

## El programa de renovación de ropa de cama de Marriott

Marriott International Inc. usa la dirección de proyectos para renovar la ropa 628.000 camas a nivel mundial por debajo de su presupuesto

Marriott International Inc., con sede en Washington DC, Estados Unidos, es una de las compañías líderes hoteleras del mundo, con más de 2.400 propiedades en 68 países y territorios. Como compañía de gerenciamiento, el Marriott es responsable de las operaciones diarias tanto en las propiedades operadas por la compañía, como por las que están en franquicia. Marriott tiene un extenso portafolio de marcas incluyendo hoteles y resorts de servicio todo incluido, hoteles con media pensión como el Fairfield Inn y alojamiento corporativo como el Marriott ExecuStay. En el 2004, Marriott International se propuso actualizarla ropa de cama de todas sus marcas por medio de la provisión de nuevas fundas de acolchados, suave ropa de cama blanca, almohadas, sábanas y fundas de colchones para sus clientes.

### Antecedentes

El programa de ropa de camas de Marriott se propuso desarrollar e implementar un paquete de ropa de cama para más de 620.000 camas en las 10 marcas de hotelería del Marriott, en un período de dos años, dando así una nueva apariencia y un mayor confort. Esta renovación mundial de USD 190 millones requería una coordinación constante de los recursos de diseño interior, operaciones, finanzas, relaciones con los dueños, y relaciones públicas.

Además de transformar la marca Marriott, el producto terminado le dio a la compañía una ventaja importante y un punto de ventas único sobre la competencia. Dado que la elección de la ropa de cama llegó a ser un punto central de la competencia en la industria hotelera, era imperativo que Marriott siguiera un exigente cronograma de proyecto con una fuerte adherencia a través del sistema de Marriott con el fin de recoger las recompensas de la ventaja competitiva.

El nuevo sistema de ropa de cama fue parte de una iniciativa exhaustiva para transformar la apariencia y la sensación de todas

las marcas del Marriott con el fin de crearles a todos sus huéspedes una experiencia más confortable en el hotel. Por consiguiente, el equipo del proyecto, compuesto por varios Profesionales en Dirección de Proyectos (PMP®) y dirigidos por un director de programa de la oficina de dirección de proyectos (PMO) del Programa de Alojamiento del Marriott, realizó una extensa investigación de mercado, del desarrollo del producto, y pruebas operativas y del producto, para poder entrar en las mentes de sus clientes y afirmar que estos productos adhieren a sus requerimientos.

El director del programa contó con un fuerte apoyo de la oficina de dirección del programa de alojamiento. Sus tareas incluían mantener comunicadas a todas las partes, realizar reuniones de equipo regularmente con agendas claras que cubrieran los próximos hitos, identificar incidentes o riesgos, y reconocerlos principales logros. El director facilitó la comunicación entre los equipos de la oficina central, los equipos regionales y las propiedades, identificando y empleando los métodos de comunicación más apropiados dependiendo del tipo

de información transmitida y de la urgencia del mensaje.

### Desafíos

El programa de renovación de ropa de cama fue uno de los proyectos más ambiciosos emprendidos por Marriott International, y tuvo varios desafíos a escala mundial que la compañía debió superar a lo largo del ciclo de vida del proyecto si quería ser exitosa al final.

Marriott tenía un estándar de ropa de cama previo al programa de renovación de ropa de cama iniciado en el 2004. Sin embargo, con las diferencias de edad de los hoteles y con las distintas marcas, se produjo una gran diversidad en las especificaciones de la ropa de cama. En algunos casos, especialmente en los hoteles de media pensión, eran de diferentes tamaños. Con el fin de cumplir con los nuevos estándares, algunas propiedades tuvieron que comprar colchones nuevos. Otras propiedades tuvieron que comprar ropa de cama especial para colchones de mayor altura. Los somieres tenían diferentes alturas desde el piso, entonces se debía medir con precisión la altura desde el piso hasta la parte de arriba del

