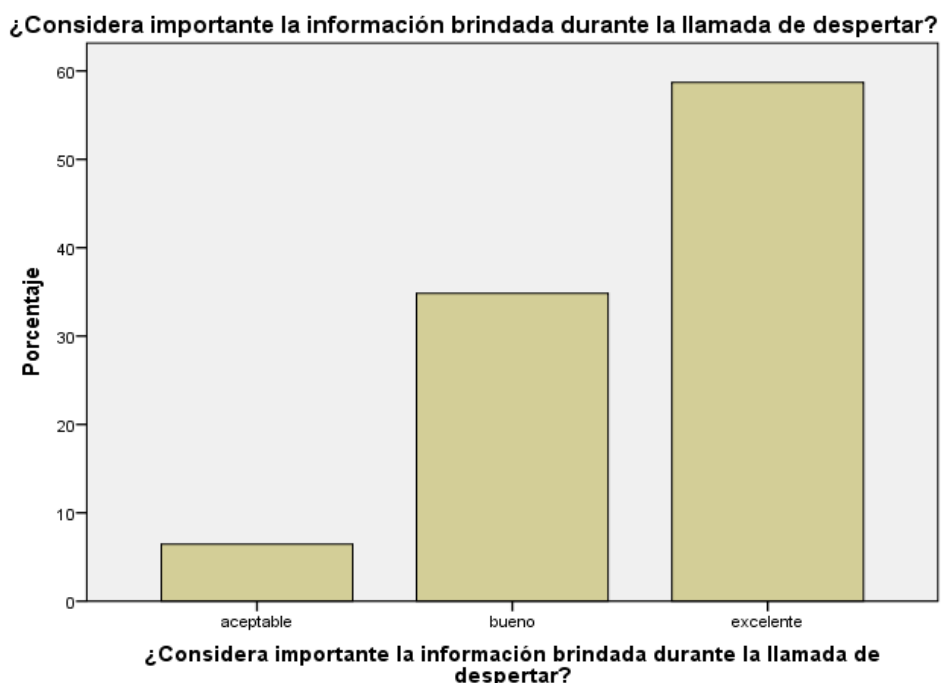


Gráfico n.º 19 Importancia de la información brindada durante el requerimiento

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró como excelente la importancia de la información brindada durante el requerimiento, el 35% consideró como bueno dicha variable, mientras que el 6% restante lo consideró aceptable.

Tabla n.º 24 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?

¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	aceptable	10	6,5	6,5	6,5
	bueno	54	34,8	34,8	41,3
	excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

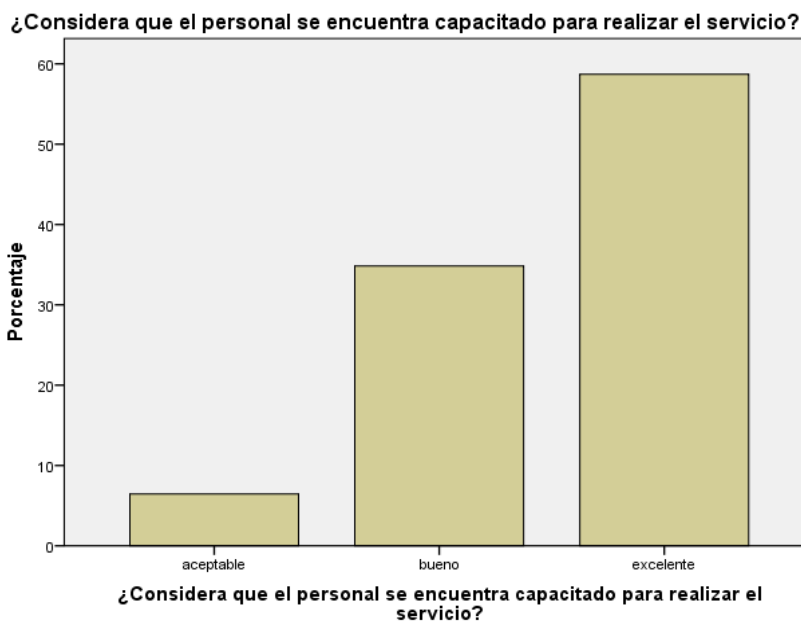


Gráfico n.º 20 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró como excelente que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio, el 36% consideró como bueno dicha variable, mientras que el 6% restante lo consideró como aceptable.

Tabla n.º 25 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?

¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Acceptable	10	6,5	6,5	6,5
	Bueno	54	34,8	34,8	41,3
	Excelente	91	58,7	58,7	100,0
	Total	155	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 21 ¿La experiencia en general cumplió con sus expectativas?

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 155 encuestados, el 59% consideró como excelente que la experiencia en general cumplió con sus expectativas, el 35% consideró como bueno dicha variable, mientras que el 6% restante lo consideró como aceptable.

Conclusión: En este último mes, se pueden visualizar en las encuestas que resaltan los valores de excelente, bueno y aceptable. Siendo excelente el valor que tuvo más porcentaje. Es una muestra cómo mejoró el área de At Your Service con la Implementación del Ciclo PHVA y las acciones correctivas que se propusieron a cada una de las observaciones de las auditorias en todo el proceso.

4.1.2. Análisis de fiabilidad del constructo

Tabla n.º 26 Análisis de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,784	9

Fuente: elaboración propia (2017)

Interpretación: Como se observa en la tabla N° 26, el rango de fiabilidad es de 78,4% lo que lo hace un instrumento confiable. Según Perez, L.A. (2014).

4.1.3. Análisis de prueba de hipótesis

Análisis previo a la inserción de la implementación del ciclo PHVA.

Hg: El ciclo PHVA asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Ho: El ciclo PHVA no asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Para medir las variables en estudio y sus respectivas dimensiones se utilizará la prueba de Rho de Spearman para medir la correlación entre cada una de ellas.

A continuación se muestra en la tabla N° 27.

Tabla n.º 27 Análisis de prueba de hipótesis previo

Correlaciones				
			PHVA	Calidad
Rho de Spearman	PHVA	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	155	155
	Calidad	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	155	155

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: La correlación entre las variables PHVA y calidad es de 1, por tanto se aprueba la hipótesis general.

Análisis posterior a la inserción de la capacitación del ciclo PHVA.

Hg: El ciclo PHVA asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Ho: El ciclo PHVA no asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.

Tabla n.º 28 Análisis de prueba de hipótesis posterior

Correlaciones				
			PHVA	Calidad
Rho de Spearman	PHVA	Coefficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	155	155
	Calidad	Coefficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	155	155

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia (2017).

Interpretación: Se puede observar que en el cruce del cuestionario de junio y julio con el cuestionario del mes de agosto una vez aplicada la implementación; la correlación entre las variables PHVA y calidad es de 1, por tanto se aprueba la hipótesis general. Y lo que demuestra que ha sido positiva la implementación del ciclo PHVA en el Hotel JW Marriott, en el área de At Your Service, en el caso del proceso de wake up call.

Encuesta a Trabajadores

d. Mes de Setiembre

Se realizaron encuestas a los trabajadores en el mes de Setiembre para poder determinar si la Implementación del Ciclo PHVA fue efectiva para ellos. Los resultados se describirán a continuación:

Tabla n.º 29 ¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para recepcionar y realizar la llamada de despertar?

¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para recepcionar y realizar la llamada de despertar?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bueno	5	55,6	55,6	55,6
	excelente	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

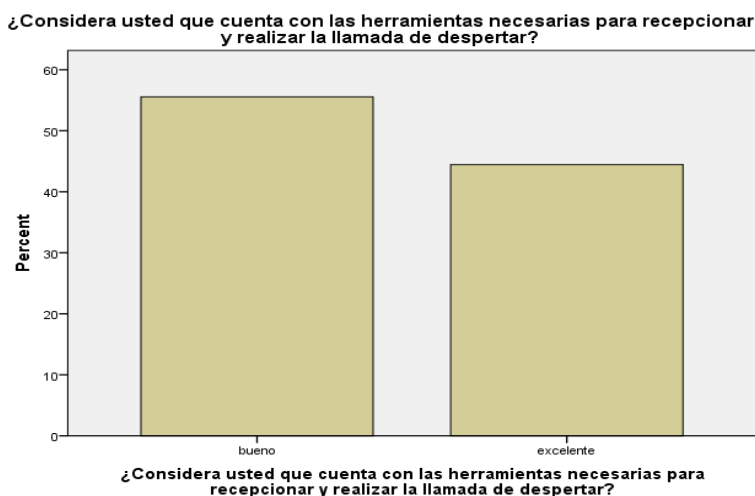


Gráfico n.º 22 ¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio?

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 9 colaboradores encuestados, el 56% consideró como bueno que cuenta con las herramientas necesarias para recepcionar y realizar la llamada de despertar. Mientras que el 44% restante consideró como excelente dicha variable.

Tabla n.º 30 ¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?

¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	5	55,6	55,6	55,6
	excelente	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).



Gráfico n.º 23 ¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 9 colaboradores encuestados, el 56% consideró como bueno que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento. Mientras que el 44% restante consideró como excelente dicha variable.

Tabla n.º 31 ¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso de wake up call?

¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso del wake up call?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	2	22,2	22,2	22,2
	Excelente	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

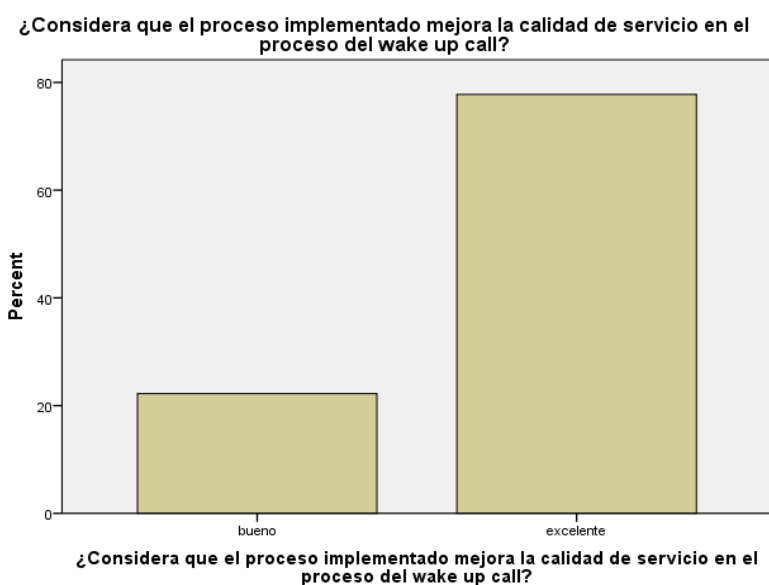


Gráfico n.º 24 ¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso de wake up call?

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 9 colaboradores encuestados, el 56% consideró como bueno que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento. Mientras que el 44% restante consideró como excelente dicha variable.

Tabla n.º 32 ¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?

¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bueno	2	22,2	22,2	22,2
	excelente	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

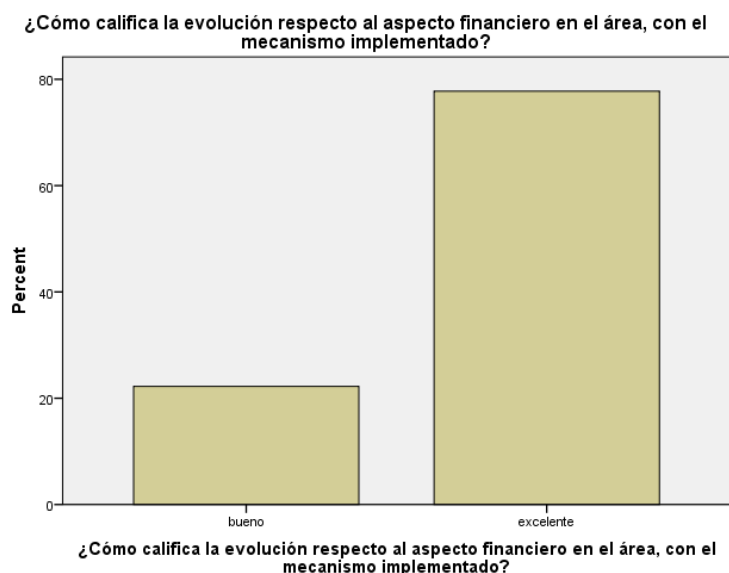


Gráfico n.º 25 ¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 9 colaboradores encuestados, el 78% consideró como excelente la evolución respecto al aspecto financiero del área con el mecanismo implementado. Mientras que el 22% restante consideró como excelente dicha variable.

Tabla n.º 33 Pregunta 04- Comentario

Comentario de la pregunta 4					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	menos gasto	3	33,3	33,3	33,3
	mejora	1	11,1	11,1	44,4
	ahorro	3	33,3	33,3	77,8
	ahorro en área	1	11,1	11,1	88,9
	Menores compensaciones	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017)

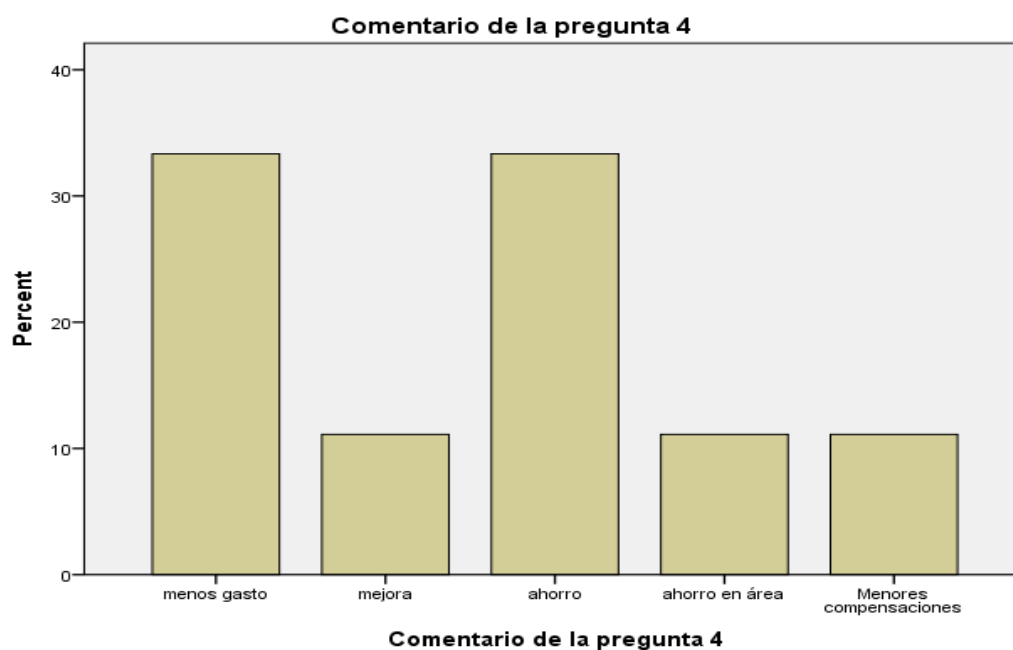


Gráfico n.º 26 Pregunta 04- Comentario

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 9 colaboradores encuestados, el 33% comentó sobre la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado que generó ahorro y menos gasto. Por otro lado el, 11% comentó que generó mejora, ahorro en el área y menores compensaciones respectivamente.

Tabla n.º 34 ¿Cómo califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo?

¿Cómo califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso de WUC según el nuevo mecanismo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	bueno	1	11,1	11,1	11,1
	excelente	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

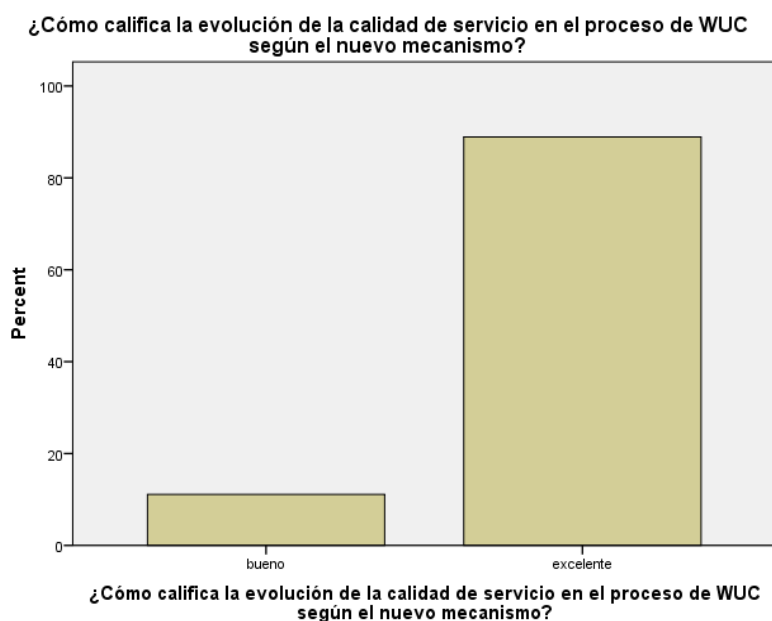


Gráfico n.º 27 ¿Cómo califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo?

Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación: de un total de 9 encuestados, el 89% consideró como excelente la evolución de la calidad de servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo. Mientras que el 11% restante consideró como bueno dicha variable.

Tabla n.º 35 Pregunta 05-Comentario

Comentario de la pregunta 5					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Beneficioso	1	11,1	11,1	11,1
	Menos errores	1	11,1	11,1	22,2
	Mejóro	1	11,1	11,1	33,3
	Mejora en proceso	2	22,2	22,2	55,6
	Fué positivo	1	11,1	11,1	66,7
	Buenos resultados	2	22,2	22,2	88,9
	Reforzó el Brand standard	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2017).

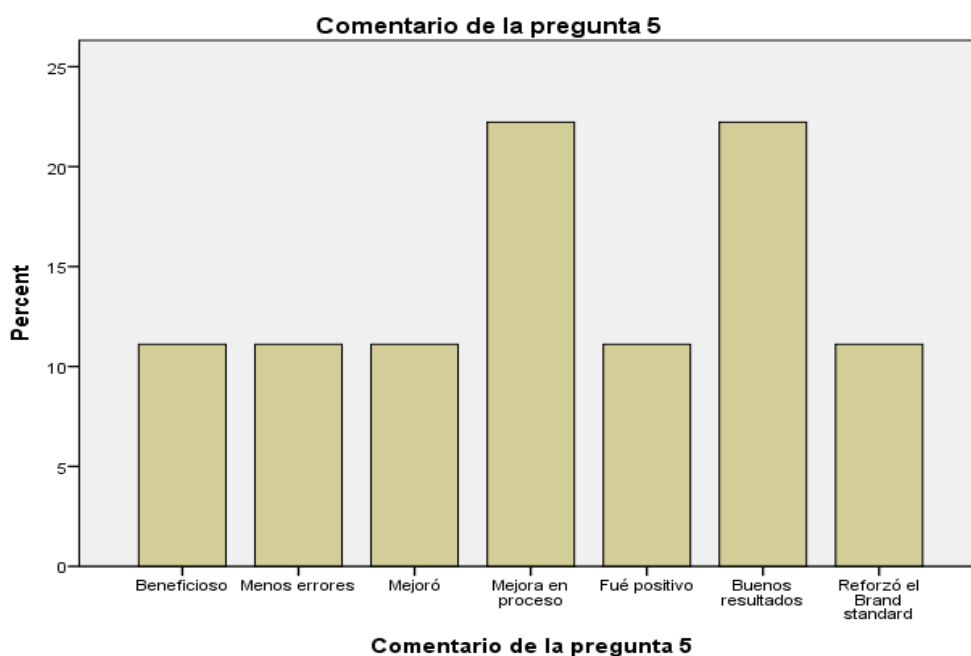


Gráfico n.º 28 Comentario- Pregunta 05

Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: de un total de 9 encuestados, el 22% comentó sobre la pregunta 05 que califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso WUC según el nuevo mecanismo mejora en el proceso y buenos resultados. Por otro lado, el 11% comentó que fue beneficioso, generó menos errores considero que fue positivo y reforzó el Brand Standard respectivamente.

4.1.4. Análisis de los instrumentos cualitativos

a. Observación

A través de la guía de observación (ver anexo 4) emitida el 01 de Junio del 2017 en el Área de At Your Service del Hotel JW Marriott, en el proceso específico del Wake up Call y a la primera auditoría (ver anexo 6) también realizada el 01 de Junio del mismo año se puede describir la siguiente información.

Con la guía de observación se pudo determinar que en el área de At Your Service por más que realicen un trabajo óptimo existe un alto índice de reclamos por Wake up Call, razón por la cual se decidió realizar el proyecto. Se pudo observar además que no existen inspecciones continuas del proceso, por lo que deberían realizarse auditorías para poder evaluar el proceso y que se está cumpliendo con el Brand Standard que posee el hotel.

A raíz de ello, es claro que no se le da un correcto seguimiento a los errores en el proceso de Wake up Call ya que si se realizan las auditorías y se corrigieran los errores, el índice de reclamos no sería alto. Considero que más que solo las auditorías, debería realizarse una capacitación o varias capacitaciones a los colaboradores con la finalidad de reforzar el Brand Standard y a su vez para mejorar el servicio.

Sí el personal estuviera totalmente capacitado ya no tendría por qué verse afectado el grado de cumplimiento de los objetivos del área, en este caso solo

haciendo referencia al proceso evaluado que es el del Wake up Call. Puede ser posible que los trabajadores se sientan capacitados para su labor, sin embargo pueden existir algunas observaciones que no se estén considerando por lo que se abordarán para que así puedan realizar un mejor trabajo.

En adición, a través de la primera auditoría realizada se pudo observar que el incumplimiento de los puntos partía de un exceso de confianza de los mismos trabajadores, lo que hacía referencia a que no aplicaban correctamente el Brand Standard en el desarrollo del proceso. Además, se pudo determinar que algunas veces el incumplimiento del desarrollo del Wake up Call no solo dependía del área de At Your Service sino de áreas que trabajan en conjunto con ella que también reciben el requerimiento para realizarse, por ejemplo Recepción.

Por otro lado, se puede determinar también que en el área cuenta con un grupo de colaboradores unidos, que existe involucramiento del personal, por lo que estarían dispuestos a realizar las acciones que se plantearan a lo largo del proyecto, ya que pensarán en los beneficios para el área, el brindar mejor calidad servicio según el Brand Standard que se posee y a su vez será parte del éxito para el hotel.

