



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA,
TURISMO Y GASTRONOMÍA
Carrera de Administración Hotelera**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE MEJORA PARA
ASEGURAR LA RESOLUCIÓN Y PREVENCIÓN DE
LOS ERRORES MÁS FRECUENTES EN LOS
PROCESOS OPERATIVOS DE THE WESTIN LIMA
HOTEL AND CONVENTION CENTER USANDO LA
METODOLOGÍA DEL CICLO PDCA**

Monografía para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración Hotelera

DENSY CRISTINA ARANA VÁSQUEZ

Asesor:
Luis Alfredo Negrón Naldos

**Lima – Perú
2013**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
RESUMEN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 Formulación del Problema	20
1.2 Sistematización del Problema.....	21
1.3 Justificación de la Monografía	22
1.4 Objetivos de la Monografía	22
1.5 Objetivos Específicos	23
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	25
2.1 Breve historia de la cadena Westin	25
2.2 Valores de la Marca	26
2.3 Posicionamiento de la marca	27
2.4 The Westin Lima Hotel & Convention Center	28
2.4.1 Organigrama.....	30
2.4.2 Misión	31
2.4.3 Visión.....	31
2.4.4 Mercado Objetivo	31
2.4.5 Principales Servicios.....	32
2.4.6 Descripción de procesos – Diagrama SIPOC	32

3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
3.1	Programas de calidad implementados actualmente.....	37
3.2	Indicadores de calidad de servicio: Guest Experience Index	41
3.3	Principales problemas del servicio en The Westin Lima Hotel & Convention Center.....	44
3.3.1	Incidentes frecuentes.....	44
3.3.2	Incidentes reincidentes	46
3.3.3	Principales áreas operativas con incidentes negativos.	50
3.3.4	Principales procesos operativos que afectan el GEI	55
3.3.5	Principales causas de errores en las áreas operativas.	56
3.4	Conclusiones del Análisis de la situación actual	57
4.	DISEÑO Y DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	59
4.1	Ciclo de Deming: Plan, Do, Check, Act.....	59
4.2	Análisis de las metodologías actuales	60
4.3	Requerimientos para la metodología	66
4.4	Desarrollo de las etapas de la metodología	67
4.4.1	Planificar.....	70
4.4.1.1	Identificar necesidades de mejora estratégica	73
4.4.1.2	Selección de Proyectos de Mejora.....	78

4.4.1.3	Asignación de Recursos Necesarios a los proyectos de mejora seleccionados	80
4.4.2	Hacer	87
4.4.2.1	Comunicación de la implementación de la metodología	91
4.4.2.2	Explicar metodología para la ejecución.....	91
4.4.2.3	Establecer línea base	94
4.4.2.4	Iniciar DMAIC de proyectos seleccionados	94
4.4.2.4.1	Etapa Definir	96
4.4.2.4.2	Etapa Do/ Medir	113
4.4.2.4.3	Etapa Analizar	119
4.4.2.4.4	Etapa Mejorar.....	127
4.4.2.4.5	Etapa Controlar	138
4.4.2.5	Evaluación del equipo, reconocimiento y conclusión del proyecto.....	144
4.4.3	Verificar	148
4.4.3.1	Control y Seguimiento de los planes de mejora	148
4.4.3.2	Registro de cambios en el proceso y sus indicadores.....	150
4.4.4	Actuar	151
4.4.4.1	Elaboración de estándar o política para el cumplimiento futuro.....	152

4.4.4.2	Revisión de resultados globales del año	157
5.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA	159
5.1	Primeros pasos.....	159
5.2	Posibles obstáculos	161
5.3	Análisis de costos	164
5.3.1	Ahorros en Gastos por compensación	164
5.3.2	Inversión inicial.....	166
	CONCLUSIONES	169
	RECOMENDACIONES	174
	BIBLIOGRAFÍA	175

INTRODUCCIÓN

Se dice muy frecuentemente entre hoteleros que la hotelería es una industria sacrificada. Que, al igual que los doctores, los hoteleros tienen turnos de trabajo complicados, una carga física alta y, nunca, deben perder el optimismo y el buen ánimo para servir. Con el buen servicio llegan buenas recompensas, casi siempre, estas están reflejadas en las sonrisas de las personas que han sido bien atendidas, convirtiéndolas así en huéspedes leales. A todo eso se reduce la calidad. A la plena satisfacción del cliente que lo hace un aliado leal, que contribuye constantemente con el crecimiento de la empresa en todos los sentidos. Esta misión es clave, pero muchas veces queda en lindas palabras con muy pocos hechos concretos, pues no todos saben cómo lograrlo.

Ritz Carlton fue uno de los primeros en iniciar con una gestión sobre su calidad de servicios, lo cual le permitió ser el primer hotel en recibir el premio Malcom Baldrige National Quality Award en 1991 y 1992. Tras su implementación sus resultados fueron superiores a sus competidores, tanto en ingresos como en niveles de satisfacción en clientes y empleados. De igual manera Starwood Inc. ha logrado ingresos de \$100 millones de dólares tras invertir en programas de calidad Six Sigma. Estos son solo algunos ejemplos a considerar por cualquier hotel en busca de éxito. Este trabajo presenta una metodología para la corrección y prevención de errores de The Westin Lima Hotel & Convention Center con el objetivo de que continúe su nivel de excelencia obtenido hasta la fecha, de una forma clara, sencilla, que genere beneficios económicos representativos, pero que sobre todo se mantenga acorde con su realidad.

RESUMEN

The Westin Lima Hotel & Convention Center fue inaugurado en mayo del 2011 tras dos años de construcción. Este hotel es una franquicia de la mundialmente conocida Starwood Worldwide Hotels Resorts & Spas, quien vendió la marca a una cadena peruana llamada: Libertador Hotels Resorts & Spas. Su inversión ascendió a 100 millones de dólares. Sus resultados han superado su presupuesto y es el hotel que mayores ingresos da a la compañía. Sin embargo, mantiene un servicio poco consistente, con variabilidad en su indicador de satisfacción principal: el Guest Experience Index. Asimismo, presente frecuentes errores en sus servicios, los cuales incluso son reincidentes. Información de los mismos, existe; pero luego de la investigación del alumno se identificó que acciones correctivas, rápidas, son realizadas, más ninguna, acciones preventiva.

Es aquí que el alumno ha identificado una oportunidad de mejora, creando una metodología que permita a los miembros de los equipos mejorar sus procesos para corregir sus errores y prevenirlos con alternativas de solución creativas. Que, también aporte a la cultura organizacional, para que esta se oriente a la búsqueda constante de altos niveles de calidad. Se opta por el uso del Ciclo de Deming por ser esta la teoría madre de todas las metodologías que existen en la actualidad. Con pasos claros de cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar; se adapta muy bien a la realidad del hotel, que siendo un hotel nuevo, franquicia, en desarrollo y con un staff diverso, no podría usar cualquier metodología del mercado, aun.