somier para comprar los faldones del tamaño apropiado. Existían tres tamaños de camas King, impactando el largo y el ancho de las sábanas a comprar. Con tantas partes, dependencias, y 21 equipos de proyectos internos, el alcance del proyecto se transformó en un verdadero desafío. Los equipos de proyecto tuvieron que trabajar a través de diferentes zonas horarias, idiomas y de una variedad de culturas y de regulaciones gubernamentales para lograr un resultado exitoso, manteniendo una coordinación y comunicación eficiente y efectiva, lo cual fue un desafío significativo. El apoyo de los interesados del programa de ropa de cama del Marriott fue esencial para la implementación, puesto que los dueños y franquiciados sólo mantendrían una responsabilidad primaria en la inversión financiera necesaria. A los dueños y a los franquiciados se les requería cumplir con los estándares del Marriott y con la introducción de métricas operativas nuevas, pero si ellos no apoyaban el cambio, el proceso de implementación podría ser significativamente retrasado. Además, al momento del programa de ropa de cama, algunas propiedades acababan de abrir, y los nuevos estándares requerían que se deshagan de ropa de cama relativamente nueva, lo cual significó una pérdida financiera para algunos.

Con más de 143.000 empleados alrededor del mundo y más de 200 asociados directos del proyecto, la implementación del programa de ropa de cama requirió cambios significativos en los procesos de la dirección del hotel. Miles de personas incluyendo a las camareras y a las lavanderías asociadas, tuvieron que aprender como cambiar la nueva ropa de cama y también mantener el nuevo estándar para cada habitación y para cada cambio de sábanas. La capacitación debió ser específica para cada paquete de ropa de

cama diseñado para las diferentes marcas. Además, se tuvo que capacitar a los equipos de dirección de las propiedades sobre las razones del cambio de la ropa de cama y el proceso de compra de las mismas. Otras de las complicaciones de la capacitación se centraron en la barrera del lenguaje entre los gerentes de las propiedades, y las camareras y lavaderos asociados, así como en la necesidad de capacitar a todo el personal al mismo nivel. Además, durante la implementación del proceso, algunas propiedades sufrieron la rotación del personal con experiencia, lo cual requirió una capacitación adicional para el nuevo personal.

Mucha de la ropa de cama que buscó el Marriott fue confeccionada y distribuida desde compañías del extranjero. Esto generó un tiempo de seis meses de espera entre el momento en que se emitió la orden de compra y el momento en que la ropa de cama fue entregada. Además, entre todas las marcas que involucró el programa de ropa de cama, hubo más de 1.850 productos diferentes tales como colchones, almohadas, sábanas, fundas, entre otros, y ello fue un desafío de distribución y seguimiento.

## Soluciones

A fin de tratar con los desafíos surgidos de un proyecto tan multifacético, la PMO del Marriott necesitaba establecer un conjunto de procesos y procedimientos específicos para mantener las líneas de comunicación abiertas entre los diferentes departamentos y niveles de involucramiento del proyecto.

El alcance masivo del programa de ropa de cama presentó un desafío en sí mismo. El equipo implementó varias técnicas de la dirección de proyectos, siendo la comunicación la más importante. Los equipos del proyecto realizaron reuniones, usaron emails, reportes de estado, memorandos, conferencias

telefónicas, conferencias, videos y folletos sobre cómo hacer las cosas, fotos, internet y la intranet del Marriott, para comunicarse con las audiencias afectadas por el programa a nivel mundial. También jugó un gran papel el registro sólido de documentación para mantener al equipo organizado con los numerosos elementos del proyecto. Además, el proyecto tuvo varios niveles y procesos, todos dependiendo de los equipos del proyecto y de los hitos. De este modo, era importante asegurar que las dependencias entre los equipos del proyecto y los hitos clave fueran identificadas en el momento oportuno. Por ejemplo, una prioridad para un equipo de proyecto podría requerir del apoyo de un segundo equipo de proyecto, pero eso no era prioritario para el segundo equipo de proyecto. El director del programa tuvo que ayudar a facilitar esos asuntos a fin de mantener el proyecto dentro de los objetivos establecidos – tiempo, presupuesto y resultados esperados. Los requerimientos del proyecto se documentaron y discutieron públicamente al comienzo del programa. Mientras el proyecto avanzaba, los nuevos requerimientos o los cambios adicionales al alcance se evaluaban contra los requerimientos iniciales y con los riesgos identificados.