Con la implementación del Ciclo PHVA no solo se plantearán y se realizarán las acciones que se proponen, sino que también se le dará el mantenimiento respectivo, como el seguimiento a su ejecución y el nivel de cumplimiento. Se crearán

capacitaciones y procedimientos de trabajo que favorezcan al área de At Your Service para cumplir con el Brand Standard en su proceso.

b. Entrevista

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de las entrevistas realizadas a expertos en el tema; Supervisor del área de At Your Service y profesor de Calidad, las cuales fueron procesadas a través de la matriz de triangulación.

TÍTULO	Análisis de la Implementación del Ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad de servicio en el Área de At Your Service en la actualidad. Caso: Proceso de Wake up Call según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima.
PROBLEMA GENERAL	¿Cómo es que el ciclo PHVA, asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio?
OBJETIVO GENERAL	Determinar de qué manera el ciclo PHVA asegurará el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.
ACTOR	Expertos en el tema.

Tabla n.º 36 – Guía de entrevista- Experto 1

Paul Aguilar Zacarías - Supervisor de At Your Service del JW Marriott Lima

HIPOTESIS	CATEGORIA	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSION
<p>El ciclo PHVA asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.</p>	<p>Calidad del Servicio</p>	<p>¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de servicio en los hoteles cinco estrellas?</p>	<p>Es básicamente el punto más importante de una operación hotelera. No se puede concebir un concepto de hotel cinco estrellas sin haber logrado la mayor calidad de servicio posible.</p>	<p>La calidad de servicio es vital para un hotel, sobre todo si es un hotel cinco estrellas.</p>
		<p>¿Cree usted que el servicio de wake up call es uno de los servicios más importantes que brinda el hotel?</p>	<p>Es importante dentro de un conjunto de servicios importantes, un huésped confía en Nuestro Servicio al encargarnos el despertarlo. Es la confianza que deposita en nosotros lo que hace que sea importante éste servicio, ya que en otras circunstancias puede ser reemplazado fácilmente por un aparato electrónico o mecánico.</p>	<p>Se convierte en un servicio importante, porque es un servicio donde el huésped deposita su confianza con el hotel.</p>
		<p>¿Cómo cree usted que el Ciclo PHVA puede mejorar el servicio hotelero?</p>	<p>Eso está comprobado porque lo vivimos día a día. Sin este proceso cíclico no existirían mejoras ni cambios continuos que consigan una percepción de atención a los detalles tan apreciada y hasta cuantificada por nuestros huéspedes. Básicamente este proceso aplicado a largo plazo determina los segmentos de servicio y ayuda a concebir marcas diferenciadas en nuestra corporación.</p>	<p>Sin este proceso cíclico no existirían mejoras ni cambios continuos que consigan una percepción de atención a los detalles tan apreciada para nuestros huéspedes.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n.º 37 – Guía de entrevista – Experto 2

Miguel Lladó Hernández- Profesor de la Universidad de San Martín de Porres

HIPOTESIS	CATEGORIA	INDICADORES	RESULTADOS	CONCLUSION
<p>El ciclo PHVA asegurará significativamente el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del wake up call en el área de estudio.</p>	<p>Calidad del Servicio</p>	<p>¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de servicio en los hoteles cinco estrellas?</p>	<p>Normalmente buena. Hay mucho interés en entender que beneficios busca el cliente para poder brindárselo como parte de su propuesta de valor.</p>	<p>Es buena y es base para brindársela como propuesta de valor al cliente.</p>
		<p>¿Cree usted que el servicio de wake up call es uno de los servicios más importantes que brinda el hotel?</p>	<p>Si, por el tipo de cliente, que son más ejecutivos. Si bien es cierto la mayoría ya está programado con alarmas y entre otros. Sin embargo, por los cambios de horario o por el Jet Lag si lo solicitan debería existir. Por lo que a veces algunos están cansados y por más que pongan una alarma no la sienten, por eso es importante contar con la seguridad que uno se va levantar y va a cumplir con sus compromisos.</p>	<p>Si, por el tipo de cliente, que son más ejecutivos. Los huéspedes cuentan con la seguridad que van a ser despertados y van a poder cumplir con sus compromisos.</p>
		<p>¿Cómo cree usted que el Ciclo PHVA puede mejorar el servicio hotelero?</p>	<p>Este ciclo está probado en varios rubros de actividad económica, sobretodo en la industria que es donde comenzó. La industria es muy exigente y todo era riguroso, no hay esos tiempos como hay en los servicios para corregirlos. Si este ciclo ha funcionado en la producción industrial masiva, de hecho que en los servicios es importante. Nos da orden, que es una de las cosas que falta en el servicio, existe interés, disposición pero a veces falta orden.</p>	<p>Puede traer buenos resultados. Nos brinda un orden que es algo que la actualidad se necesita, ya que existe interés, disposición, pero falta orden para desarrollar un buen servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia (2017).

c. Matriz de triangulación de resultados

En la siguiente tabla se presenta los resultados de la aplicación de la entrevista a expertos.

Tabla n.º 38 – Matriz de triangulación de resultados

CATEGORIA	INDICADORES	1	2	COMPARACION	RESULTADOS
Calidad del Servicio.	¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de servicio en los hoteles cinco estrellas?	Es básicamente el punto más importante de una operación hotelera. No se puede concebir un concepto de hotel cinco estrellas sin haber logrado la mayor calidad de servicio posible.	Normalmente buena. Hay mucho interés en entender que beneficios busca el cliente para poder brindárselo como parte de su propuesta de valor.	Los expertos consideran que la calidad de servicio en los hoteles cinco estrellas es buena. Además, que es uno de los puntos más importantes en los que un hotel está en constante búsqueda para su excelente funcionamiento.	Es vital para el desarrollo de la operación hotelera. Sobre todo si es un hotel cinco estrellas, los hoteles buscan como satisfacer al cliente, crear su propuesta de valor y lograr la mayor calidad de servicio posible.
	¿Cree usted que el servicio de wake up call es uno de los servicios más importantes que brinda el hotel?	Es importante dentro de un conjunto de servicios importantes, un huésped confía en nuestro servicio al encargarnos el despertarlo. Es la confianza que deposita en nosotros lo que hace que sea importante éste servicio, ya que en otras circunstancias puede ser reemplazado fácilmente por un aparato electrónico o mecánico.	Si, por el tipo de cliente, que son más ejecutivos. Si bien es cierto la mayoría ya está programado con alarmas y entre otros. Sin embargo, por los cambios de horario o por el Jet Lag si lo solicitan debería existir. Por lo que a veces algunos están cansados y por más que pongan una alarma no se sienten, por eso es importante contar con la seguridad que uno se va levantar y va a cumplir con sus compromisos.	Ambos expertos coinciden en que es un servicio importante, no solo por el tipo de cliente ejecutivo que el hotel tiene sino porque se está depositando confianza en el servicio. No solo dependen de un aparato electrónico, sino que confían y sienten la seguridad de que serán despertados.	Si es uno de los más importantes, porque es un vínculo de confianza que se establece con el hotel y de sentir la seguridad de que van a poder cumplir con sus compromisos.

	<p>¿Cómo cree usted que el Ciclo PHVA puede mejorar el servicio hotelero?</p>	<p>Eso está comprobado porque lo vivimos día a día. Sin este proceso cíclico no existirían mejoras ni cambios continuos que consigan una percepción de atención a los detalles tan apreciada y hasta cuantificada por nuestros huéspedes. Básicamente este proceso aplicado a largo plazo determina los segmentos de servicio y ayuda a concebir marcas diferenciadas en nuestra corporación.</p>	<p>Este ciclo está probado en varios rubros de actividad económica, sobretodo en la industria que es donde comenzó. La industria es muy exigente y todo era riguroso, no hay esos tiempos como hay en los servicios para corregirlos. Si este ciclo ha funcionado en la producción industrial masiva, de hecho que en los servicios es importante. Nos da orden, que es una de las cosas que falta en el servicio, existe interés, disposición pero a veces falta orden.</p>	<p>Ambos expertos coinciden en que el Ciclo PHVA genera una mejora en el servicio, además funciona porque trae buenos resultados. Es un proceso que si se aplica y da orden, que a largo plazo ayuda a concebir marcas diferenciadas en la corporación.</p>	<p>Puede traer buenos resultados ya que sin este proceso cíclico no existirían mejoras ni cambios continuos que consigan una percepción de atención a los detalles tan apreciada para nuestros huéspedes.</p>
--	---	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia (2017).

4.2. Discusión de la investigación

Para lograr la discusión de la presente investigación se realizó dos validaciones tanto internas como externas que miden las variables Ciclo PHVA y Calidad. Para la validación interna se realizó el Alfa de Cronbach, el cual arroja niveles de confiabilidad de 78.4% lo que lo hace altamente confiable.

Por otro lado, la consistencia externa que se mide a través de las validaciones de 02 expertos que otorgan los siguientes valores de validación:

Tabla n.º 39 – Validación de Expertos

Nombre de experto	Grado académico	Especialidad	Lugar de trabajo	Porcentaje de validación
Paul Aguilar Zacarías	Licenciado	At Your Service	Hotel JW Marriott Lima	100%
Miguel Lladó Hernández	Magister	Marketing Turístico y Hotelero	Universidad de San Martin de Porres	97%

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se presenta en la tabla N°39, la validación externa obtuvo porcentajes de 100% y 97%, lo que refleja un promedio de 98.5% lo cual muestra un resultado óptimo.

Las principales limitaciones de mi investigación se presentaron en base al tiempo, ya que tomó un tiempo considerable el realizar las auditorias, el poder tener una mejor visión de cómo se encontraba el área de At Your Service en un inicio, así como

también el tiempo que tomó el crear y poder realizar las capacitaciones y procedimientos que se propusieron. A su vez, el horario que poseen los colaboradores del área de At Your Service y las áreas involucradas es un horario rotativo, es decir de diferentes turnos lo que necesito una mayor organización.

En el estudio de los antecedentes de Flores, E; Mas, A. (2015) en la Universidad de San Martín de Porres, en la tesis de licenciatura “Aplicación de la Metodología PHVA para la mejora de la productividad en el Área de Producción de la Empresa KAR & MA S.A.C”. La investigación menciona lo fundamental que es invertir en proyectos de mejora continua rentables que contribuyan a optimizar los procesos de producción y que se refleje en la mejora de la calidad del producto. Esto se asemeja al presente estudio ya que la implementación del Ciclo PHVA es una propuesta en base a registros y medidas correctivas como capacitaciones y procedimientos para asegurar el cumplimiento del Brand Standard para mejorar la calidad de servicio en el proceso del Wake up Call en el área de At Your Service.

En la tesis de Reyes, M (2015) en la Universidad Cesar Vallejo, en la tesis de Licenciatura “Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa calzados León en el año 2015”. La tesis tiene como objetivo identificar la causa raíz de los principales problemas del proceso productivo de la empresa, punto de semejanza con en el estudio ya que se buscó identificar la causa raíz de los problemas del proceso de wake up call para así poder mejorarlo. Además,

también se evaluó de manera comparativa los resultados del antes y después de la implementación del plan de mejora.

Según Trelles, V (2015) en la Universidad de Piura, en la tesis de Licenciatura “Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”. La tesis se enfoca en brindar una herramienta eficiente que permita medir continuamente la calidad del servicio, destacando la metodología SERVQUAL, que considerara las expectativas y percepciones de los clientes. Se tuvo como referencia para la medición de la metodología, la importancia del uso de una encuesta. Sin embargo, al tener el JW Marriott Lima su propio sistema de calidad se usó como referencia para crear una encuesta que se base en evaluar el proceso y la calidad en el servicio.

En el estudio de Santiago, A (2012) en el Instituto Politécnico Nacional, en la tesis “Propuesta para la implementación de un sistema de Calidad en el restaurante Pergamino del Hotel JW Marriott”. La investigación tiene como objetivo desarrollar un sistema de calidad que permita tener un mejor control de las operaciones del restaurante, así como la reducción de los costos del servicio. También, concluye en que mediante la correcta aplicación de herramientas de calidad, estadísticas y un análisis financiero es posible la mejora en cualquier empresa. En similitud, se consideró el proponer la implantación del Ciclo PHVA como herramienta beneficiosa para el área de At Your Service Y para ayudar a reducir el gasto en compensaciones para el hotel.

A su vez, Droguett, F (2012) en la Universidad de Chile, en la tesis de Licenciatura “Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes”. En esta investigación se busca identificar cuáles son las principales causas de insatisfacción en el servicio de la industria automotriz, saber qué es que es más importante que salga bien para los clientes a la hora de decidir si la experiencia de servicio fue satisfactoria o no. Existe similitud en el enfoque ya que se consideró importante el identificar las causas raíz de las observaciones para poder así trabajar en la manera de corregirlas y asegurar la calidad de servicio en el proceso.

Respecto a los autores, en este caso Crosby (1987) aporta como idea principal que la calidad es la conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos. Se enfoca en que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Además, resalta que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad.

Según Deming (1989) calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Para Juran (1993) la calidad se define como adecuación al uso, eso implica adecuarse al diseño del producto o servicio y a su vez a la medición del grado en que

el producto es conforme con dicho diseño, es decir calidad de fabricación o conformidad. Al hablar de calidad de diseño es centrarse específicamente en las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, y la calidad de conformidad se enfoca en cómo el producto final adopta esas especificaciones diseñadas.

Sobre el Ciclo PHVA, Deming promovió ampliamente la idea de Walter Shewhart quién originó el concepto del ciclo PDCA (Plan- Do-Check-Act). El ciclo consiste en cuatro pasos o etapas que se deben realizar para pasar de 'problem-faced' a 'problem resolved'.

De acuerdo a los resultados de mi investigación Crosby, Deming y Juran coinciden en mi investigación que calidad es que el producto o servicio debe adecuarse al uso, el grado de conformidad y que se debe cumplir con las especificaciones necesarias para lograr la satisfacción del cliente. Al cumplir con ciertas especificaciones y requisitos se puede obtener un correcto de servicio de calidad. En el estudio al contar con el Brand Standard como sistema de calidad, se buscó con la implantación del Ciclo PHVA el aseguramiento de la misma en el proceso de Wake up Call, en este caso el servicio que se brinda el área de At Your Service para mejorar la calidad de servicio. A través de las auditorias se pudo verificar si se cumplía con el estándar del proceso que propone el mismo hotel, que según su diseño de Brand Standard que establece calidad en sus servicios para la marca.

Para la ejecución del Ciclo PHVA, se desarrolló según cada uno de las etapas, terminando en la etapa Actuar donde se desarrollaron de las capacitaciones y procedimientos, que al final se demostró través de las encuestas que fueron efectivas. Es decir, la implementación del Ciclo PHVA garantizó el estudio.

Todas las hipótesis de la presente investigación obtuvieron niveles de significancia menores a 0.05 por tanto se aprueban las hipótesis general y específicas.

De la presente tesis surgió una nuevas idea de investigación como la implementación del Ciclo PHVA en un periodo más largo de estudio, con más auditorías internas, diversas propuestas para mejora de las observaciones y así poder obtener un mejor resultado, tal vez con reuniones mensuales de los colaboradores para que reciban toda la información y las capacitores de manera más organizada. Además, como el hotel tiene como uno de sus objetivos el obtener la calidad de servicios en los procesos internos; se podrá lograr una mejor medición del Brand Standard, estandarizando la implementación para poder desarrollarlo en el siguiente plan estratégico del hotel.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Objetivo de la propuesta

Implementar un mecanismo que permita asegurar la calidad para los huéspedes del Hotel JW Marriott dentro de su sistema actual, a través del CICLO PHVA en el proceso del Wake up Call.

5.2. Análisis del sistema de mejora continua

En base a la información recopilada, referida a la mejora continua y a los modelos aplicativos, se procede a seleccionar el método PHVA debido a que cumple con las siguientes características:

- Menor tiempo de implementación.
- Factible para la realidad del Hotel.
- El costo de implementación no exceda el presupuesto del área.

Los datos que evidenciaran el **aseguramiento del cumplimiento del Brand Standard** serán generados gracias al resultado estadístico de las variables planteadas en un periodo de seis (06) meses.

Es importante resaltar que para la implementación del presente proyecto será realizado por un Comité de Calidad creado por el Hotel, el cual está conformado por 24 colaboradores que asumirán voluntariamente la posición de “Auditor Interno” y a la vez deberán ser empleados directos del Hotel JW Marriott – Lima.

Tabla n.º 40 Auditores Internos

Área	Nº de Auditores Internos
Front Office	06
Restaurantes y Bares	06
Housekeeping	06
Ingeniería	06

Fuente: elaboración propia (2017).

5.2.1. Análisis FODA

Tabla n.º 41 - Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Contar con un Brand Standard para la calidad de servicio.2. Equipo de trabajo dispuesto a la mejora y el cambio.3. Buena imagen o ser reconocido como uno de los mejores hoteles dentro de diferentes plataformas.	<ol style="list-style-type: none">1. Exceso de confianza de los colaboradores.2. Falta de herramientas que ayuden a agendar los Wake up Call para el área y áreas involucradas en el proceso.3. Falta de capacitaciones para el buen desarrollo del proceso.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Implementación del Ciclo PHVA para asegurar el cumplimiento del Brand Standard.2. Gran y constante afluencia de clientes para poder brindar un mejor servicio.3. Ser parte de una Marca reconocida internacionalmente.	<ol style="list-style-type: none">1. Reducción del porcentaje de preferencia de los clientes.2. Incremento de desconfianza y lealtad de los clientes transmitido por experiencias.3. Surgimiento de competencia de nuevos hoteles.

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.2.2. Análisis del FODA cruzado

Para determinar las estrategias necesarias en el área a partir del análisis FODA se realizó la matriz FODA cruzada que se muestra a continuación:

Tabla n.º 42 - Análisis FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1. Implementación del control de calidad: “Ciclo PHVA”, permite medir la efectividad de su implementación.</p> <p>2. Disposición de los agentes para colaborar a través de las auditorias.</p> <p>3. Compromiso por parte de los agentes y supervisores de las áreas involucradas.</p>	<p>1. Exceso de confianza de los colaboradores.</p> <p>2. Falta de herramientas que ayuden a agendar los Wake up Call para el área y áreas involucradas en el proceso.</p> <p>3. Falta de capacitaciones para el buen desarrollo del proceso.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>1. Implementación de la nueva metodología que ayudará a monitorear la calidad del servicio, “Ciclo PHVA”</p> <p>2. Gran afluencia de clientes para generar mejores experiencias.</p> <p>3. Ser parte de una Marca reconocida internacionalmente.</p>	<p>-Implementación del Ciclo PHVA en otros procesos internos para la mejora en general del servicio aprovechando la gran afluencia de clientes.</p> <p>- A través de la disposición de los colaboradores, están abiertos a la creación de constantes cambios y nuevos mecanismos para mejorar la calidad de servicio.</p>	<p>-Reducir el exceso de confianza de los colaboradores a través de mecanismos implementados que los tengan en constante evolución, como en caso del Wake up Call.</p> <p>-Solicitar a la marca internacional, mayores capacitaciones para todos los colaboradores y que estén más que capacitados para sus funciones.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>1. Reducción del porcentaje de preferencia de los clientes.</p> <p>2. Incremento de desconfianza y lealtad de los clientes transmitido por experiencias.</p> <p>3. Surgimiento de competencia de nuevos hoteles.</p>	<p>-A partir del compromiso de los colaboradores y supervisores por la mejora continua se propondrán maneras creativas para recuperar la preferencia de los clientes.</p> <p>-Con la Implementación del Ciclo PHVA en diferentes procesos y áreas, resaltar el nivel de servicio del hotel y se defenderá de la competencia.</p>	<p>-Implementar el Ciclo PHVA y darle el correcto mantenimiento en el proceso Wake up Call como parte ser un motivo para no perder más la preferencia de nuestros clientes.</p> <p>-Fomentar al intercambio de buenas y nuevas experiencias por parte del personal que estará más capacitado para seguir fidelizando nuevos clientes.</p>

Fuente: elaboración propia (2017)

5.3. Propuesta

De acuerdo al análisis realizado se presenta la propuesta de la implementación del ciclo PHVA para la mejora de la calidad de servicio en el proceso de Wake up Call en el Hotel JW Marriott Lima, que será un mecanismo que ayude al actual sistema Brand Standard conforme a lo previamente observado.

Se requerirá un número determinado de auditores en este caso 3; conforme a lo establecido en la tabla N° 40. El grupo estará encargado solo de realizar las auditorías del proceso de Wake up Call.

Cada auditor recibirá un curso de formación, en el cual se le enseñará a utilizar las herramientas propuestas en cada etapa del proyecto que se muestra continuación:

5.3.1 Planificar

En la presente etapa se diseñara un plan de trabajo que ayude a calendarizar y definir los procesos que serán auditados en el mes:

Cronograma de Auditoria Interna: El cual será utilizado para calendarizar las fechas de las auditorias, áreas por auditar y auditor designado. El presente cronograma tendrá como código **CRO-CA-001**.

5.3.2 Hacer

Es la etapa del proyecto en la que se lleva a cabo el trabajo y las acciones planeadas. Para ello se utiliza la siguiente herramienta:

Auditoria Interna (WUC) FO-CA-001: El cual será utilizado para plasmar toda observación detectada durante el proceso de auditoría interna.

Formato de Acciones Correctivas - Preventivas FO-CA-002.: En el cual se colocara la causa raíz de todas las observaciones detectadas con la intención de transcribir la acción inmediata que se tomó y la acción correctiva se propondrá a fin de evitar la reincidencia. Cabe resaltar que dicho formato contará con una sección de fecha de inicio y fecha de fin de implementación de cada acción inmediata y correctiva propuesta.

5.3.3 Verificar

Es la etapa en la cual se realiza el seguimiento, la medición y el control de los resultados obtenidos durante el aseguramiento del cumplimiento del Brand Estándar, para lo cual se hace uso de las siguientes herramientas:

A. Cronograma de Ejecución de Acciones Correctivas y Preventivas

FO-CA-003: Con el cual se hará seguimiento a la implementación y mantenimiento de las acciones correctivas planteadas.

- B. Satisfacción del Cliente WUC FO-CA-004:** Con el cual se evidenciará la conformidad que posee el huésped respecto a nuestro servicio.
- C. Satisfacción del Cliente Interno WUC FO-CA-005:** La presente herramienta ayudara a identificar la eficacia de la implementación de las herramientas de gestión, desde la perspectiva de los colaboradores involucrados.
- D. Cuadro de Indicadores FO-CA-006:** Con el cual se hará seguimiento al cumplimiento de los objetivos propuestos y que estén relacionados a la satisfacción de los usuarios.
- E. Lista Maestra de Registros FO-CA-007:** La presente herramienta será utilizada para registrar y monitorear el código, la versión, la fecha de inicio de vigencia y la versión de los formatos implementados.
- F. Lista Maestra de Documentos FO-CA-008:** La presente herramienta será utilizada para registrar y monitorear el código, la versión, la fecha de inicio de vigencia y la versión de los procedimientos, políticas internas, instructivos y todo documento implementado.
- G. Lista Maestra de Documentos Externos FO-CA-009:** La presente herramienta será utilizada para registrar y monitorear todos aquellos

documentos utilizados de origen externos o propios del JW Marriott que no fueron elaborados dentro del Análisis de la Implementación del Ciclo PHVA para el aseguramiento de la calidad en el área de At Your Service.

5.3.4 Actuar

Es la etapa en la cual se hacen ajustes y correctivos, en caso de detectar fallas, según los resultados obtenidos. Para la presente etapa se establece la implementación de estándares de trabajo:

Generación de Procedimientos de Trabajo: Los procedimientos de trabajo tendrán como propósito estandarizar actividades en el área de **At Your Service**.

Realización de Capacitaciones: Con la finalidad de estandarizar procesos y dar a conocer los procedimientos elaborados, se capacitará a los colaboradores involucrados en las herramientas implementadas, utilizando como herramientas;

Registro de Asistencia FO-CA-010 y material multimedia.

Desarrollo de la propuesta

Planificar:

En esta fase se diseñó el cronograma de auditorías. El presente cronograma tiene el código **CRO-CA-001**.

Se establecieron realizar dos auditorías por el grupo auditor encargado del proceso del Wake up Call .Las auditorias se realizaron dos veces en cada mes, una al inicio del mes y la otra a mitad mes, para así detectar fallas, errores recurrentes y además la mejora de los mismos con la implementación a elaborarse.

En la tabla **N°43** se podrán observar el cronograma de las auditorías, la fecha de programación y a su vez la fecha de realización en los meses de Junio, Julio y Agosto respectivamente.

En la tabla **N°44** se podrá observar el número de auditorías programadas por mes versus el número de auditorías realizadas en el mes. Los resultados se verán reflejados en el grafico **N.29**.

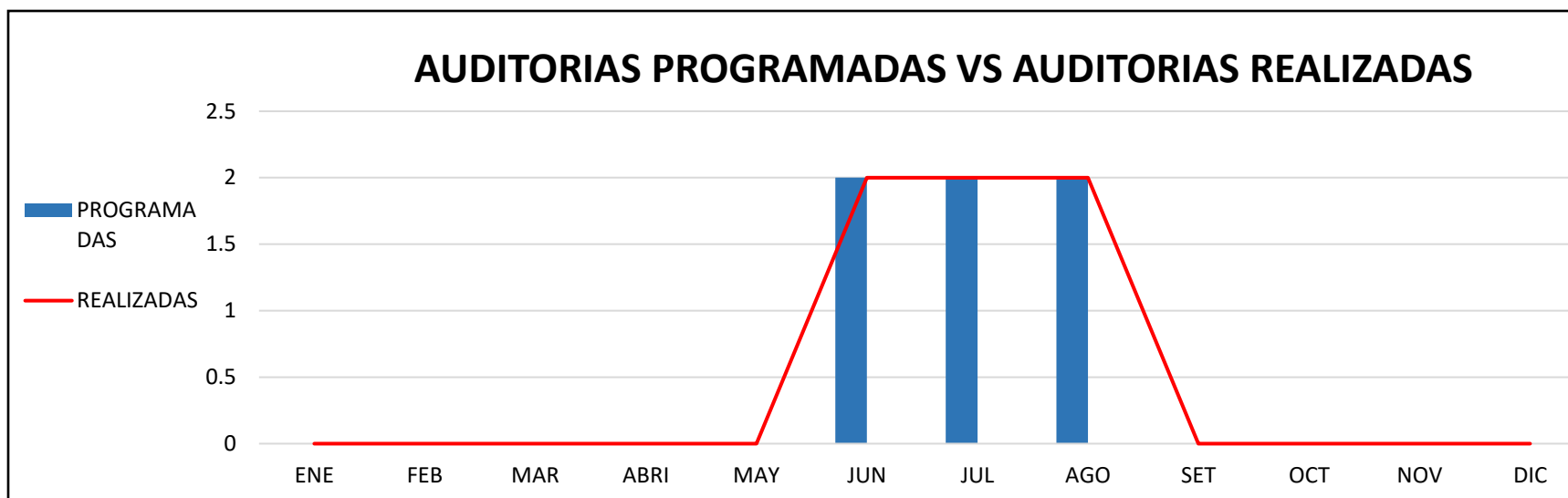


Gráfico n.º 29 Auditorías programadas VS. Auditorías realizadas
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: Se demuestra así que todas las auditorías se cumplieron según la programación, es decir existe un cumplimiento al 100%.

Hacer

Para esta fase se trabajó en base a dos criterios, las auditorías y la solicitud de acciones correctivas.

a. Auditorías

A través de las auditorías se pueden revisar las observaciones detectadas en el servicio del Wake up Call. Se realizaron seis auditorías en total en el mes de Junio (antes de la aplicación de la propuesta; en el mes de julio que se dio durante la propuesta incluida la capacitación y el mes de agosto que fue posterior a la capacitación y aplicación de la propuesta y se obtuvieron las siguientes observaciones:

Mes de Junio antes de la aplicación de la propuesta:

Tabla n.º 45 - Resumen Auditoría 001

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	001	Fecha:	01 Junio,2017
Auditor:	Alexa Montaña		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
1	El operador del hotel responde la llamada antes de la tercera timbrada.		
5	El operador del hotel transmite respeto y confort durante la llamada..		
6	El operador del hotel ofrece el servicio de wake up call según el Standard JW Marriott.		
7	El operador del hotel ofrece algun servicio adicional antes de concluir con la llamada.		
10	El servicio de wake up call se realizó a la hora acordada.		
Observación final:	Hay una falla en servicio que parte de la misma Área de At Your Service porque no se está cumpliendo el standard, así como un error en la hora de realización del WUC que puede ser de la misma área o de Recepción que también recibe el requerimiento.		

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 6 (Scan – Auditoría 001)

Tabla n.º 46 - Resumen Auditoría 002

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	002	Fecha:	16 Junio,2017
Auditor:	Alexander Martínez		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
15	El supervisor asignado toca la puerta de manera prudente, sin generar el suficiente ruido para despertar a los demás huéspedes.		
16	Al no recibir respuesta, el supervisor asignado procede a ingresar a la habitación respetando el standard JW Marriott.		
17	El supervisor asignado procede a despertar al huésped de manera cálida y respetuosa.		
18	El uniforme y el name tag cumple con el standard JW Marriott.		
20	El supervisor asignado muestra buena postura, sonrisa, contacto visual y escucha atentamente a lo largo de la interacción.		
21	La experiencia en general cumplió con las expectativas.		
Observación final:		Hay una falla desde que inicia el servicio ya que el departamento de Seguridad realiza el WUC de manera errónea, en este caso a otra habitación. Como consecuencia, perjudica al área de At Your Service.	

Fuente: elaboración propia (2017)

*Ver anexo 7 (Scan – Auditoría 002)

Mes de Julio durante la aplicación de la propuesta:

Tabla n.º 47 - Resumen Auditoría 003

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	003	Fecha:	03 Julio,2017
Auditor:	Jasmin Vasquez		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
10	El servicio de wake up call se realizó a la hora acordada.		
11	El operador del hotel proporciona un cálido saludo.		
12	El operador del hotel proporciona información adicional durante la comunicación (hora, día, fecha, hora, clima).		
13	El operador del hotel concluye la llamada de una manera cálida y respetuosa.		
14	El operador del hotel concluye la llamada respetando el standard JW Marriott.		
Observación final:	Hay una falla al realizar servicio y es que no se realiza a la hora acordada, generando así que se falle en los siguientes puntos evaluados.		

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 8 (Scan – Auditoría 003)

Tabla n.º 48 - Resumen Auditoría 004

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	004	Fecha:	17 Julio,2017
Auditor:	Alexa Montaña		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
10	El servicio de wake up call se realizó a la hora acordada.		
11	El operador del hotel proporciona un cálido saludo.		
12	El operador del hotel proporciona información adicional durante la comunicación (hora, día, fecha, hora, clima).		
13	El operador del hotel concluye la llamada de una manera cálida y respetuosa.		
14	El operador del hotel concluye la llamada respetando el standard JW Marriott.		
Observación final:	Se encontraron las mismas observaciones que en la anterior auditoria al inicio del mes. Sin embargo, ya se está trabajando en la acción correctiva.		

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 9 (Scan – Auditoría 004)

Mes de Agosto después de la aplicación de la propuesta y las capacitaciones:

Tabla n.º 49 - Resumen Auditoría 005

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	005	Fecha:	11 Agosto,2017
Auditor:	Alexander Martinez		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
Observación final:	No se encontró observaciones.		

Fuente: elaboración propia (2017)

*Ver anexo 10 (Scan – Auditoría 005)

Tabla n.º 50 - Resumen Auditoría 006

Resumen de Auditoría			
N. Auditoría	006	Fecha:	30 Agosto,2017
Auditor:	Jasmin Vasquez		
Se detectó incumplimiento en los siguientes puntos:			
Observación final:	No se encontró observaciones.		

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 11 (Scan – Auditoría 006)

b. Solicitud de Acciones Correctivas- Preventivas

Las solicitudes de Acciones Correctivas–Preventivas se realizaron según las observaciones que se detectaron en las auditorías. En este caso de las seis auditorías realizadas, cuatro auditorías de los meses de Junio y Julio respectivamente demostraron que se contaban con observaciones. Estas solicitudes, se desarrollaron en base a la metodología de Ishikawa. Se analizaron los puntos observados en cada auditoría y se pudo determinar en una causa raíz que generaba así un efecto negativo.

A continuación se detallarán las solicitudes de Acciones Correctivas- Preventivas generadas.

Tabla n.º 51 - Resumen de SACP N°001

Resumen de Solicitud de AC/ AP			
N. Auditoría	Auditoría 001	Fecha:	01 Junio,2017
N°SACP	N°001	Responsable del Área	Paul Aguilar
Para la identificación de la causa raíz, se aplicó el diagrama de pescado de Ishikawa, por lo cual se detectó lo siguiente:			
CAUSA RAIZ			
Recurso humano	Parte del equipo de trabajo considera innecesario cumplir con el Brand Standard JW Marriott Lima.		
EFEECTO			
Atención inapropiada para el huésped.			
ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA			
Descripción	Responsable	Fecha de implementación	
Procedimiento de elaboración de Decálogo Wake up Call.	Alexa Montaña	12 Junio, 2017	
Capacitación en de Decálogo Wake up Call	Alexa Montaña	16 Junio,2017	

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 12 (SACP N°001)

Tabla n.º 52 - Resumen de SACP N°002

Resumen de Solicitud de AC/ AP			
N. Auditoría	Auditoría 001	Fecha:	01 Junio,2017
N° SACP	N°002	Responsable del Área	Paul Aguilar
Para la identificación de la causa raíz, se aplicó el diagrama de pescado de Ishikawa, por lo cual de detectó lo siguiente:			
CAUSA RAIZ			
Método	Recepción genera solicitudes sin formato específico.		
EFEECTO			
Wake up call realizado fuera de la hora solicitada.			
ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA			
Descripción	Responsable	Fecha de implementación	
Elaboración de procedimiento de solicitud WUC generada por Recepción	Alexa Montaña	05 Julio, 2017	
Capacitación de procedimiento de solicitud WUC generada por Recepción.	Alexa Montaña	08 Julio,2017	

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 13 (SACP N°002)

Tabla n.º 53 - Resumen de SACP N°003

Resumen de Solicitud de AC/ AP			
N. Auditoría	Auditoría 002	Fecha:	16 Junio,2017
Nº SACP	Nº003	Responsable del Área	Paul Aguilar
Para la identificación de la causa raíz, se aplicó el diagrama de pescado de Ishikawa, por lo cual de detectó lo siguiente:			
CAUSA RAIZ			
Método	El personal de Seguridad no cuenta con un formato específico que ayude a agendar los Wake up calls.		
EFEECTO			
Realización de Wake up Call erróneo, en habitación que no corresponde.			
ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA			
Descripción	Responsable	Fecha de implementación	
Elaboración de procedimiento de agenda WUC para Loss Prevention.	Alexa Montaña	17 Julio, 2017	
Capacitación en procedimiento de agenda WUC para Loss Prevention.	Alexa Montaña	19 Julio,2017	

Fuente: elaboración propia (2017)

*Ver anexo 14 (SACP N°003)

Tabla n.º 54 - Resumen de SACP N°004

Resumen de Solicitud de AC/ AP			
N. Auditoría	Auditoría 003	Fecha:	03 Julio,2017
N° SACP	N°004	Responsable del Área	Paul Aguilar
Para la identificación de la causa raíz, se aplicó el diagrama de pescado de Ishikawa, por lo cual se detectó lo siguiente:			
CAUSA RAIZ			
Recurso	El equipo de trabajo carece de herramientas que ayuden a agendar los Wake up Call.		
EFEECTO			
Wake up call realizado fuera de la hora solicitada.			
ACCIÓN CORRECTIVA PROPUESTA			
Descripción	Responsable	Fecha de implementación	
Elaboración de procedimiento de programación WUC en Outlook.	Alexa Montaña	08 Agosto, 2017	
Capacitación en programación WUC en Outlook.	Alexa Montaña	13 Agosto Julio,2017	

Fuente: Elaboración propia (2017).

*Ver anexo 15 (SACP N°004)

Verificar

Etapa en la cual se realiza el seguimiento, la medición y el control de los resultados obtenidos durante el aseguramiento del cumplimiento del Brand. A continuación, las herramientas utilizadas.

El proceso se inició con el cronograma de ejecución acciones correctivas y preventivas. Con el que se dio el seguimiento a la implementación y mantenimiento de las acciones correctivas-preventivas planteadas respectivamente. Su código es FO-CA-003.

Para el levantamiento de las observaciones se generaron las acciones correctivas con un previo análisis de cuánto tiempo tomaría implementar el procedimiento y capacitación correspondiente para toda el área y también las áreas involucradas en el proceso. Sin embargo, si se llegó a cumplir con cada de una de las actividades programadas.

En la tabla N°55 se podrán observar el cronograma de acciones correctivas y preventivas, las fechas de programación y a su vez la fechas de realización en los meses de Junio, Julio y Agosto respectivamente.

En la tabla N°56 se podrá observar el número de actividades programadas por mes versus el número de actividades realizadas en el mes y el porcentaje de su ejecución. Los resultados se verán reflejados en el grafico N.30.

Tabla n.º 56 - Ejecución de Acciones Correctivas-Preventivas

	% DE EJECUCIÓN AC/AP		% CUMPLIMIENTO
	PROGRAMADAS	REALIZADAS	
ENE	0	0	0
FEB	0	0	0
MAR	0	0	0
ABRI	0	0	0
MAY	0	0	0
JUN	3	3	100
JUL	5	5	100
AGO	2	2	100
SET	0	0	0
OCT			
NOV			
DIC			

Fuente: Elaboración propia (2017).

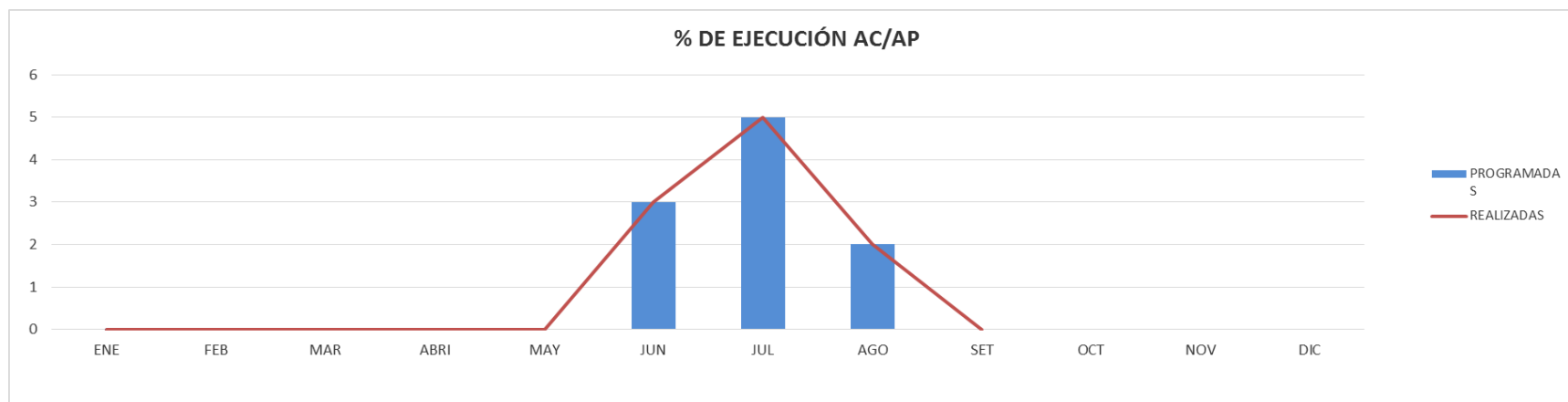


Gráfico n.º 30 Ejecución de Acciones Correctivas y Preventivas
Fuente: Elaboración propia (2017).

Interpretación: Se demuestra así que todas las acciones se cumplieron según la programación, es decir existe un cumplimiento al 100%

Por cada mes se propuso las siguientes acciones correctivas y se visualizará que se encuentran realizadas.

Tabla n.º 57 - Acciones realizadas en Junio

Acciones realizadas en Junio			
N. Auditoría	Auditoría 001	NºSACP	Nº001
Actividad	Tipo de Acción	Responsable	Estado
Elaboración Decálogo WUC.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada
Capacitación en Decálogo WUC.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada

Fuente: elaboración propia (2017)

Comentario: Las acciones fueron propuestas por mí persona y aprobadas por el Supervisor de At Your Service.

Tabla n.º 58 - Acciones realizadas en Julio

Acciones realizadas en Julio			
N. Auditoría	Auditoría 001	NºSACP	Nº002
Actividad	Tipo de Acción	Responsable	Estado
Procedimiento de uso de solicitud WUX por el área de Recepción.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada
Capacitación de solicitud WUX por el área de Recepción.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada
N. Auditoría	Auditoría 002	NºSACP	Nº003
Actividad	Tipo de Acción	Responsable	Estado
Procedimiento de agenda WUC para el área de Loss Prevention.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada
Capacitación de agenda WUC para el área de Loss Prevention.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada

Fuente: Elaboración propia (2017).

Comentario: Las acciones fueron propuestas por mí persona y aprobadas por el Supervisor de At Your Service.

Tabla n.º 59 - Acciones realizadas en Agosto

Acciones realizadas en Agosto			
N. Auditoría	Auditoría 003	NºSACP	Nº004
Actividad	Tipo de Acción	Responsable	Estado
Elaboración Decálogo WUC.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada
Capacitación en Decálogo WUC.	Correctiva	Alexa Montaña	Realizada

Fuente: elaboración propia (2017)

Comentario: Las acciones fueron propuestas por mí persona y aprobadas por el Supervisor de At Your Service.

Como parte del seguimiento en la Etapa Verificar se realizaron dos encuestas para ver como mejoraba el proceso del Wake up Call con la implementación de las diversas acciones y a su vez asegurar el cumplimiento del Brand Standard.

Sobre la encuesta Satisfacción del Cliente WUC FO-CA-004, se realizó en los meses de Junio, Julio y Agosto. Las encuestas evidenciaron la conformidad que posee el huésped respecto a nuestro servicio después de las acciones correctivas realizadas.

Los resultados fueron procesados mediante el Sistema SPS versión 26 a una muestra de 155 huéspedes por mes. El análisis descriptivo de las encuestas de mes a mes se encuentra en el Capítulo IV de Resultados y Discusión. Se puede observar también que la implementación del CICLO PHVA fue efectiva.

Po otro lado, sobre la encuesta Satisfacción del Cliente Interno **WUC FO-CA-005**, realizada en el mes de Septiembre, al término de la Implementación del CICLO PHVA. La encuesta ayudó a reflejar la eficacia de la implementación de las herramientas de gestión, desde la perspectiva de los colaboradores involucrados.

Los resultados de estas encuestas fueron también procesados mediante el Sistema SPS versión 26, los 09 trabajadores del área de At Your Service. El análisis descriptivo de las encuestas se encuentra en el Capítulo IV de Resultados y Discusión. Se puede observar que la implementación del CICLO PHVA fue efectiva desde la perspectiva de los colaboradores.

Cuadro de Indicadores FO-CA-006, a través del cual se dieron seguimiento a los objetivos presupuestos.

Tabla n.º 60 - Cuadro de Indicadores

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	COMENTARIO	FORMULA
INDICADOR DE VALIDACIÓN DE CRONOGRAMAS	100%	100%	100%	El presente indicador muestra el porcentaje de aprobación de todos los cronogramas de trabajo propuestos al encargado del área, mostrando de esta manera que el plan de trabajo fue aceptado en cada uno de los meses que duró el proyecto.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas Validados})}{(\text{N}^\circ \text{ de Cronogramas propuestos})} \times 100$
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE AUDITORÍAS	100%	100%	100%	El presente indicador muestra el porcentaje de cumplimiento de cada auditoría WUC programada en el transcurso del proyecto, presentando a su vez un valor satisfactorio	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Programadas})} \times 100$
INDICADOR DE AUDITORÍA REALIZADA POR CADA AUDITOR	100%	100%	100%	El indicador en mención muestra cuál fue el porcentaje de cumplimiento de las auditorías programadas para cada auditor, las cuales fueron dos (02) por persona. El resultado muestra que el compromiso de los colaboradores fue óptimo.	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones o Auditorias Realizadas})}{(\text{N}^\circ \text{ de Inspectores o Auditores Asignados})} \times 100$
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE MONTO PRESUPUESTADO	100%	100%	100%	El presente indicador muestra el el porcentaje del monto utilizado para el presente proyecto y el cual fue cubierto por la administración del hotel. Cabe resaltar que por mes el hotel presupuestado un monto de \$ 27.00, lo cual equivale a dos noches en una habitación (cada una por día de auditoría). El resultado indica que solo fue necesario el monto estimado, reflejando que no fue necesario generar gastos adicionales	$\frac{(\text{Monto invertido por el Hotel})}{(\text{Monto Presupuestado por el Hotel})} \times 100$
INDICADOR DE AHORRO	29%	58%	91%	El presente resultado se obtuvo a través de un comparativo respecto al año 2016 (tomando como referencia los mismos meses). Se observa que la tendencia de ahorro es ascendente a raíz del proyecto, por lo cual se considera un resultado satisfactorio.	$\frac{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016} - \text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2017})}{(\text{S/. por Amenidades Ofrecidas por fallas en WUC AÑO 2016})} \times 100$

INDICADOR DE LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	100%	100%	100%	El indicador en mención refleja el porcentaje de observaciones levantadas o corregidas mes a mes. Es importante resaltar que el presente valor gira en torno a las fechas en las cuales fueron programadas la ejecución de cada actividad.	Etapa de Verificar: Levantamiento de Observaciones $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Levantadas}) \times 100}{(\text{N}^\circ \text{ de Observaciones Detectadas})}$
INDICADOR DE MANTENIMIENTO DE PHVA	100%	100%	100%	El indicador de PHVA muestra el porcentaje de ejecución de las actividades programadas cuyo objetivo principal es el mantenimiento del ciclo de mejora continua. El resultado es satisfactorio, ya que las actividades fueron realizadas en su totalidad	Etapa de Actuar: Mantenimiento del PHVA $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades realizadas para el MMTT del PHVA}) \times 100}{(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Propuestas para el MMTT del PHVA})}$
INDICADOR DE ATENCIÓN WUC	100%	100%	100%	El presente indicador muestra el porcentaje de cumplimiento de los WUC programados, cabe resaltar que el indicador en mención no guarda relación con el porcentaje de los WUC realizados a la hora indicada.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Atendidos} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$
INDICADOR DE RECLAMOS	30.0%	21%	5%	El indicador en mención muestra la reducción de las quejas producto de los WUC realizados de manera errónea. Es importante resaltar que las quejas son procesadas a través de un software propio del hotel "GUESTWARE"	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de WUC Reclamados} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ de WUC Solicitados}}$
INDICADOR DE APROBACIÓN (ENCUESTA A HUÉSPEDES)	63.87%	81.93%	90.32%	El presente indicador muestra eficacia del Proyecto, debido a que a través de encuestas se pudo identificar el grado de satisfacción que tienen los huéspedes con respecto al servicio de WUC.	% Aprobación de Usuario (Encuesta de aprobación)
INDICADOR DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO	Bajo	Alto	Alto	El presente indicador muestra que se mejoró la percepción de nivel de calidad de servicio ofrecido, a través de la guía de observación que mostró un antes del servicio. Y luego de la implementación se observaron resultados positivos.	Nivel de Calidad de Servicio Ofrecido

Fuente: Elaboración propia (2017).

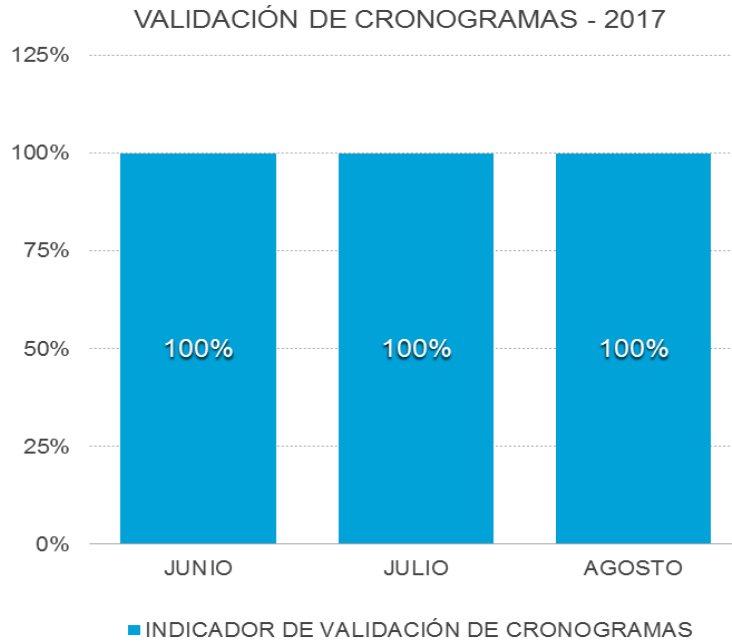


Gráfico n.º 31 Validación de Cronogramas
Fuente: Elaboración propia (2017).

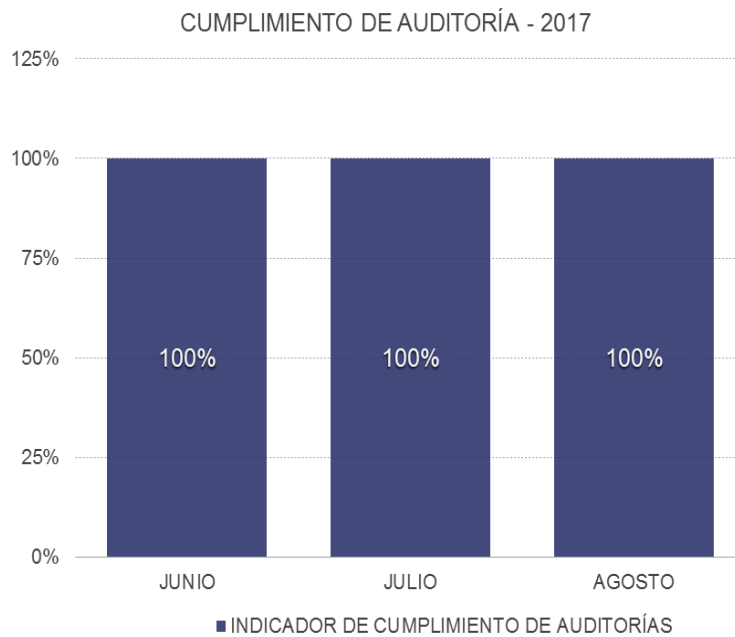


Gráfico n.º 32 Cumplimiento de Auditorías
Fuente: elaboración propia (2017).

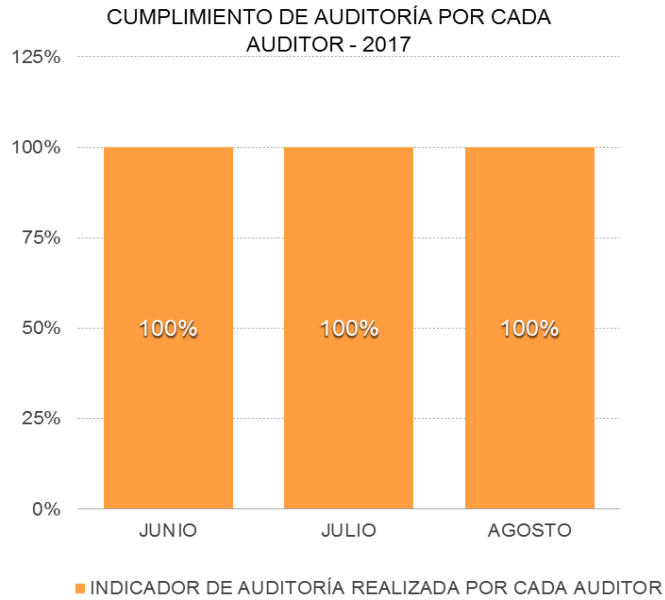


Gráfico n.º 33 Cumplimiento de Auditoría realizada por cada Auditor
Fuente: Elaboración propia (2017).

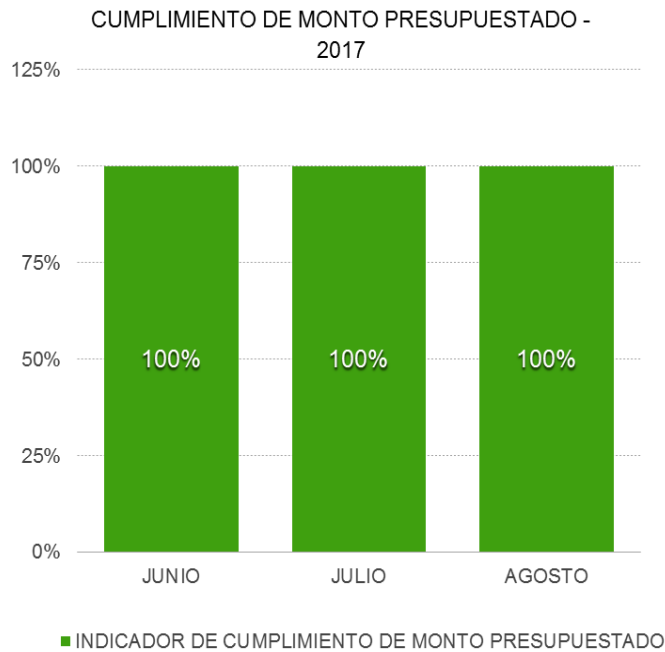


Gráfico n.º 34 Cumplimiento de Monto presupuestado
Fuente: Elaboración propia (2017).

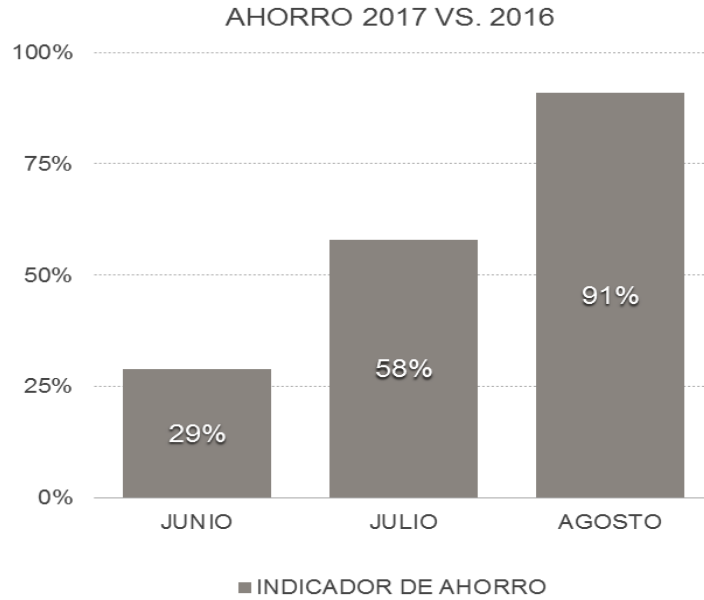


Gráfico n.º 35 Indicador de Ahorro
Fuente: Elaboración propia (2017).

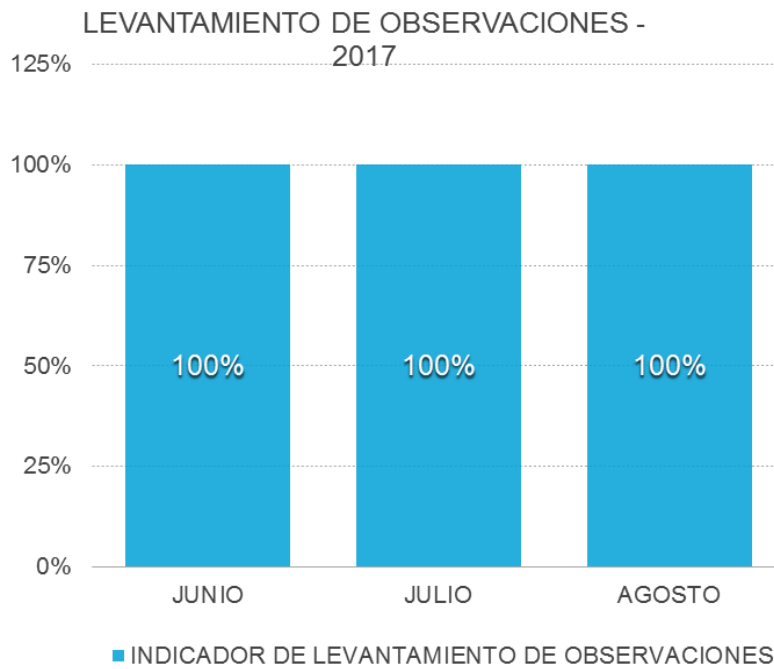


Gráfico n.º 36 Levantamiento de Observaciones
Fuente: Elaboración propia (2017).

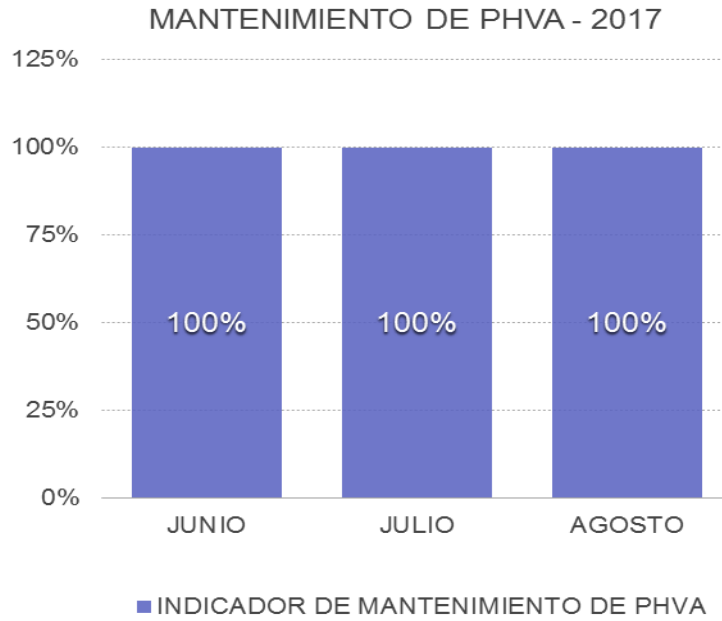


Gráfico n.º 37 Mantenimiento de PHVA
Fuente: Elaboración propia (2017).

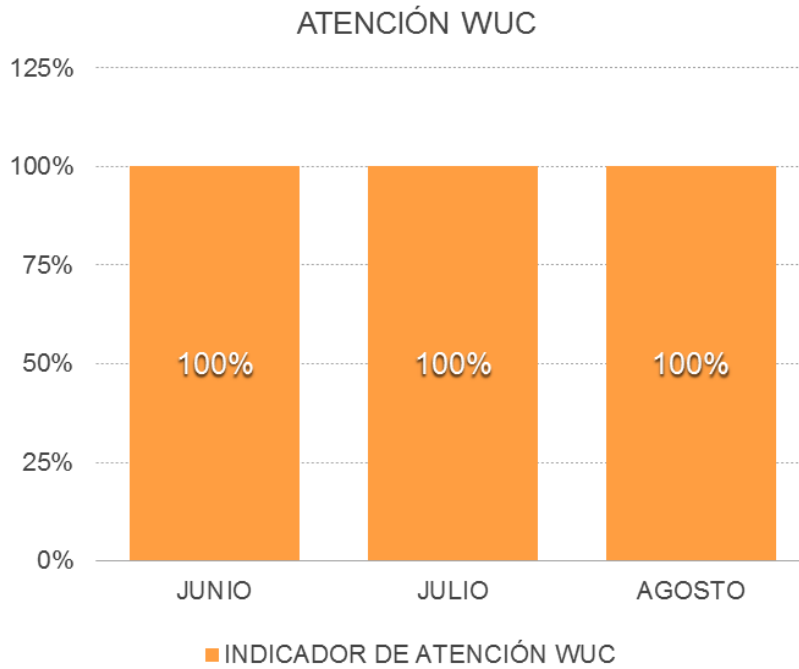


Gráfico n.º 38 Indicador de Atención WUC
Fuente: Elaboración propia (2017).

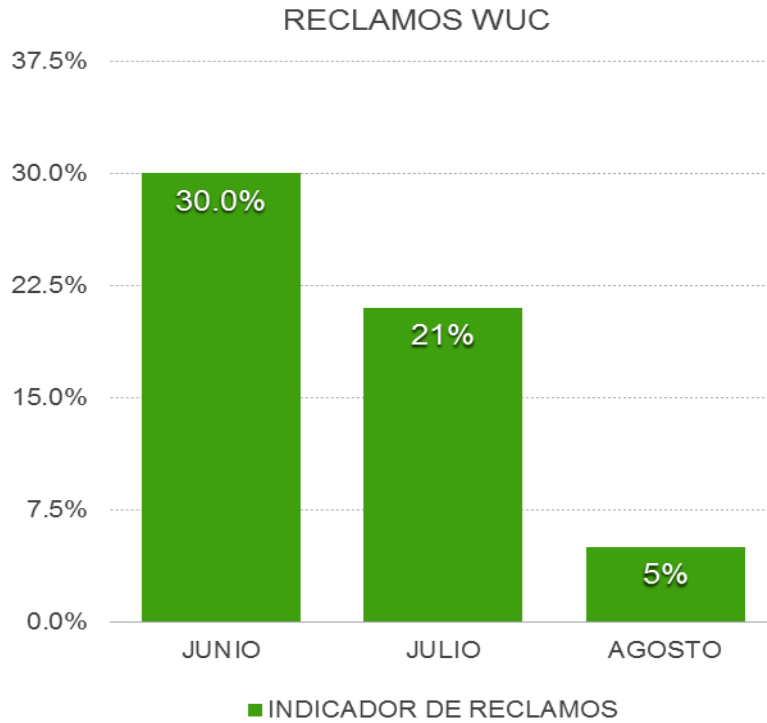


Gráfico n.º 39 Indicador de Reclamos
Fuente: Elaboración propia (2017).

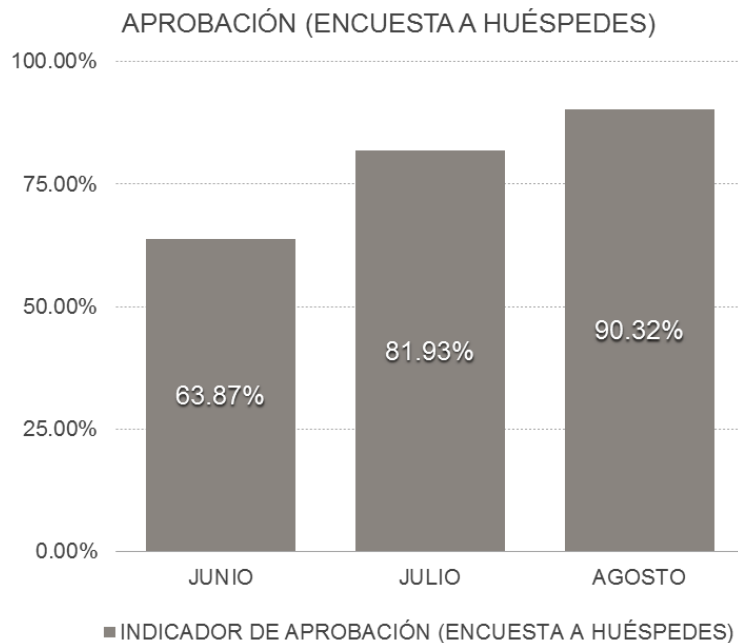


Gráfico n.º 40 Indicador de Aprobación
Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n.º 61 Lista Maestra de Registros FO-CA-007

Herramienta utilizada para el registro y monitoreo del código, la versión, la fecha de inicio de vigencia y la versión de los formatos implementados.

	LISTA MAESTRA DE REGISTROS	Código:	FO-CA-007
		Versión:	0 0
		F. Vigencia:	2/15/2017
		Página	1 de 1

Código	Documento	Versión	Fecha de Vigencia	Almacenamiento	área/proceso	Periodo Revision y/o Actualizacion	tiempo de conservación
FO-CA-001	Auditoria Interna (WUC)	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-002	Solicitud de Accion Correctiva / Preventiva	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-003	Cronograma de Ejecucion de Acciones Correctivas Preventivas	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-004	Satisfacción del Cliente WUC	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-005	Satisfacción del Cliente Interno WUC	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-006	Cuadro de Indicadores	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-007	Lista Maestra de Registros	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-008	Lista Maestra de Documentos	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-009	Lista Maestra de Documentos Externos	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
FO-CA-010	Formato de Capacitacion y Entrenamiento	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año
CRO-CA-001	Cronograma de Auditoria Interna	0 0		Oficina de AYS	AYS / Wake Up Call	1 año	1 año

Fuente: Elaboración propia (2017).

Tabla n.º 62 Lista Maestra de Documentos FO-CA-008

Herramienta que se utilizó para el registro y monitoreo del código, la versión, la fecha de inicio de vigencia y la versión de los procedimientos, políticas internas, instructivos y todo documento implementado.

	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Código:	FO-CA-008
		Versión:	00
		F. Vigencia:	2/15/2017
		Página	1 de 1

Código	Documento	Versión	Fecha de Vigencia	Almacenamiento	área/proceso	Periodo Revision y/o Actualización	tiempo de conservación
DC-CA-001	DECALOGO	00					
PR-CA-001	SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCION	00					
PR-CA-002	AGENDA WUC PARA EL ÁREA DE LOSS PREVENTION	00					
PR-CA-003	PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	00					
		00					
		00					
		00					

Fuente: Elaboración propia (2017).

Actuar

Etapa en la cual se hacen ajustes y correctivos de las fallas detectadas, según los resultados obtenidos. Para la presente etapa se estableció la implementación de estándares de trabajo:

Generación de Procedimientos de Trabajo, los procedimientos de trabajo tuvieron como propósito estandarizar actividades en el área de At Your Service. Además, la **realización de capacitaciones** con la finalidad de estandarizar procesos y dar a conocer los procedimientos elaborados, se capacitará a los colaboradores involucrados en las herramientas implementadas, incluyendo un Registro de Asistencia FO-CA-010 (Ver anexo 20,21,22,23).

- DC-CA-001: Decálogo (Ver anexo 16)
- PR-CA-001: Solicitud WUC generada por Recepción (Ver anexo 17)
- PR-CA-002: Agenda WUC para el área de Loss Prevention (Ver anexo 18)
- PR-CA-003: Procedimiento de programación WUC en Outlook (Ver anexo 19)

5.4. Esquema y presupuesto de implementación

Tabla n.º 64 Esquema y presupuesto de implementación

	FECHA DE LA AUDITORIA DONDE SE DETECTO LA OBSERVACION	PUNTOS NO CUMPLIDOS DEL FORMATO DE AUDITORIA	ACCION CORRECTIVA ASOCIADA	CAUSA RAIZ	CONSECUENCIA	ACCION CORRECTIVA	HERRAMIENTA	CODIGO	ALCANCE	FECHA DE IMPLEMENTACION	PRESUPUESTO	
1	6/1/2017	1, 6, 5, 7	C	N° 001	Exceso de confianza en el grupo de trabajo	Parte del equipo de trabajo considera innecesario el uso de cuadro de programación de WUC	Decálogo de WUC	Elaboración del Decálogo WUC	DC-CA-001	AYS	6/12/2017	S/ 50.00 (Generación del Decálogo en Físico)
								Capacitación de Decálogo WUC	FO-CA-010	AYS	6/15/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)
											6/16/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)
2	10	D	N° 002	Recepción genera solicitudes sin formato específico	La Solicitud generada carece de información necesaria para el WUC	Implementación de "Formato de Solicitud WUC "	Procedimiento de Uso de Solicitud WUC	PR-CA-001	Recepción	7/5/2017	S/ 18.00 (Moviidad) S/ 2.50 (Impresión)	
							Capacitación de Solicitud WUC	FO-CA-010	Recepción	7/6/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)	
										7/8/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)	
3	6/16/2017	15, 16, 17, 18, 20, 21	E	N° 003	Seguridad realiza los WUC de manera errónea	El personal de Seguridad no cuenta con un formato específico que ayude a agendar los WUCs	Implementación de "Formato de Solicitud WUC "	Procedimiento de Elaboración de Agenda WUC	PR-CA-002	Seguridad	7/17/2017	S/ 18.00 (Moviidad) S/ 3.20 (Impresión)
								Capacitación de Agenda WUC	FO-CA-010	Seguridad	7/18/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)
											7/19/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)
4	7/3/2017	10, 11, 12, 13, 14	B	N° 004	Falta de recursos en el área de trabajo	El equipo de trabajo carece de herramientas que auden a agendar los WUC	Calanderización y programación de Alertas WUC	Procedimiento de Programación WUC en Outlook	PR-CA-003	AYS	8/8/2017	S/ 18.00 (Moviidad) S/ 2.70 (Impresión)
								Capacitación de Programación WUC en Outlook	FO-CA-010	AYS	8/10/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)
											8/12/2017	S/ 14.00 (Moviidad) S/ 0.20 (Impresión)

Fuente: elaboración propia (2017)

5.5. Calendario de actividades

Tabla n.º 65 - Calendario de actividades

	2017											
	Jun 01	Jun 15	Jul 01	Jul 15	Ago 01	Ago 15	Set 01	Set 15	Oct 01	Oct 15	Nov 01	Nov 15
Desarrollo primera auditoría	X											
Propuesta de inicio de solicitudes de Acciones Correctivas Preventivas	X											
Reunión con el Supervisor para aprobación del Decálogo WUC		X										
Realización en acrílico de Decálogo WUC para el área		X										
Elaboración del Decálogo WUC		X										
Capacitación de Decálogo WUC		X										
Instalación de Decálogo en el área		X										
Desarrollo segunda auditoría		X										
Segunda Propuesta : Implementación de Solicitud de WUC			X									
Reunión con el Supervisor para aprobación de propuesta			X									
Capacitación de Solicitud WUC para FD/AYS			X									
Desarrollo tercera auditoría			X									
Procedimiento de Uso de Solicitud WUC para FD/AYS				X								
Tercera Propuesta : Implementación de Solicitud de WUC				X								
Revisión de Supervisor para la aprobación del procedimiento				X								

Procedimiento de Elaboración de Agenda WUC para LP/AYS					X								
Capacitación de Agenda WUC LP/AYS					X								
Desarrollo cuarta auditoria						X							
Cuarta Propuesta : Implementación de Programación WUC en Outlook						X							
Revisión de Supervisor para la aprobación del procedimiento							X						
Procedimiento de Programación WUC en Outlook						X	X						
Capacitación de Programación WUC en Outlook						X	X						
Reunir al equipo de colaboradores y realizar las encuestas sobre la implementación.								X	X				
Analizar los resultados finales de la implementación.										X	X		
Mantenimiento del PHVA												X	X

Fuente: Elaboración propia (2017).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El Ciclo PHVA asegura el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard del JW Marriott Lima en el proceso de Wake up Call a través de las acciones correctivas - preventivas planteadas a partir de las observaciones que se detectaron en las auditorías realizadas; respecto al orden del desarrollo de cada una de las fases del Ciclo PHVA. Además, la implementación fue factible para la realidad del hotel y en relación con su búsqueda de mejora continua. Los niveles de significancia del Ciclo PHVA en relación con la calidad según el Brand Standard son óptimos, siendo menores al 0.05 de significancia.
- La eficiencia contribuye significativamente al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del Wake up Call a través del Ciclo PHVA porque su implementación no tomó un tiempo largo de implementación y porque el desarrollo de cada uno de las propuestas fue planteada de una manera en la que favorezca al área de estudio y las involucradas, utilizando recursos o herramientas que ya posee el hotel pero que fueron debidamente adaptadas y explotadas en el proceso.
- La economía refleja significativamente la capacidad para la administración de recursos financieros respecto al cumplimiento de los lineamientos de calidad en

el área de At Your Service ya que el costo de implementación no excede el presupuesto del área y porque el análisis posterior a la implantación del Ciclo PHVA obtuvo resultados óptimos, si lo relacionamos a que se aseguró el cumplimiento del Brand Stand en el proceso y hubo una mejora, generando que no exista un gasto en compensaciones por errores al brindar el servicio.

- La eficacia contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio ya que a través de la implementación del Ciclo PHVA no solo se plantearon acciones correctivas- preventivas, sino se llevó un seguimiento de su realización a través de formatos, registros que muestran que la implementación se realizó de manera satisfactoria y que brinda mejora continua. Además, demuestra que cumplió con su propósito en el estudio.

Recomendaciones

- A pesar de que el ciclo PHVA asegura el cumplimiento de los lineamientos de calidad según el Brand Standard en el proceso de Wake up Call se pudo visualizar que la implementación talvez se pueda realizar en un periodo más extenso para obtener porcentajes más altos, inclusive llegar a un 100% y por ello se recomienda que si ese es el principal fin para un futura implementación; la fase **Hacer** se desarrolle durante un periodo más largo.
- La eficiencia contribuye significativamente al cumplimiento de los lineamientos de la calidad según el Brand Standard del Hotel JW Marriott Lima para el proceso del Wake up Call a través del Ciclo PHVA. Sin embargo, se recomienda que si se logra un mejor involucramiento de los Supervisores o Gerencia se puede optimizar el uso de los recursos que se necesitan para desarrollar las propuestas, ya que así se tendrá mayor apoyo para llegar a su fin.
- La economía refleja significativamente la capacidad para la administración de recursos financieros respecto al cumplimiento de los lineamientos de calidad en el área de At Your Service. Al respecto de que no se excedió del presupuesto del área, se puede considerar que en otros ámbitos de investigación debería analizarse bien en las fases de Planificar y Hacer, como desarrollar el proyecto y sus propuestas que sí podrían generar un gasto a diferencia del estudio.

- A pesar que la eficacia contribuye significativamente al cumplimiento de los objetivos planteados en referencia a los lineamientos de calidad en el área de estudio, se puede recomendar que si se busca llegar a resultados más altos en las encuestas, en la fase de Verificar que está ligada a las propuestas de la fase Hacer; puede realizarse en un periodo más extenso y así también seguir evaluando de manera constante la mejora continua de un servicio.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliográficas

- Barquero, J. Rodriguez, C. Barquero, M. Huertas, F. (2017) Marketing de Clientes. ¿Quién se ha llevado mi cliente? Editorial Interamericana. Mexico: McGraw Hill
- Crosby, P. B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad. México: CIA, Editorial Continental, S.A de C.V.
- Deming,E. (1989). Calidad, productividad y competitividad (1^{ra}. ed.). España: Díaz de Santos S.A.
- Hernandez S. (2010). Metodología de investigación. (5^{ra}. ed.). Interamericana Editores. Mexico: McGraw Hill
- Hitt J., Stewart L. & Porter M. (2006). Administración (1^{ra}. ed.). México: Pearson.
- Imai, Masaaki (1986) La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. Japón: PATRIA S.A. DE C.V.
- Juran, J. M. (1993a). Manual de Control de la Calidad (4^a. ed.).. La Habana, Cuba: MES.
- Kotler, P. (1996) Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación, y Control. (8^a .ed).México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kerlinger, Fred (1981). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. 1^{ra} Edicion Interamericana. Mexico. Mexico: McGraw Hill
- Porter, M. (2012). Ser competitivo (4^a. ed.). España: Pearson

Electrónicas

Excelence Managment (2016). Kaizen: Filosofía Japonesa enfocada en la mejora continua. Recuperado de:

<https://excelencemanagement.wordpress.com/2016/11/21/kaizen-filosofia-japonesa-enfocada-en-la-mejora-continua/>

Kaizen Institute (1985) Masaaki Imai. Actualización 2017. Recuperado de: <https://pe.kaizen.com/nosotros/masaaki-imai.html>

Real Academia de la Lengua Española (2014) Calidad Vigésimotercera Edición. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=6nVpk8P|6nXVL1Z>

Rodríguez Sifontes, C.E:(2010) Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos en la EHTC “Hermanos Gómez”. Recuperado de: www.eumed.net/libros/2010c/758/

Yonque, J . Garcia,M. Ruez L. (2002). Kaizen o la mejora continua. UNSNM Revistas. Perú. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n1/kaisen.htm

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Antecedentes

Matriz de Antecedentes			
Autores	Titulo de la Investigación	Metodología	Conclusión
Flores y Mas (2015)	“Aplicación de la Metodología PHVA para la mejora de la productividad en el Área de Producción de la Empresa KAR & MA S.A.C”	Experimental	La aplicación de la metodología PHVA es efectiva y trae resultados favorables. Se debe llevar un registro ordenado y documentado de los puntos de control establecidos. Además, tomar las medidas correctivas y preventivas que garanticen la calidad del producto.
Reyes (2015)	“Implementación del ciclo de mejora continua Deming para incrementar la productividad de la empresa calzados León en el año 2015”	Experimental	La implementación de los formatos de mejora redujo la acumulación del producto en proceso, la cual se traduce en un incremento en la productividad, mostrando que logra su principal objetivo.
Trelles (2015)	“Evaluación de la calidad percibida por los clientes del Hotel Los Portales a través del análisis de sus expectativas y percepciones”	Experimental	De la calidad de servicios depende en gran medida la satisfacción de los clientes, de la cual se desprenden factores importantes como la frecuencia de compra, la fidelidad del cliente y la recomendación del servicio.
Santiago (2012)	“Propuesta para la implementación de un sistema de Calidad en el restaurante Pergamino del Hotel JW Marriott”	Descriptiva	Mediante la correcta aplicación de herramientas de calidad, estadísticas y un análisis financiero es posible la mejora en cualquier empresa.
Droguett (2012)	“Calidad y Satisfacción en el Servicio a Clientes de la Industria Automotriz: Análisis de Principales Factores que Afectan la Evaluación de los Clientes”	Descriptiva	La gran importancia que tiene el desempeño del vendedor en la evaluación que hacen los clientes del proceso de ventas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 2: Matriz de datos

	edad	sexo	nacionalidad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Eficiencia_1	Eficacia	Eficiencia_2	Eficacia_2	Calidad_de_ser- vicio
1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
2	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
4	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
5	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
6	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
7	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
8	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
9	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
10	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
11	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
12	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
13	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
14	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
15	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
16	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
17	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
18	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
19	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
20	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
21	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
22	1	2	1	3	3	3	3	3	3	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 3: Justificación de la investigación

En el siguiente cuadro se encontraran las incidencias del Área de At Your Service que se presentan día a día. Esta información se obtiene a través de GuestWare donde se encuentra el registro de las quejas o incidencias reportadas por los huéspedes. Esta información se verá reflejada desde Agosto del año 2016. A través de la presente información se podrá validar la necesidad de tratar el problema del wake up call en primera instancia.

Tabla n.º 66 Fallas del Área de At Your Service

INCIDENTES	2016						2017				
	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	TOTAL
Wake up call missed	2	2	0	0	2	6	3	2	0	5	10
Room Service Order Problems	3	2	4	1	5	15	8	4	9	7	28
Guest Service Problem Complain	6	6	7	3	5	27	6	4	0	2	12
Incorrect Local Information Provides by GS	2	0	0	0	1	3	0	0	2	0	2
Wait Too Long For Guest Services	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0
Guest Service Agent Rude	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	0
Guest Message Problem Complain	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	5
Guest Package Problem Complain	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Fuente: Sistema guest ware Hotel JW Marriott (2017)

De acuerdo a la información anterior, se podrá observar en el siguiente grafico cuáles son los incidentes más frecuentes del área de At Your Service.

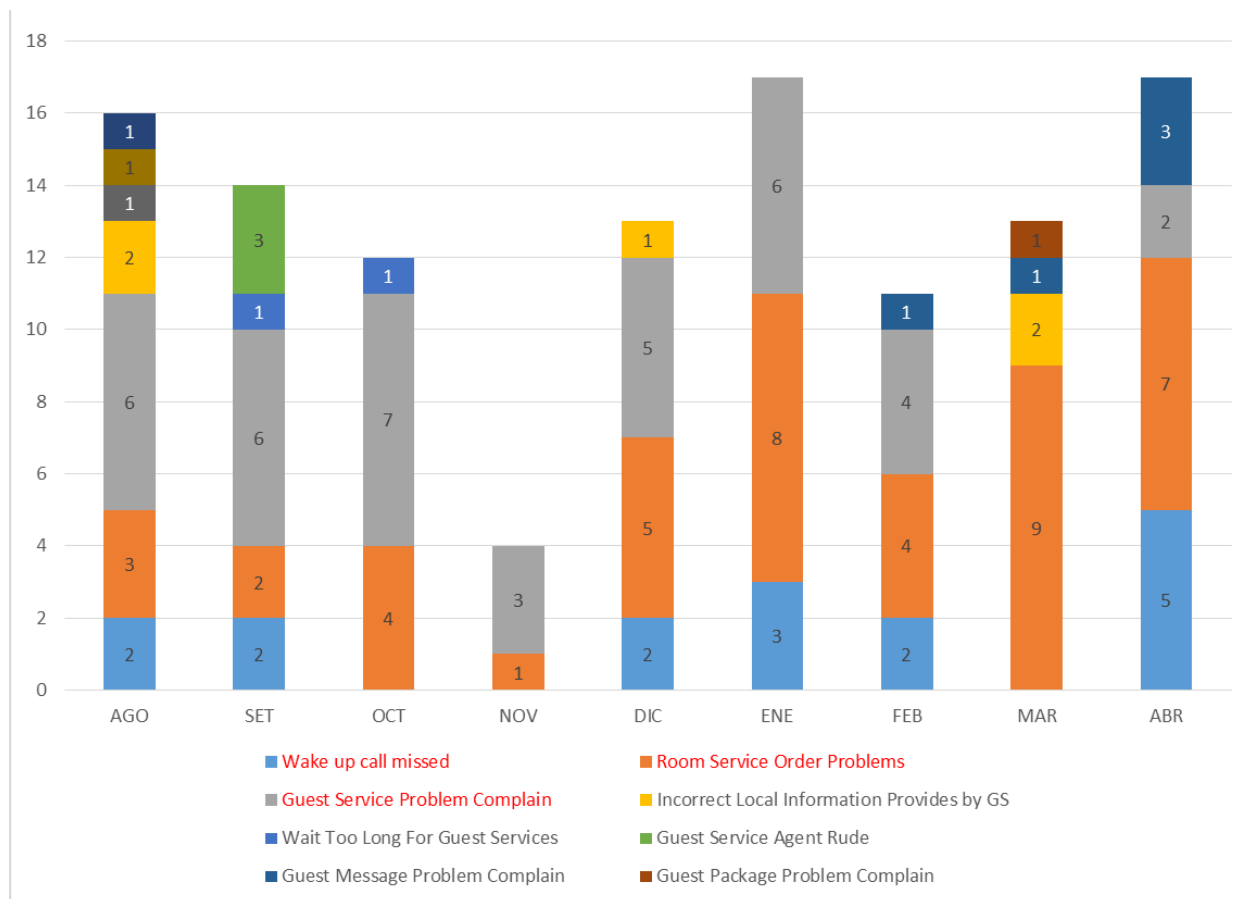


Gráfico n.º 41 Incidencias frecuentes en el área de estudio
Fuente: Elaboración propia (2017)

Interpretación:

El gráfico nos muestra cuales son los incidentes más frecuentes -Wake up called missed, Room Service Oder Problems Y Guest Service Problem Complain- los cuales tendrían que ser abordados ya que son indicadores de errores recurrentes, y en base a ello se trabajaría mejorar la calidad y los resultados para el área. Sin embargo, se encuentran las siguientes observaciones:

Observación 1:

La categoría Guest Service Problem Complain, es considerada como un indicador global pues aborda varios incidentes del área. Es decir alguno inconveniente generado por el mismo Agente de At Your Service y que no pertenezca a ninguna de las otras categorías de incidencias del sistema, será registrado bajo esa categoría. Es por ello que refleja una cantidad alta, algunos de estos incidentes pueden generarse cuando:

Un huésped llama a la central telefónica solicitando que realicen servicio a su habitación, pero por error no se informó del requerimiento, generando así un inconveniente con el huésped y para el área. Es ahí cuando el incidente se registra en el sistema con esta categoría.

Otro caso en el cual el incidente se registra en la misma categoría es cuando por error se realiza una llamada de despertar a una habitación equivocada, generando así un inconveniente con otro huésped que no debió ser despertado.

Por lo tanto para enfocarse en esta categoría se tendría que analizar cada uno de los casos y buscar diferentes propuestas de mejora, lo que dificultaría el proceso.

Observación 2:

La categoría Room Service Orde Problems, involucra no solo al Departamento de At Your Service sino también al área de Room Service y Cocina por lo que el estudio de los errores y las propuestas de mejora dependería de tres áreas distintas.

Observación 3:

La categoría de Wake up Call Missed, es una de la categorías que también tiene índice alto de recurrencia. Y es una función específica del Área de At Your Service por lo que se puede abordar sin inconveniente alguno, es por ello que se trabajará bajo este proceso.

Se tomará como guía el Brad Standard para poder enfocarnos en el incidente recurrente y asegurar la calidad del servicio y mejorarla.

Anexo 4: Guía de observación

GUIA DE OBSERVACIÓN DEL INDICADOR NIVEL DE CALIDAD PERCIBIDO EN EL PROCESO DE WAKE UP CALL DEL JW MARRIOTT LIMA.

Antes de la implementación.

Nivel de Calidad Percibido	Apreciación del observador				
	No procede	Muy Bajo	Bajo	Alto	Muy Alto
Índice de reclamos WUC				X	
Análisis de Inspecciones/ Auditorías			X		
Seguimiento a los errores en el proceso WUC			X		
Capacitación a los colaboradores			X		
Grado de cumplimiento de los objetivos			X		
Personal capacitado			X		
Apoyo e involucramiento del personal				X	
Mantenimiento del Ciclo PHVA		X			

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 5: Guía de Entrevista

Entrevista

La entrevista será desarrollada para conocer las opiniones de expertos sobre el la percepción de la calidad servicio en el servicio de Wake up Call y su relación con el Ciclo PHVA.

Percepción de la Calidad de Servicio

Pregunta No. 1

¿Qué opinión tiene usted sobre la calidad de servicio en los hoteles cinco estrellas?

Pregunta No. 2

¿Cree usted que el servicio de wake up call es uno de los servicios más importantes que brinda el hotel?

Pregunta No.3

¿Cómo cree usted que el Ciclo PHVA puede mejorar el servicio hotelero?

Anexo 6: Auditoría 001

JW MARRIOTT		FORMATO DE AUDITORÍA INTERNA ITEM: WAKE UP CALL			Código: FQCA-001	Revisión: 03
					Vigencia: 30/05/2017	Página: 1 de 1
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO						
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)					N° REGISTRO	
AREA DEL OPERADOR					FECHA	
HORA						
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA						
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL						
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIÓN	
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA		X		contestar a la 3ª timbrada	
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CALIDA BIENVENIDA/SALUDO	X				
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	X				
4	DURANTE LA CONVERSACIÓN, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUÉSPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR." / "SRA"	X				
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN		X			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGUN EL STANDARD JW MARRIOTT		X		no ofrece una segunda llamada.	
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA		X		no ofrece otros tipos de asistencia.	
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X				
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X				
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)						
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA A CORDADA		X		fue 8 minutos más tarde.	
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CALIDO SALUDO	X				
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACIÓN ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACIÓN (HORA, DÍA, FECHA, CLIMA)	X				
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X				
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X				
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)						
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUÉSPEDES			X		
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACIÓN RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			X		
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUÉSPED DE MANERA CALIDA Y RESPETUOSA			X		
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT			X		
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN			X		
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA			X		
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS			X		
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO						
% CUMPLIMIENTO =		$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN + NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$			= 64%	
> 90% BUENO		90% - 80% REGULAR		< 80% MALO		
DATOS DEL AUDITOR						
NOMBRE/ APELLIDO					N° DNI	
ÁREA					CARGO	
					FIRMA	



Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 7: Auditoría 002

JW MARRIOTT		FORMATO DE AUDITORIA INTERNA ITEM: WAKE UP CALL		Código	FOCA-001
				versión	0.0
				F. vigencia	30/05/2017
				Página	1 de 1
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO					
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)		Fabiola Esquivel		N° REGISTRO	
ÁREA DEL OPERADOR	AYS	HORA	7:50 am	FECHA	11/06/17
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA					
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL					
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA	X			
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CÁLIDA BIENVENIDA/SALUDO	X			
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
4	DURANTE LA CONVERSACIÓN, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUÉSPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR." / "SRA"	X			
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN	X			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGUN EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA	X			
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA	X			
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)					
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA ACORDADA			X	
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CÁLIDO SALUDO			X	
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACION ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACIÓN (HORA, DÍA, FECHA, CLIMA)			X	
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA			X	
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)					
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUÉSPEDES		X		
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACIÓN RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT		X		
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUÉSPED DE MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA		X		
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT		X		
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN			X	
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA		X		
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS		X		
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO					
% CUMPLIMIENTO =	$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN} + \text{NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$		= 60%		
> 90%	BUENO	90% - 80%	REGULAR	80% - 70%	MALO
DATOS DEL AUDITOR					
NOMBRE/ APELLIDO		Alexander Martínez		N° DNI	72123454
ÁREA	Front Desk	CARGO	Agente F.D.	FIRMA	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 8: Auditoría 003

		FORMATO DE AUDITORIA INTERNA ITEM: WAKE UP CALL		Código: FO-CA-501	
				Versión: 0.2	
				F. Vigencia: 30/05/2017	
				Página: 1 de 1	
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO					
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)		<i>Gianfranco Collado</i>		N° REGISTRO	
ÁREA DEL OPERADOR		HORA		FECHA	
<i>AYS</i>		<i>9:00 pm</i>		<i>03/07</i>	
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA					
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL					
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CALIDA BIENVENIDA/SALUDO	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	DURANTE LA CONVERSACIÓN, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUESPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR." / "SRA"	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/>			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGUN EL STANDARD JW MARRIOTT	<input checked="" type="checkbox"/>			
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA	<input checked="" type="checkbox"/>			
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA	<input checked="" type="checkbox"/>			
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	<input checked="" type="checkbox"/>			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)					
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA A CORDADA		<input checked="" type="checkbox"/>		
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CÁLIDO SALUDO		<input checked="" type="checkbox"/>		
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACIÓN ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACIÓN (HORA, DÍA, FECHA, CLIMA)		<input checked="" type="checkbox"/>		
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA		<input checked="" type="checkbox"/>		
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT		<input checked="" type="checkbox"/>		<i>No ofrece ayuda adicional</i>
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)					
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA A LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUÉSPEDES			<input checked="" type="checkbox"/>	
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACIÓN RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			<input checked="" type="checkbox"/>	
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUÉSPED DE MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA			<input checked="" type="checkbox"/>	
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT			<input checked="" type="checkbox"/>	
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN			<input checked="" type="checkbox"/>	
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA			<input checked="" type="checkbox"/>	
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS			<input checked="" type="checkbox"/>	
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO					
% CUMPLIMIENTO =		$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN} + \text{NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$		= <i>84%</i>	
> 90% BUENO		90% - 80% REGULAR		20% - 0% MALO	
DATOS DEL AUDITOR					
NOMBRE/APELLIDO		<i>Jasmine Vasquez</i>		N° DNI	
ÁREA		CARGO		FIRMA	
<i>Health Club</i>		<i>Cajero</i>			

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 9: Auditoría 004

FORMATO DE AUDITORIA INTERNA		Código	FO-CA-001		
ITEM: WAKE UP CALL		Version	0.0		
		F. Vigencia	30/05/2017		
		Página	1 de 1		
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO					
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)		Gonzalo Kehn			
N° REGISTRO					
AREA DEL OPERADOR	AYS	HORA	20:00		
FECHA		17/07/17			
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA					
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL					
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACION
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA	X			
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CALIDA BIENVENIDA/SALUDO	X			
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
4	DURANTE LA CONVERSACION, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUÉSPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR." / "SRA"	X			
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACION	X			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGÚN EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA	X			
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X			
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)					
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA ACORDADA		X		5 minutos después
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CALIDO SALUDO		X		
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACIÓN ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACION (HORA, DIA, FECHA, CLIMA)		X		no dio información clima
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA		X		
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT		X		
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)					
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUÉSPEDES			X	
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACION RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUÉSPED DE MANERA CALIDA Y RESPETUOSA			X	
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCION			X	
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA			X	
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS			X	
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO					
% CUMPLIMIENTO =	$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN} + \text{NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$		= 64%		
> 90%	BUENO	90% - 80%	REGULAR		
		80% - 70%	MALO		
DATOS DEL AUDITOR					
NOMBRE/APELLIDO		Alexa Montano Z.			
N° DNI		47722623			
AREA	At Your Service	CARGO	Agente de AY5		
FIRMA		[Firma]			

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 10: Auditoria 005

JW MARRIOTT		FORMATO DE AUDITORIA INTERNA ITEM: WAKE UP CALL		Código:	FOLIO: 001
				Revisión:	00
				Vigencia:	30/05/2017
				Página:	1 de 1
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO					
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)		Eduardo Terán		N° REGISTRO	
AREA DEL OPERADOR		AYS		HORA	18:06:00
				FECHA	11/08/17
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA					
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL					
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA	X			
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CÁLIDA BIENVENIDA/SALUDO	X			
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT.	X			
4	DURANTE LA CONVERSACIÓN, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUESPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR." / "SRA"	X			
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN	X			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGÚN EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA	X			
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA	X			
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)					
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA A CORDADA	X			
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CÁLIDO SALUDO	X			
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACION ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACION (HORA, DIA, FECHA, CLIMA)	X			
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA	X			
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)					
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMAS HUESPEDES			X	
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACION RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUESPED DE MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA			X	
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN			X	
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA			X	
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS			X	
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO					
% CUMPLIMIENTO =	$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN} + \text{NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$		=		100%
> 90%	BUENO	90% - 80%	REGULAR	20%	MALO
DATOS DEL AUDITOR					
NOMBRE/APELLIDO		Alexander Martinez		N° DNI	7273454
AREA		Front Desk		CARGO	Agente F.D.
				FIRMA	


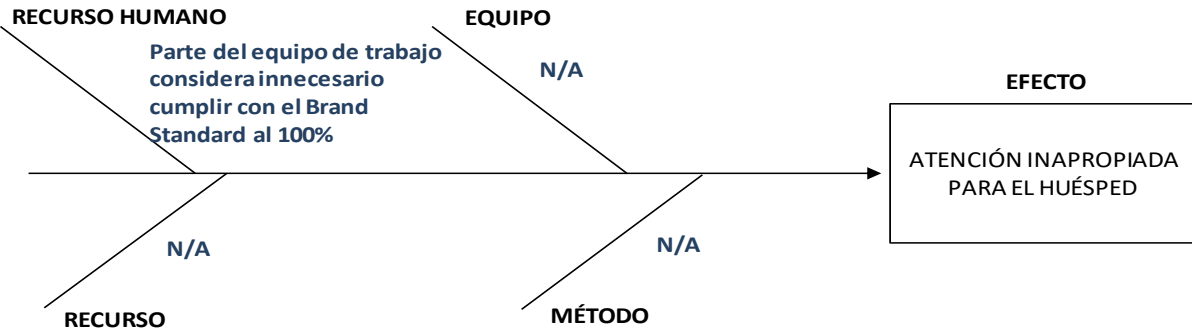
Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 11: Auditoria 006

JW MARRIOTT		FORMATO DE AUDITORIA INTERNA ITEM: WAKE UP CALL		Código:	FDCA-001
				Revisión:	00
				Vigencia:	30/05/2017
				Página:	1 de 1
DATOS DEL COLABORADOR EVALUADO					
OPERADOR EVALUADO (NOMBRE / APELLIDO)				Kathia Peralta	
N° REGISTRO					
AREA DEL OPERADOR		HORA		FECHA	
AYS		7:50pm		30/08	
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA					
PLANIFICACIÓN DEL WAKE UP CALL					
ITEM	DETALLE	CUMPLE	NO CUMPLE	NO APLICA	OBSERVACIÓN
1	EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA	X			
2	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UNA CALIDA BIENVENIDA/SALUDO	X			
3	LA ETIQUETA TELEFÓNICA (SPEECH EMPLEADO) CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
4	DURANTE LA CONVERSACIÓN, EL OPERADOR DEL HOTEL UTILIZA EL NOMBRE DEL HUESPED ANTEPONIENDO LA PALABRA "SR" / "SRA"	X			
5	EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN	X			
6	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGUN EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
7	EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA	X			
8	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X			
9	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 1 (RECEPCIÓN DE LLAMADA)					
10	EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA ACORDADA			X	
11	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CALIDO SALUDO			X	
12	EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACIÓN ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACIÓN (HORA, DÍA, FECHA, CLIMA)			X	
13	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA			X	
14	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT			X	
EJECUCIÓN DEL WAKE UP CALL: CASO N° 2 (CASO OMISO A LLAMADA)					
15	EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUESPEDES	X			
16	AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACIÓN RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
17	EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUESPED DE MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X			
18	EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOTT	X			
19	EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN	X			
20	EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CALIDA Y RESPETUOSA	X			
21	LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS	X			
EVALUACIÓN DEL RESULTADO OBTENIDO					
% CUMPLIMIENTO =	$\frac{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN}}{\text{NUMERO DE ITEMS QUE CUMPLEN} + \text{NUMERO DE ITEMS QUE NO CUMPLEN}} \times 100$		= 100%		
> 90%	BUENO	90% - 80%	REGULAR		
			MALO		
DATOS DEL AUDITOR					
NOMBRE/ APELLIDO		Jasmine Vasquez		N° DNI	
				7237119	
AREA		CARGO		FIRMA	
Health Club		cajero		[Firma]	


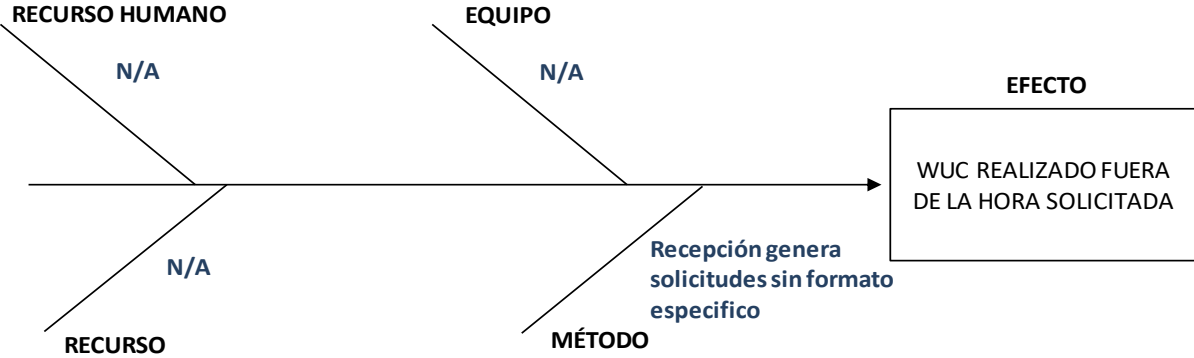
Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 12: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 001

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA		Código:	FO-CA-003
			Versión:	00
			F. Vigencia:	5/30/2017
			Página:	1 de 1
LUGAR DE OCURRENCIA	ÁREA DE AYS	FECHA	01/06/2017	
AUDITOR INTERNO	ALEXA MONTAÑO	N° OCURRENCIA	001	
SITUACION	<input checked="" type="checkbox"/> AUDITORIA INTERNA <input type="checkbox"/> AUDITORIA EXTERNA <input type="checkbox"/> QUEJA DE CLIENTE <input type="checkbox"/> INSPECCIÓN INOPINADA			
PROCESO	WAKE UP CALL	RESPONSABLE	PAUL AGUILAR	
DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO				
Incumplimiento en los siguientes puntos del FO-CA- 001 FORMATO DE AUDITORIA INTERNA: - EL OPERADOR DEL HOTEL RESPONDE LA LLAMADA ANTES DE LA TERCERA TIMBRADA - EL OPERADOR DEL HOTEL TRANSMITE RESPETO Y CONFORT DURANTE LA COMUNICACIÓN - EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SEGÚN EL STANDARD JW MARRIOTT - EL OPERADOR DEL HOTEL OFRECE ALGUN SERVICIO ADICIONAL ANTES DE CONCLUIR CON LA LLAMADA				
ISHIKAWA				
				
PLAN DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	% AVANCE	
ELABORACIÓN DE DECÁLOGO WUC	ALEXA MONTAÑO	6/12/2017	100%	
CAPACITACIÓN EN DECÁLOGO WUC	ALEXA MONTAÑO	6/16/2017	100%	


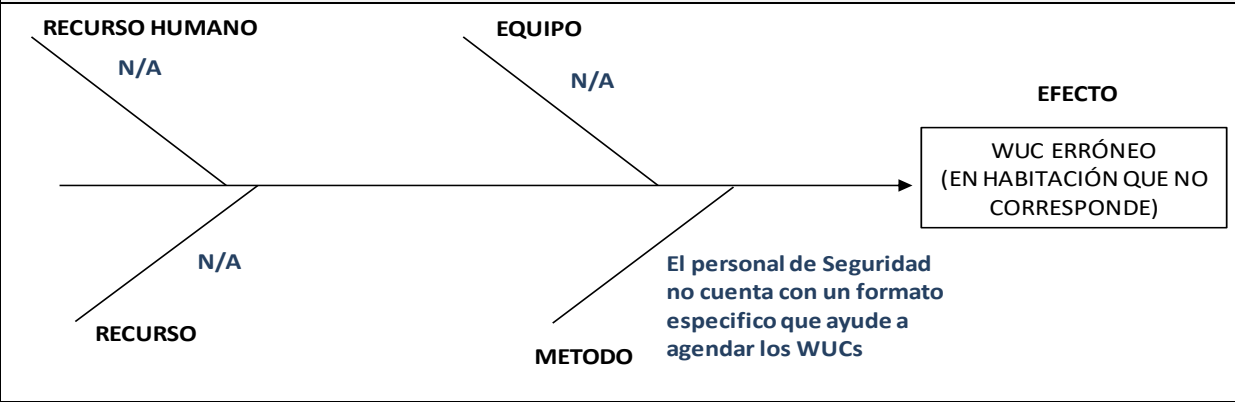
Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 13: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 002

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA		Código:	FO-CA-003
			Versión:	00
			F. Vigencia:	5/30/2017
			Página:	1 de 1
LUGAR DE OCURRENCIA	AREA DE AYS	FECHA	6/1/2017	
AUDITOR INTERNO	ALEXA MONTAÑO	N° OCURRENCIA	002	
SITUACION	<input checked="" type="checkbox"/> AUDITORIA INTERNA <input type="checkbox"/> AUDITORIA EXTERNA <input type="checkbox"/> QUEJA DE CLIENTE <input type="checkbox"/> INSPECCIÓN INOPINADA			
PROCESO	WAKE UP CALL	RESPONSABLE	PAUL AGUILAR	
DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO				
Incumplimiento en el siguiente punto del FO-CA- 001 FORMATO DE AUDITORÍA INTERNA: - EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZO A LA HORA ACORDADA				
ISHIKAWA				
				
PLAN DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	% AVANCE	
ELABORACION DE PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCION	ALEXA MONTAÑO	7/5/2017	100%	
CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN	ALEXA MONTAÑO	7/8/2017	100%	


Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 14: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 003

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA		Código:	FO-CA-003
			Versión:	0 0
			F. Vigencia:	5/30/2017
			Página:	1 de 1
LUGAR DE OCURRENCIA	ÁREA DE AYS	FECHA	16/06/20117	
AUDITOR INTERNO	ALEXANDER MARTINEZ	N° OCURRENCIA	003	
SITUACION	<input checked="" type="checkbox"/> AUDITORIA INTERNA <input type="checkbox"/> AUDITORIA EXTERNA <input type="checkbox"/> QUEJA DE CLIENTE <input type="checkbox"/> INSPECCIÓN INOPINADA			
PROCESO	WAKE UP CALL	RESPONSABLE	PAUL AGUILAR	
DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO				
<p>Incumplimiento en los siguientes puntos del FO-CA- 001 FORMATO DE AUDITORÍA INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EL SUPERVISOR ASIGNADO TOCA LA PUERTA DE MANERA PRUDENTE, SIN GENERAR EL SUFICIENTE RUIDO PARA DESPERTAR A LOS DEMÁS HUESPEDES. - AL NO RECIBIR RESPUESTA, EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A INGRESAR A LA HABITACIÓN RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT. - EL SUPERVISOR ASIGNADO PROCEDE A DESPERTAR AL HUÉSPED DE MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA. - EL UNIFORME Y EL NAME TAG CUMPLE CON EL STANDARD JW MARRIOT. - EL SUPERVISOR ASIGNADO MUESTRA BUENA POSTURA, SONRISA, CONTACTO VISUAL Y ESCUCHA ATENTAMENTE A LO LARGO DE LA INTERACCIÓN. - EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE EL SERVICIO DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA. - LA EXPERIENCIA EN GENERAL CUMPLIÓ CON LAS EXPECTATIVAS. 				
ISHIKAWA				
 <p>The Ishikawa diagram illustrates the causes of the defect. The main horizontal arrow points to the right, labeled 'EFECTO' (EFFECT), which is 'WUC ERRÓNEO (EN HABITACIÓN QUE NO CORRESPONDE)'. Four diagonal lines branch off to the left, representing causes: 'RECURSO HUMANO' (N/A), 'EQUIPO' (N/A), 'RECURSO' (N/A), and 'METODO' (El personal de Seguridad no cuenta con un formato específico que ayude a agendar los WUCs).</p>				
PLAN DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	% AVANCE	
ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE AGENDA WUC PARA LP	ALEXA MONTAÑO	7/17/2017	100%	
CAPACITACIÓN EN PROCEDIMIENTO DE AGENDA WUC PARA LP	ALEXA MONTAÑO	7/19/2017	100%	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 15: Solicitud de Acción Correctiva – Preventiva 004

	SOLICITUD DE ACCIÓN CORRECTIVA / PREVENTIVA		Código:	FO-CA-003
			Versión:	00
			F. Vigencia:	5/30/2017
			Página:	1de 1
LUGAR DE OCURRENCIA	ÁREA DE AYS	FECHA	03/07/20117	
AUDITOR INTERNO	JAZMIN VASQUEZ	N° OCURRENCIA	004	
SITUACION	<input checked="" type="checkbox"/> AUDITORIA INTERNA <input type="checkbox"/> AUDITORIA EXTERNA <input type="checkbox"/> QUEJA DE CLIENTE <input type="checkbox"/> INSPECCIÓN INOPINADA			
PROCESO	WAKE UP CALL	RESPONSABLE	PAUL AGUILAR	
DESCRIPCIÓN DE HALLAZGO				
Incumplimiento en los siguientes puntos del FO-CA- 001 FORMATO DE AUDITORÍA INTERNA: <ul style="list-style-type: none"> - EL SERVICIO DE WAKE UP CALL SE REALIZÓ A LA HORA ACORDADA - EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA UN CÁLIDO SALUDO - EL OPERADOR DEL HOTEL PROPORCIONA INFORMACIÓN ADICIONAL DURANTE LA COMUNICACIÓN (HORA, DÍA, FECHA, CLIMA) - EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA DE UNA MANERA CÁLIDA Y RESPETUOSA - EL OPERADOR DEL HOTEL CONCLUYE LA LLAMADA RESPETANDO EL STANDARD JW MARRIOTT 				
ISHIKAWA				
RECURSO HUMANO	EQUIPO	EFECTO		
N/A	N/A	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> WUC REALIZADO FUERA DE LA HORA SOLICITADA </div>		
El equipo de trabajo carece de herramientas que ayuden a agendar los WUC	N/A			
RECURSO	MÉTODO			
PLAN DE ACCIÓN				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE CIERRE	% AVANCE	
ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACION WUC EN OUTLOOK	ALEXA MONTAÑO	8/8/2017	100%	
CAPACITACIÓN EN PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	ALEXA MONTAÑO	8/13/2017	100%	

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 16: DC-CA-001 DECÁLOGO

Se desarrolló a partir de la causa raíz observada, que parte del equipo de trabajo consideraba innecesario cumplir con el Brand Standard. El decálogo del Wake up Call se elaboró con la finalidad de concientizar la importancia que tiene el realizar el servicio cumpliendo el Brand Stanrad del hotel para el proceso.

La elaboración e implementación se realizó el 12 de Junio y se ejecutaron dos capacitaciones a los colaboradores de At Your Service en las fechas 15 y 16 de Junio. El decálogo se elaboró en acrílico y se colocó cerca a las computadoras en el área para que los colaboradores pueden visualizarlo de manera rápida y lo tengan siempre presente.

Para observar el registro de asistencia de las capacitaciones revisar el anexo 20.

A continuación el decálogo:



NUESTRO DECÁLOGO DE WAKE UP CALL (WUC)



1. NUESTRA ATENCIÓN REFLEJA **NUESTRO ESTÁNDAR.**
2. **CUMPLE** TODO LO QUE PROMETAS.
3. PARA EL HUÉSPED **NOSOTROS MARCAMOS LA DIFERENCIA.**
4. FALLAR EN UN PUNTO SIGNIFICA **FALLAR EN TODO.**
5. SOLO HAY UNA FORMA DE SATISFACER A NUESTROS HUÉSPEDES: **DARLE MÁS DE LO QUE ESPERA.**
6. UN **AGENTE INSATISFECHO** GENERA HUÉSPEDES INSATISFECHOS.
7. CONVIERTE LAS QUEJAS EN **OPORTUNIDADES PARA MEJORAR.**
8. POR MUY BUENO QUE SEA NUESTRO SERVICIO, **SIEMPRE SE PUEDE MEJORAR.**
9. DEMOS TODA NUESTRA ATENCIÓN AL HUÉSPED, **EVITEMOS DISTRACCIONES.**
10. CUANDO SE TRATE DE REALIZAR UN WUC, **TODOS SOMOS UN EQUIPO.**

"EL CORAZÓN DEL HOTEL ES NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO"

Código:
Versión:
Fecha Vigencia:

DC-CA-003
03
15/05/2017


JW MARRIOTT
LIMA

Figura n.º 4 Decálogo
Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 17: PR-CA-001: Solicitud WUC generada por Recepción

Se desarrolló a partir de la causa raíz observada, que Recepción generaba solicitudes sin formato específico. El procedimiento se elaboró con la finalidad de establecer las pautas necesarias para programar los Wake Up Call solicitados por los huéspedes a través del área de Recepción.

La elaboración e implementación se realizó el 5 de Julio y se ejecutaron dos capacitaciones a los colaboradores, una a Recepción y otra a At Your Service en las fechas 6 y 8 de Julio respectivamente. Para observar el registro de asistencia de las capacitaciones revisar el anexo 21.

A continuación el procedimiento:

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCION

CURSO 174 - CA - 001
VERSION 01
P.VIGENCIA 05/07/2017
PAGINAS 05



PROCEDIMIENTO				Código : PR-CA-001
SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN				Versión : 01
Elaborado por:	Alexa Montaña	Revisado y Aprobado por:	Paul Aguilar	Revisión 05/07/2017
Cargo:	Agente AYS	Cargo:	Supervisor AYS	Página: 2 de 6

1. PROPOSITO

Establecer las pautas necesarias para programar los Wake Up Call solicitados por los huéspedes a través del área de recepción.

2. ALCANCE

Supervisor(es), Agentes y Practicantes del área de FRONT DESK y AT YOUR SERVICE (AYS).

3. DOCUMENTO A CONSULTAR

JW Marriott Brand Standard

4. RESPONSABILIDADES

Gerente Área

- Gestiona los recursos necesarios para que todos los colaboradores a su cargo puedan ejecutar el presente procedimiento.

Supervisores AYS y FD

- Asegura que todos los colaboradores del área AT YOUR SERVICE (AYS) y el área FRONT DESK (FD) se encuentren capacitados en la ejecución del presente procedimiento.
- Vela por el cumplimiento del presente procedimiento.

Agentes y Practicantes AYS

- Cumplir con lo establecido en el presente procedimiento
- Participar en los entrenamientos para la ejecución del presente procedimiento.

Título: SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN	Código: PR-CA-001	Versión : 01	Página: 3 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

5. DEFINICIONES

FD

Front Desk o Recepción es el área donde se supervisa el número de habitaciones disponibles, se registra a los huéspedes, se hacen las reservas, se registran las salidas y se asignan las habitaciones y las llaves. En la recepción también se hacen funciones de controlar, coordinar, gestionar y brindar diferentes servicios durante la permanencia de los huéspedes dentro de la instalación.

AYS

At Your Service, es el área de central telefónica que posee el Hotel y a la vez tienen como función atender tanto a los huéspedes como a toda persona externa que se encuentre interesada por nuestros servicios.

Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado

Wake Up Call (WUC)

O llamada de atención /Llamada despertadora es un servicio que ofrece el hotel a todos sus huéspedes para asegurar que despierten a la hora que ellos crean conveniente.

6. CONSIDERACIONES GENERALES

Para la ejecución del presente procedimiento será necesario contar con los siguientes recursos:

- Entrenamiento / Capacitación del presente procedimiento.
- Formato de Solicitud Wake Up Call FO-CA-011
- Equipo de Trabajo.

Título: SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN	Código: PR-CA-001	Versión : 01	Página: 4 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

7. DESARROLLO

Paso 1: El Agente FD atenderá al huésped según lo establecido en el JW Marriott Brand Estándar.	Responsable: Agente FD que atiende al huésped
---	---



Paso 2: Una vez recibida las especificaciones del WUC, se procederá a realizar el llenado del Formato de Solicitud Wake Up Call FO-CA-011, indicando la hora, habitación, las iniciales del agente FD que atendió al huésped y las del agente AYS que recepciona la solicitud.	Responsable: Agente FD que atiende al huésped
--	---



Título: SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN	Código: PR-CA-001	Versión : 01	Página: 5 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

Paso 3: Una vez que el agente AYS recibe el Formato de Solicitud Wake Up Call FO-CA-011, con todos los datos necesarios, procede a realizar la programación	Responsable: Agente FD que atiende al huésped
---	---



Título: SOLICITUD WUC GENERADA POR RECEPCIÓN	Código: PR-CA-001	Versión : 01	Página: 6 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

8. REGISTROS

CODIGO	TITULO
FO-CA-001	SOLICITUD DE WAKE UP CALL

9. CONTROL DE CAMBIOS

Nº Rev.	Descripción	Pág.
	N/A	

10. ANEXOS

N/A

Anexo 18: PR-CA-002: Agenda WUC para el área de Loss Prevention

Se desarrolló a partir de la causa raíz observada, que el personal de Seguridad no cuenta con un formato específico que ayude a agendar los Wake up calls. El procedimiento se elaboró con la finalidad Proporcionar a los Oficiales de Loss Prevention las herramientas necesarias para realizar los WUC solicitados de manera óptima.

La elaboración e implementación se realizó el 17 de Julio y se ejecutaron dos capacitaciones a los colaboradores, una a Loss Prevention y otra a At Your Service en las fechas 18 y 19 de Julio respectivamente. Para observar el registro de asistencia de las capacitaciones revisar el anexo 22.

A continuación el procedimiento:

PROCEDIMIENTO DE AGENDA WUC PARA EL AREA DE LOSS PREVENTION

CODIGO: FW-CA-901
VERSION: 01
F. VIGENCIA: 05/01/2017
PAGINAS: 06



PROCEDIMIENTO				Código : PR-CA-002
AGENDA WUC PARA EL AREA DE LOSS PREVENTION				Versión : 01
Elaborado por:	Alexa Montaña	Revisado y Aprobado por:	Paul Aguilar	Revisión 17/07/2017
Cargo:	Agente AYS	Cargo:	Supervisor AYS	Página: 2 de 6

1. PROPOSITO

Proporcionar a los Oficiales de Loss Prevention las herramientas necesarias para realizar los WUC solicitados de manera optima.

2. ALCANCE

Supervisor(es), Agentes y Practicantes del área de AT YOUR SERVICE (AYS) y Oficiales de LOSS PREVENTION (LP).

3. DOCUMENTO A CONSULTAR

JW Marriott Brand Standard

4. RESPONSABILIDADES

Gerente Área

- Gestiona los recursos necesarios para que todos los colaboradores a su cargo puedan ejecutar el presente procedimiento.

Supervisores AYS

- Asegura que todos los colaboradores del área AT YOUR SERVICE (AYS) se encuentren capacitados en la ejecución del presente procedimiento.
- Vela por el cumplimiento del presente procedimiento.

Supervisores LP

- Asegura que todos los colaboradores del área de LOSS PREVENTION (LP) se encuentren capacitados en la ejecución del presente procedimiento.
- Vela por el cumplimiento del presente procedimiento.

Título: AGENDA WUC PARA EL ÁREA DE LOSS PREVENTION	Código: PR-CA-002	Versión : 01	Página: 3 de 6
---	-----------------------------	------------------------	--------------------------

Agentes, Practicantes AYS y Oficiales LP

- Cumplir con lo establecido en el presente procedimiento
- Participar en los entrenamientos para la ejecución del presente procedimiento.

5. DEFINICIONES

LP

Loss Prevention o Seguridad es el área encargada de velar por la seguridad tanto de los huéspedes, colaboradores como también de la infraestructura.

AYS

At Your Service, es el área de central telefónica que posee el Hotel y a la vez tienen como función atender tanto a los huéspedes como a toda persona externa que se encuentre interesada por nuestros servicios.

Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado

Wake Up Call (WUC)

O llamada de atención /Llamada despertadora es un servicio que ofrece el hotel a todos sus huéspedes para asegurar que despierten a la hora que ellos crean conveniente.

6. CONSIDERACIONES GENERALES

Para la ejecución del presente procedimiento será necesario contar con los siguientes recursos:

- Entrenamiento / Capacitación del presente procedimiento.
- Formato de Solicitud Wake Up Call FO-CA-011
- Equipo de Trabajo.

Título: AGENDA WUC PARA EL ÁREA DE LOSS PREVENTION	Código: PR-CA-002	Versión : 01	Página: 4 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

7. DESARROLLO

Paso 1: El agente AYS tiene como protocolo solicitar el apoyo del Área de LOSS PREVENTION en caso el huésped no haya atendido el WUC, solicitado, en tres oportunidades (tres 03 llamadas)	Responsable: Agente AYS que atiende al huésped
---	--



Paso 2: En caso el agente AYS recurra a solicitar el apoyo del oficial LP, realizara una llamada solicitan la ejecución del WUC de manera presencial. Para lo cual el oficial utilizara como herramienta el Formato de Solicitud Wake Up Call FO-CA-011, con el fin de anotar las características del WUC	Responsable: Agente AYS solicitante y Oficial LP a cargo
---	--



Título: AGENDA WUC PARA EL ÁREA DE LOSS PREVENTION	Código: PR-CA-002	Versión : 01	Página: 5 de 6
--	-----------------------------	------------------------	--------------------------

Paso 3: Una vez que el oficial de LOSS PREVENTION tiene registrado en el FO-CA-011 el WUC solicitado, procede a desarrollar su protocolo de Wake Up (despertar al huésped) según el JW Marriott Brand Standar.	Responsable: Oficial de LOSS PREVENTION a cargo
--	---



Título: AGENDA WUC PARA EL ÁREA DE LOSS PREVENTION	Código: PR-CA-002	Versión : 01	Página: 6 de 6
---	-----------------------------	------------------------	--------------------------

8. REGISTROS

CODIGO	TITULO
FO-CA-001	SOLICITUD DE WAKE UP CALL

9. CONTROL DE CAMBIOS

Nº Rev.	Descripción	Pág.
	N/A	

10. ANEXOS

N/A

Anexo 19: PR-CA-003: Procedimiento de programación WUC en Outlook

Se desarrolló a partir de la causa raíz observada que el personal de Seguridad no cuenta con un formato específico que ayude a agendar los Wake up calls. El procedimiento se elaboró con la finalidad de Establecer un mecanismo de alerta de los WAKE UP CALL (WUC) programados por cada agente AYS.

La elaboración e implementación se realizó el 8 de Agosto y se ejecutaron dos capacitaciones a los colaboradores de At Your Service en las fechas 10 y 12 de Agosto respectivamente. Para observar el registro de asistencia de las capacitaciones revisar el anexo 23.

A continuación el procedimiento:

PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK

CÓDIGO 19-CA-93
VERSIÓN 01
F. VIGENCIA 09/02/2017
PÁGINAS 11



PROCEDIMIENTO				Código : PR-CA-003
PROGRAMACIÓN DE WUC EN OUTLOOK				Versión : 01
Elaborado por:	Alexa Montaña	Revisado y Aprobado por:	Paul Aguilar	Revisión 08/08/2017
Cargo:	Agente AYS	Cargo:	Supervisor AYS	Página: 2 de 11

1. PROPOSITO

Establecer un mecanismo de alerta de los WAKE UP CALL (WUC) programados por cada agente AYS.

2. ALCANCE

Supervisor(es), Agentes y Practicantes del área AT YOUR SERVICE (AYS).

3. DOCUMENTO A CONSULTAR

JW Marriott Brand Standard

4. RESPONSABILIDADES

Gerente Área

- Gestiona los recursos necesarios para que todos los colaboradores a su cargo puedan ejecutar el presente procedimiento.

Supervisor AYS

- Asegura que todos los colaboradores del área AT YOUR SERVICE (AYS) área AT YOUR SERVICE (AYS) se encuentren capacitados en la ejecución del presente procedimiento.
- Vela por el cumplimiento del presente procedimiento.

Agentes y Practicantes AYS

- Cumplir con lo establecido en el presente procedimiento
- Participar en los entrenamientos para la ejecución del presente procedimiento.

Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 3 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

5. DEFINICIONES

Alerta Outlook

Extensión que posee el programa Outlook el cual es utilizado para generar avisos que informen cuando se aproxima un evento.

AYS

At Your Service, es el área de central telefónica que posee el Hotel y a la vez tienen como función atender tanto a los huéspedes como a toda persona externa que se encuentre interesada por nuestros servicios.

Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado

Wake Up Call (WUC)

O llamada de atención /Llamada despertadora es un servicio que ofrece el hotel a todos sus huéspedes para asegurar que despierten a la hora que ellos crean conveniente.

6. CONSIDERACIONES GENERALES

Para la ejecución del presente procedimiento será necesario contar con los siguientes recursos:

- Entrenamiento / Capacitación del presente procedimiento.
- Equipo de Computo (PC)
- Relación de correos electrónicos de todos los colaboradores involucrados
- Equipo de Trabajo.

Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 4 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

7. DESARROLLO

Paso 1: Atender la llamada de el/los huésped(es) siguiendo las pautas establecidas en el JW Marriott Brand Estándar.	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
--	--

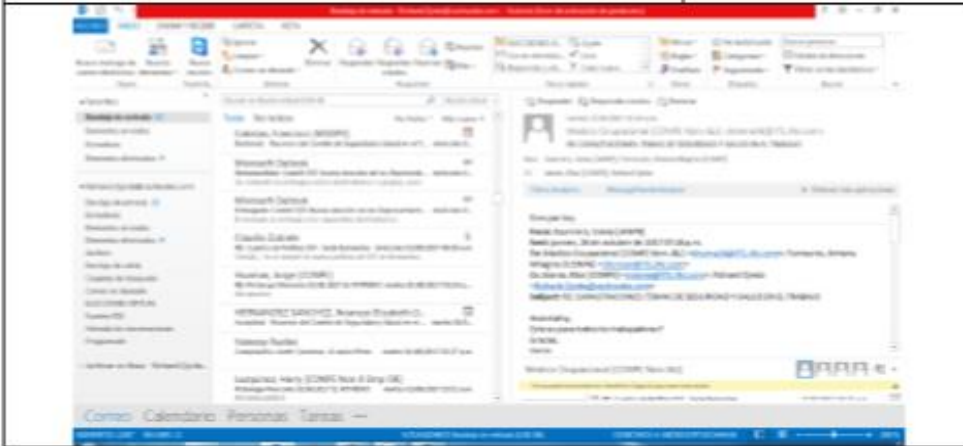


Paso 2: Una vez recibida las especificaciones del WUC, se procederá a realizar la agenda en OUTLOOK	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
---	--

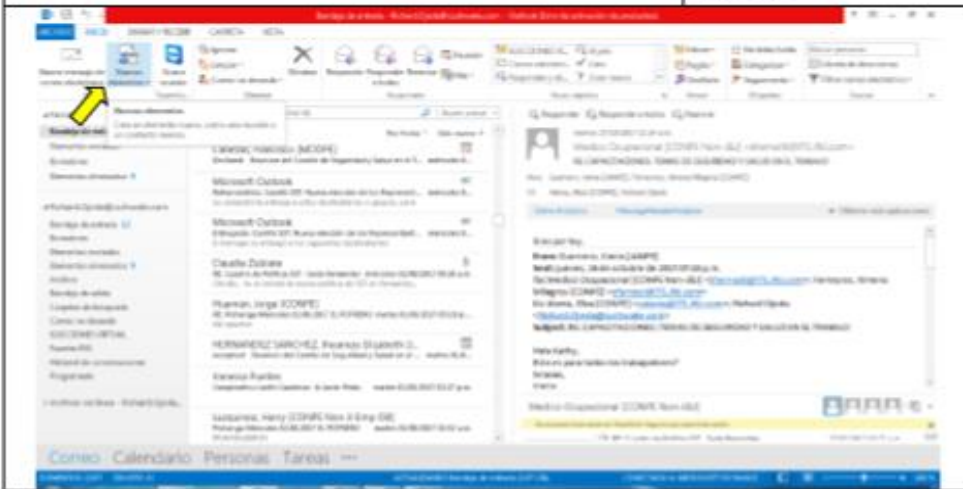


Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 5 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

Paso 3: Se procede a abrir el programa a fin de realizar la agenda.	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
---	--



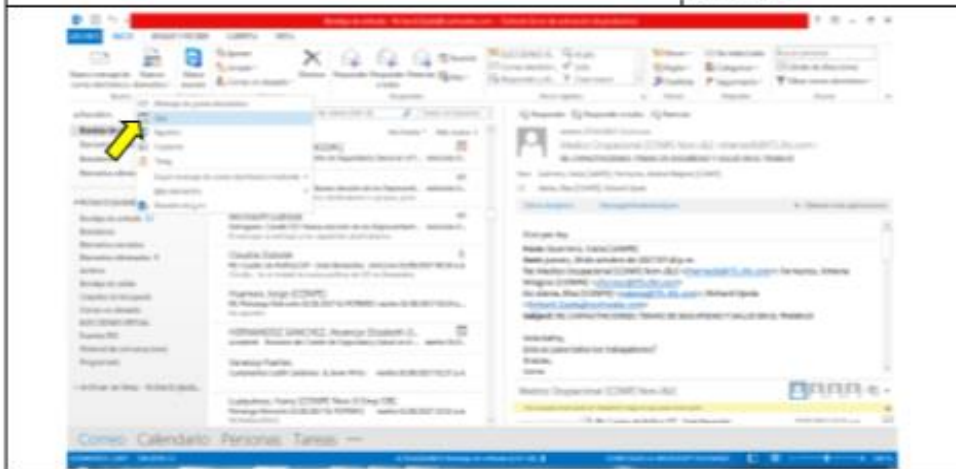
Paso 4: Nos dirigimos a la opciones "NUEVOS ELEMENTOS"	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
--	--



Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 6 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

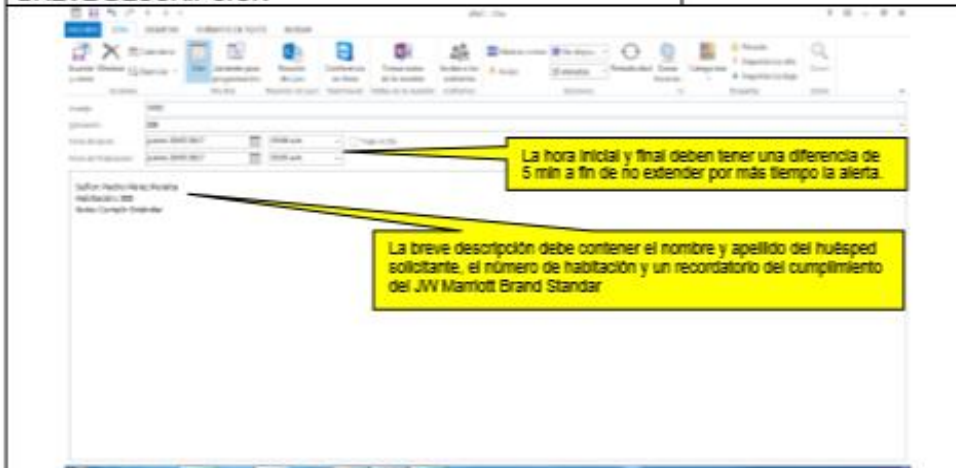
Paso 5:
Elegimos la opción "CITAS".

Responsable:
Agente AYS que atiende llamada.



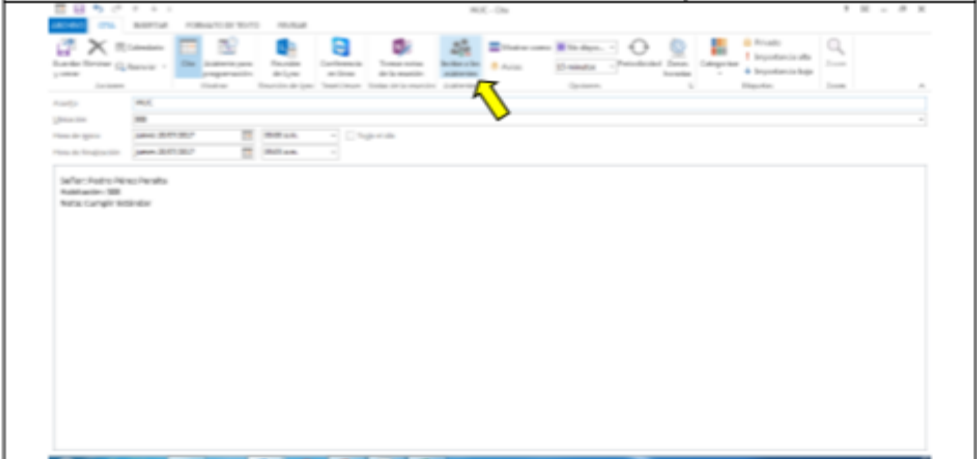
Paso 5:
Una vez abierta la pestaña de "CITA", procedemos a realizar el llenado de las siguientes secciones: ASUNTO – UBICACIÓN – HORA DE INICIO- HORA DE FINALIZACIÓN – BREVE DESCRIPCIÓN

Responsable:
Agente AYS que atiende llamada.

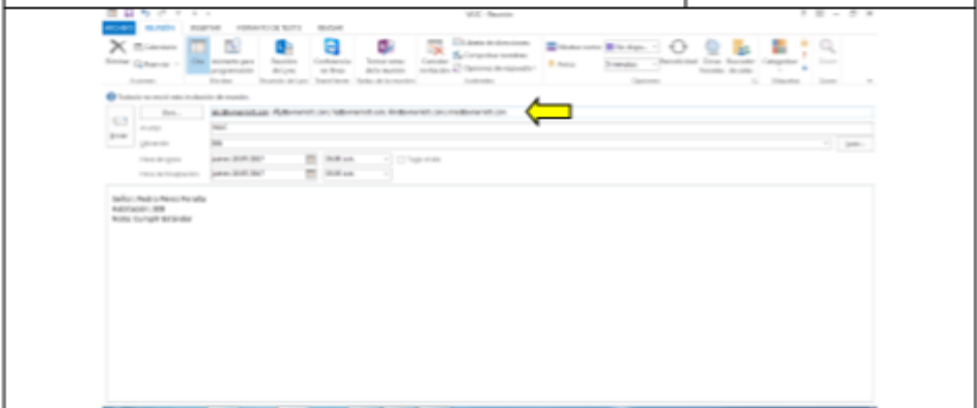


Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 7 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

Paso 6: Luego de colocar los detalles del WUC, se debe adicionar al equipo de trabajo para que estén al tanto de la solicitud. Para ello se debe seleccionar la pestaña de "INVITAR ASISTENTES"	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
---	--



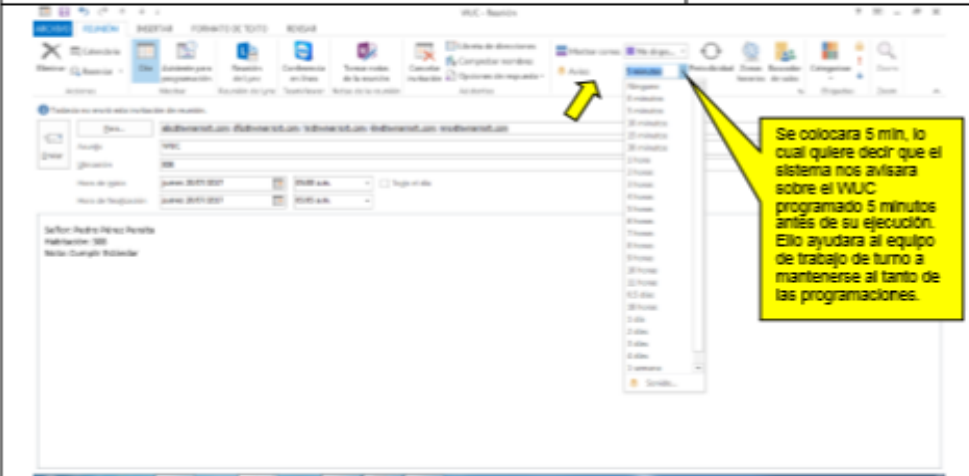
Paso 7: Una vez seleccionada la pestaña, se procederá a colocar los correos electrónicos del Equipo de trabajo	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
--	--



Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 8 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

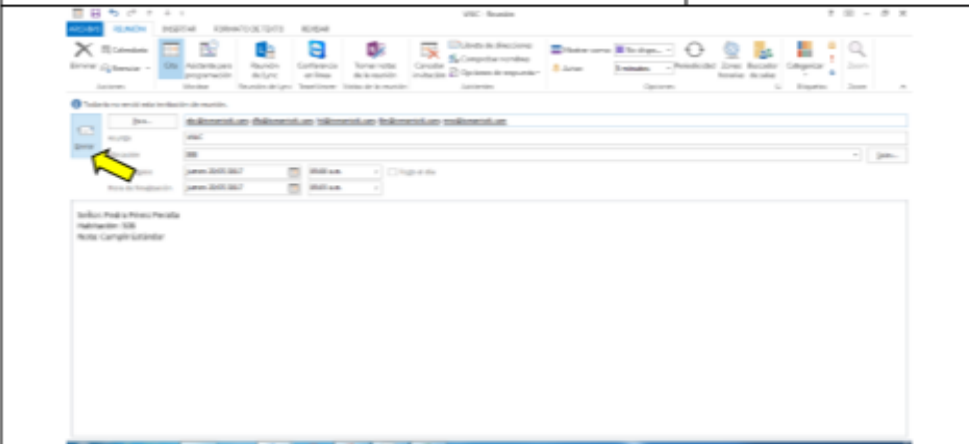
Paso 8: Luego de colocar el correo de todos los involucrados, se procederá a programar el tiempo de alerta.

Responsable: Agente AYS que atiende llamada.



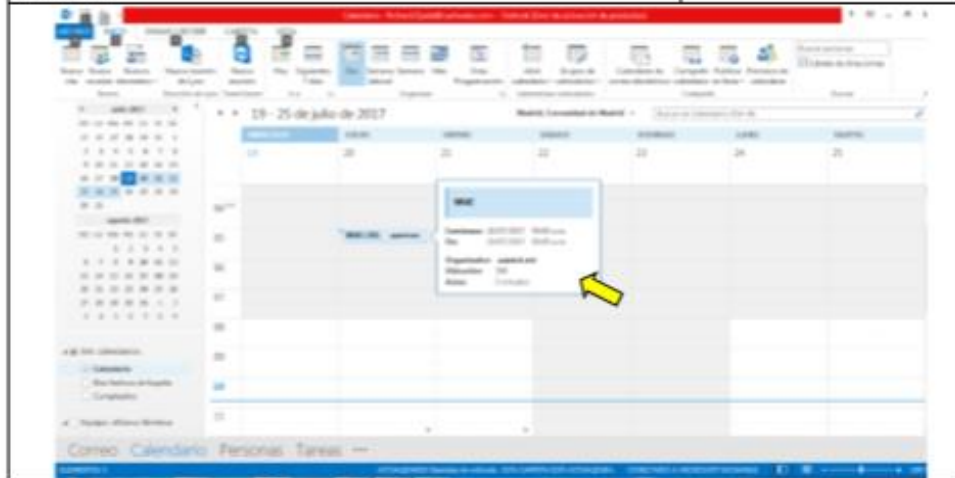
Paso 9: Ya con todos los detalles realizados, se procede a enviar la alerta

Responsable: Agente AYS que atiende llamada.

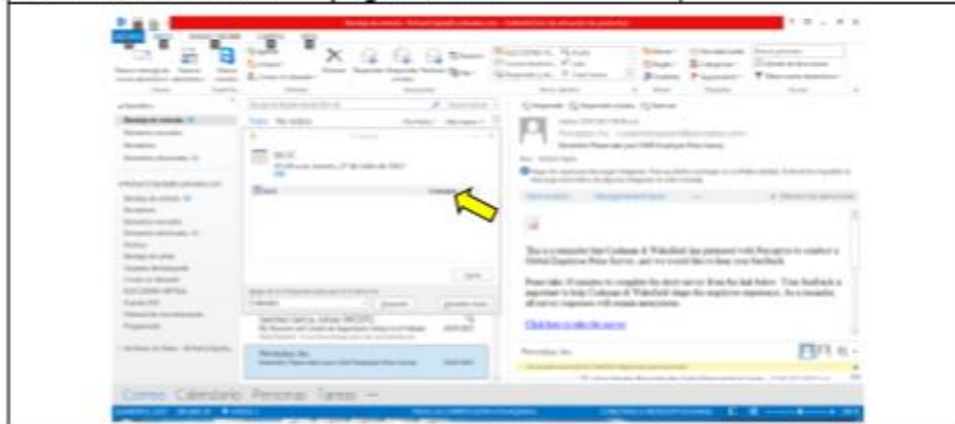


Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 9 de 11
---	-----------------------------	------------------------	---------------------------

Paso 10: Todos los colaboradores podrán ver la sección de Calendario, la programación realizada por el colaborador que atendió la llamada.	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
--	--

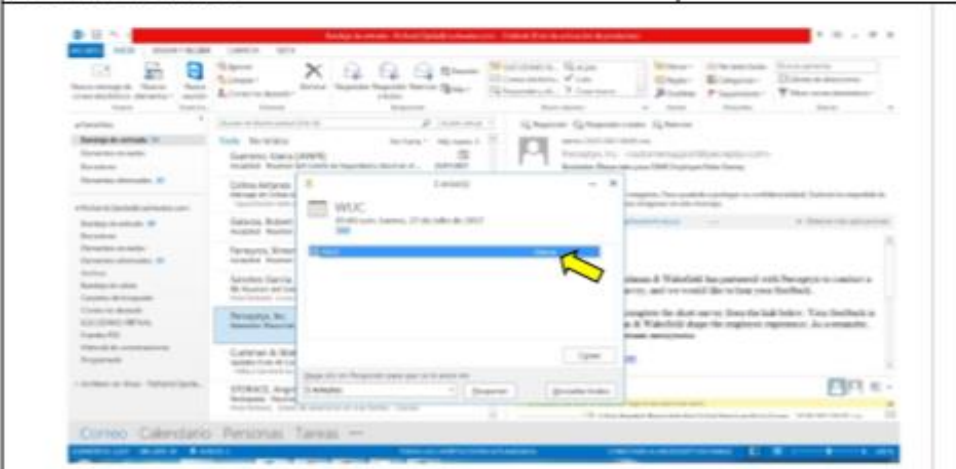


Paso 11: Tal como se mencionó en el PASO 8, 5 minutos antes del WUC, el sistema enviara al equipo de trabajo un alerta a fin de mantenerlos al tanto de la programación.	Responsable: Agente AYS que atiende llamada.
--	--

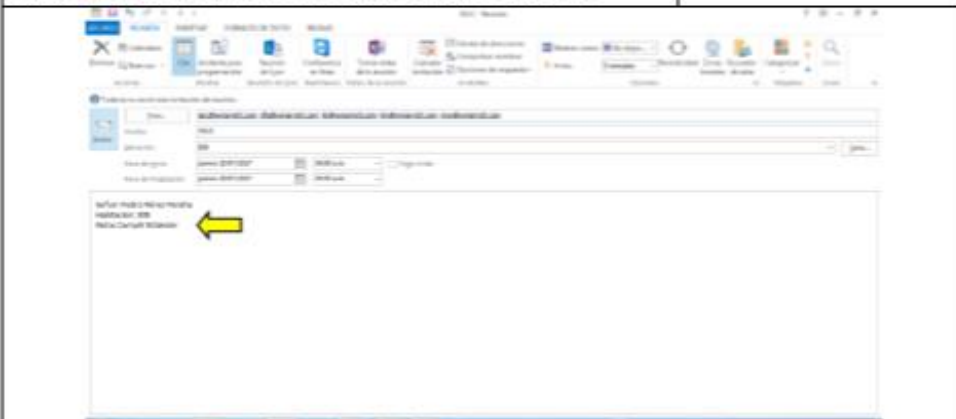


Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 10 de 11
---	-----------------------------	------------------------	----------------------------

Paso 12: Los colaboradores en turno podrán observar que el sistema enviara nuevamente un alerta a la hora exacta del WUC, a fin de realizar la llamada	Responsable: Agente AYS de turno
--	--



Paso 13: Finalmente, una vez recibida la alerta, el agente dará doble click a la pestaña a fin de conocer los detalles del WUC	Responsable: Agente AYS de turno
--	--



Título: PROGRAMACIÓN WUC EN OUTLOOK	Código: PR-CA-003	Versión : 01	Página: 11 de 11
---	-----------------------------	------------------------	----------------------------

8. REGISTROS

CODIGO	TITULO
N/A	N/A


9. CONTROL DE CAMBIOS


N° Rev.	Descripción	Pág.
	N/A	

10. ANEXOS

N/A


Anexo 20: Listas de Asistencia: Capacitación decálogo


		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	00
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <i>Alexa Montano</i>					
Firma: <i>[Signature]</i>		Lugar: <i>AT Town Service</i>			
Tema Tratado: <i>Capacitación + Decálogo WUC</i>					
Fecha: <i>15.1.06.17</i>		Hora inicio: <i>14:00</i>		Hora término: <i>14:30</i>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>	Entrenamiento		
Relación de Asistentes					
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	<i>Greta Rodriguez</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>G.R</i>	
2	<i>Fabiana Esquivel</i>	<i>atxw serv.</i>	<i>ays-agent</i>	<i>Esquivel</i>	
3	<i>Gianfranco Collado</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
4	<i>Margarite Navarro</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
5	<i>Milagros Monja</i>	<i>atxw serv.</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
6	<i>Gonzalo Behr</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
7	<i>Eduardo Teran</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
8	<i>Katia Penalta</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
9	<i>Genny Miyasato</i>	<i>Ats - Agent</i>	<i>Ats - Pcte</i>	<i>[Signature]</i>	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					

		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	00
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <u>Alexa Montano</u>					
Firma: <u>[Signature]</u>			Lugar: <u>At Your Service</u>		
Tema Tratado: <u>Capacitación de Decálogo WUE - Metueto</u>					
Fecha: <u>16/06/17</u>		Hora inicio: <u>14:00</u>		Hora término: <u>14:30</u>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>		Entrenamiento	
Relación de Asistentes					
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	Fabiola Esquivel	ays	ays-agent	Esquivel	
2	Milagros Monja	At your serv.	ays-agent	[Signature]	
3	Gianpiero Collado	ay service	ays-agent	[Signature]	
4	Katia Peralta	ays	ays-agent	[Signature]	
5	Gonzalo Behr	ay service	ays-agent	Behr	
6	Margarie Navarro	ays	ays-agent	[Signature]	
7	Gracia Rodriguez	ays	ays-agent	G.R.	
8	Eduardo Teran	ays	ays-agent	Eduardo	
9	Ginny Marcasto	AYS	Participante AYS	[Signature]	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					

Fuente: Elaboración propia (2017).


Anexo 21: Listas de Asistencia: Capacitación-Solicitud WUC generada por Recepción


		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	0.0
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <u>Alexa Montano Larzán</u>					
Firma: <u>[Signature]</u>				Lugar: <u>Reception back Office</u>	
Tema Tratado: <u>Capacitación de Solicitud WUC</u>					
Fecha: <u>06/07/2017</u>		Hora inicio: <u>15:00</u>		Hora término: <u>15:20</u>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación <input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> Entrenamiento			
Relación de Asistentes					
Nº	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	Villanueva Chotomayor Chetany	Front Desk	Recepcion	[Signature]	
2	Juan Antonio Beltran	Front desk	Recepcion	[Signature]	
3	Diana Villar Torres	Front Desk	Recepcion	[Signature]	
4	Alexander Martinez Celi	Front Desk	Recepcion	[Signature]	
5	Rosa Navarro Torres	Front Desk	Front Desk Clerk	[Signature]	
6	Cynthia Espericueta	Front Desk	Front Desk Clerk	[Signature]	
7	Maria del Carmen Fernandez	Front Desk	Front Desk Clerk	[Signature]	
8	Valentina Silva Orans	Front Desk	Front Desk	[Signature]	
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					

		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	00
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <u>Aloxa Montano</u>					
Firma: <u>AM</u>			Lugar: <u>AT Tour Service</u>		
Tema Tratado: <u>Procedimiento de Solicitudes WUC (Involucro Recepción)</u>					
Fecha: <u>08/07/17</u>		Hora inicio: <u>14:00</u>		Hora término: <u>14:20</u>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>		Entrenamiento	
Relación de Asistentes					
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	Katia Peralta	ays	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
2	Juanfranco Collado	ays	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
3	Pabloba Esquivel	ays	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
4	Margarite Navarro	ays	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
5	Gonzalo Behr	ay service	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
6	Milagros Monja	atycv serv.	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
7	Greta Rodriguez	ays	ays-agent	<u>[Firma]</u>	
8	Eduardo Terán	ays	ay service	<u>[Firma]</u>	
9	Benny Nishito	ays	at (acc)	<u>[Firma]</u>	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					

Fuente: Elaboración propia (2017).


Anexo 22: Listas de Asistencia: Capacitación–Agenda WUC para Loss Prevention

		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	00
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <i>Alexa Montano</i>					
Firma: <i>[Signature]</i>			Lugar: <i>AT Your Service</i>		
Tema Tratado: <i>Capacitación de Agenda WUC</i>					
Fecha: <i>18/07/17</i>		Hora inicio: <i>14:00</i>		Hora término: <i>14:20</i>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>		Entrenamiento	
Relación de Asistentes					
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	<i>Katia Peralta</i>	<i>AT Your S.</i>	<i>AYS-Agent</i>	<i>[Signature]</i>	
2	<i>Gianfranco Collado</i>	<i>RY Service</i>	<i>AYS-Agent</i>	<i>[Signature]</i>	
3	<i>Milagros Montañ</i>	<i>at your S.</i>	<i>AYS-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
4	<i>Margarite Navarro</i>	<i>at your service</i>	<i>AYS-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
5	<i>Gonzalo Behr</i>	<i>at your service</i>	<i>AYS-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
6	<i>Gréta Rodriguez</i>	<i>AYS</i>	<i>AYS-Agent</i>	<i>G.R</i>	
7	<i>Fabiola Esquivel</i>	<i>at your servi.</i>	<i>AYS-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
8	<i>Eduardo Terán</i>	<i>at your service</i>	<i>AYS-agent</i>	<i>[Signature]</i>	
9	<i>Amir Navarro</i>	<i>AYS-SS</i>	<i>AYS-AGENT-P</i>	<i>[Signature]</i>	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					

 FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010	
		Versión:	0.0	
		F. Vigencia:	2/15/2017	
		Página:	1 de 1	
Nombre del capacitador o entrenador: <i>Alexa Montano</i>				
Firma: <i>AM</i>		Lugar: <i>Back de Kate</i>		
Tema Tratado: <i>Capacitación de Agente UIC</i>				
Fecha: <i>19/07/17</i>		Hora inicio: <i>14:00</i>	Hora término: <i>17:20</i>	
Tipo de Evento (marcar con "X")				
Capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrenamiento		
Relación de Asistentes				
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma
1	<i>Quispe Pacheco Karen Ylia</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Karen LP</i>
2	<i>Navarrete Cochique, Luis Angel</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Luis LP</i>
3	<i>Hénder Huemán, Gary Notale</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Gary LP</i>
4	<i>Nava Traverso, Jesus Alexis</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Jesus LP</i>
5	<i>Melvin Gonzalo Pinto Quispe</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Melvin LP</i>
6	<i>Bryan Fener Arosti</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Bryan LP</i>
7	<i>Celia Zapata Jorge Alberto</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Alberto LP</i>
8	<i>Walter Correa Nanos</i>	<i>LP</i>	<i>OFICIAL</i>	<i>Walter LP</i>
9	<i>Miguel Morales Felipe</i>	<i>LP</i>	<i>Oficial</i>	<i>Miguel LP</i>
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
Observaciones				

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 23: Listas de Asistencia: Capacitación-Procedimiento de programación WUC en Outlook

		FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO		Código:	FO-CA-010
				Versión:	00
				F. Vigencia:	2/15/2017
				Página:	1 de 1
Nombre del capacitador o entrenador: <u>Alexa Montano L.</u>					
Firma: <u>[Signature]</u>		Lugar: <u>AYS</u>			
Tema Tratado: <u>Capacitación - Programación WUC en Outlook.</u>					
Fecha: <u>10/08/17</u>		Hora inicio: <u>14:00</u>		Hora término: <u>14:30</u>	
Tipo de Evento (marcar con "X")					
Capacitación		<input checked="" type="checkbox"/>		Entrenamiento	
Relación de Asistentes					
N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma	
1	<u>Fabiola Esquivel</u>	<u>atxur serv.</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
2	<u>Janet Collado</u>	<u>ay service</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
3	<u>Katia Deralta</u>	<u>ays</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
4	<u>Greta Rodriguez</u>	<u>ays</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
5	<u>Gonzalo Betin</u>	<u>ay service</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
6	<u>Eduardo Verán</u>	<u>ays</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
7	<u>Milagros Monja</u>	<u>ays</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
8	<u>Margarite Navarro</u>	<u>ays</u>	<u>ays-agent</u>	<u>[Signature]</u>	
9	<u>Clara Rojas</u>	<u>AYS/20</u>	<u>AYS/68</u>	<u>[Signature]</u>	
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
Observaciones					



FORMATO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Código:	FO-CA-010
Versión:	00
F. Vigencia:	2/15/2017
Página:	1 de 1

Nombre del capacitador o entrenador: *Alexa Montano*

Firma: *[Signature]* Lugar: *AT Turmeric*

Tema Tratado: *Capacitación - Programación Wren Outlook (RPM)*

Fecha: *12/08/17* Hora inicio: *14:00* Hora término: *14:30*

Tipo de Evento (marcar con "X")

Capacitación	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrenamiento	<input type="checkbox"/>
--------------	-------------------------------------	---------------	--------------------------

Relación de Asistentes


N°	Apellidos y Nombres	Area	Puesto	Firma
1	<i>Fabiola Esquivel</i>	<i>at your serv.</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
2	<i>Milagros Monta</i>	<i>at your serv.</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
3	<i>Eduardo Terán</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
4	<i>Katia Peralta</i>	<i>at your service</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
5	<i>Guillermo Collado</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
6	<i>Margarite Navarro</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
7	<i>Gonzalo Behr</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>[Signature]</i>
8	<i>Greta Rodriguez</i>	<i>ays</i>	<i>ays-agent</i>	<i>G.R</i>
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				

Observaciones

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 24: Cuestionarios

Satisfacción del Cliente WUC FO-CA-004

	Satisfacción del Cliente WUC ITEM: WAKE UP CALL	Código:	FO-CA-004
		Versión:	0 0
		F. Vigencia:	2/6/2017
		Página:	1 de 1

N° Habitación <i>(Room Number)</i>		Fecha <i>(Date)</i>		Hora <i>(Time)</i>	
--	--	-------------------------------	--	------------------------------	--


La presente encuesta plantea preguntas respecto al servicio de "Llamada para Despertar (WUC)" con el objetivo de conocer su punto de vista y seguir mejorando nuestra calidad. Por favor, tomese un momento para calificar nuestro servicio. Gracias por darnos la oportunidad de servirle.

(This survey asks questions about your experience with the "Wake Up Call Service (WUC)" with the aim of knowing your point of view and continue to improve our quality. Please take a moment to rate our services. Thank you for giving us the opportunity to serve you)

ITEM	DETALLE	Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	N/A
		Excellent	Good	Average	Below Average	Poor	
		5	4	3	2	1	
1	¿Cómo califica el servicio que recibió durante su requerimiento? <i>How do you rate the service that you received during your request?</i>						
2	¿Recibió usted a tiempo la llamada de despertar (WUC) que solicitó? <i>Did you get on time the "Wake Up Call Service (WUC)" that you requested?</i>						
3	¿Cómo fue el trato del personal hacia usted durante la llamada de despertar? <i>How was the personal treatment during the Wake Up Call Service?</i>						
4	¿Considera importante la información brindada en durante la llamada para despertar (WUC)? <i>Do you consider that the information provided during the "Wake Up Call Service" was important?</i>						
5	¿Considera que el personal se encuentra capacitado para realizar el servicio? <i>Do you consider that the staff is qualified to perform the service?</i>						
6	¿La experiencia, en general, cumple con sus expectativas? <i>Does the experience, in general, meet your expectations?</i>						

Sección del Hotel <i>Hotel Section</i>	Recibí conforme	
	Nombre / Apellido <i>(Agente AYS que recepciono el formato lleno)</i>	Firma

Satisfacción del Cliente Interno FO-CA-005

 JW MARRIOTT LIMA	Satisfacción del Cliente Interno ITEM: WAKE UP CALL	Código:	FO - CA - 005
		Versión:	00
		F. Vigencia:	2/6/2017
		Página:	1de 1

Fecha		Hora	
--------------	--	-------------	--

La presente encuesta plantea preguntas respecto al servicio de "Llamada para Despertar (WUC)" con el objetivo de conocer su punto de vista y seguir mejorando nuestra calidad. Por favor, tomese un momento para calificar nuestro servicio. Gracias por ayudar con nuestra área.

		Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	N/A
ITEM	DETALLE	5	4	3	2	1	
1	¿Considera usted que cuenta con las herramientas necesarias para recepcionar y realizar la llamada de despertar?						
2	¿Considera usted que recibe la capacitación necesaria para recepcionar y realizar el requerimiento?						
3	¿Considera que el proceso implementado mejora la calidad de servicio en el proceso del wake up call?						
4	¿Cómo califica la evolución respecto al aspecto financiero en el área, con el mecanismo implementado?						
	Comentario:						
5	¿Como califica la evolución de la calidad de servicio en el proceso de WUC según el nuevo mecanismo?						
	Comentario:						

Sección del Hotel Hotel Section	Recibí conforme	
	Nombre / Apellido (Agente AYS que completo el formato)	Firma

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 25: Brand Standard

Sobre la normativa Brand Standard, ésta será detallada y explicada en la sustentación del proyecto debido a que es un documento confidencial de Marriott Internacional no puede reproducirse.