Para combatir el desafío que trajeron las variaciones en el tamaño de los productos y en las alturas de los colchones, el Marriott le hizo unas preguntas simples a cada hotel y convirtió sus respuestas en una base de datos que le ayudó al equipo de adquisiciones a crear una orden y una estimación de costos preliminar para cada hotel. Esta información también ayudó al equipo en la planificación, fabricación y necesidades de distribución.

Mediante teleconferencias se capacitó al personal de las propiedades en el uso del modelo del inventario.

Con más de 10 marcas diferentes, el Marriott tuvo que divisar un plan para adaptar la ropa de cama a la identidad de cada marca. Para hacer esto, se establecieron dos equipos de ropa de cama: uno responsable de las marcas del servicio todo incluido del Marriott, y otro para las marcas del servicio de media pensión. Estos equipos estaban a cargo de identificar el nuevo concepto de ropa de cama para cada marca, desarrollando las especificaciones para soportar dichos conceptos, proyectando los costos de la implementación a través de todo el sistema y los costos operativos, realizando investigaciones de mercado con consumidores, probando productos en los hoteles, estableciendo los nuevos estándares de ropa de cama, creando capacitaciones y materiales de implementación para asegurar una ejecución adecuada y para realizar conferencias telefónicas con las propiedades durante la implementación para brindar asistencia y monitorear el progreso.

La investigación a clientes resultó ser crítica para ganar el apoyo de los dueños y franquiciados, pues demostró el deseo convincente de los huéspedes por la nueva ropa de cama. Adicionalmente, las pruebas del producto en las propiedades fue esencial para mostrar que la nueva ropa de cama podría ser implementada apropiadamente en hoteles de varios tamaños. Era importante negociar precios competitivos, especialmente para aquellos dueños de hoteles que abrieron una nueva propiedad dentro del año del programa de ropa de cama. Marriot negoció con los vendedores para obtener el mejor precio posible para animar a los dueños a usarlo.

El proceso de negociación mostró ser un desafío en sí mismo puesto que el Marriott no pudo predecir el volumen de compras de la ropa de cama hasta que hicieron las órdenes, pero los dueños no se comprometerían a comprar la ropa

de cama sin la previa cotización. El equipo de adquisición negoció los precios preliminares, preparó cotizaciones específicas por propiedad para todas las propiedades, y entonces obtuvo acuerdos firmados por los dueños. La comunicación continua demostró ser de gran valor para obtener el apoyo de los propietarios y de los franquiciados. Para resolver los desafíos traídos por este complejo proceso de adquisición, el Marriot contrató a una compañía de distribución externa para recibir, volver a empaquetar y enviar la ropa de cama a las propiedades. Esto permitió que las propiedades recibieran las órdenes completas – un requerimiento del Marriott que redujo el riesgo de complicaciones de almacenamiento en las propiedades. Dentro del Marriott, cada equipo de distribución fue responsable semanalmente del seguimiento real de los embarques proyectados y de la falta de artículos. Los equipos de distribución y de adquisición se reunían con los vendedores cada semana para revisar los cronogramas de fabricación y supervisar los reportes de estado de los embarques internacionales y para planificar como manejar los faltantes.

Para superar las barreras del lenguaje durante la capacitación del personal, el equipo del proyecto desarrolló videos de capacitación y de ayuda al trabajo con fotos para demostrar como se debían hacer las camas. Para estar al día con la rotación del personal, el Marriott aprovechó un sitio web donde la información se podía publicar y acceder fácilmente. Adicionalmente, el equipo del proyecto realizó conferencias telefónicas durante el proceso de compra y cuando los embarques de sábanas se enviaban para reforzar las comunicaciones escritas y para asegurarse de que no hubiese confusión si cambiaban los gerentes.

Además de la transformación de la ropa de cama de las camas a través de todas las marcas y propiedades del Marriott, la compañía vio una oportunidad de ahorrar dinero y de llegar a ser más amigable con el medio ambiente a través del establecimiento de un programa de reúso de ropa de cama. El programa manda que la ropa de cama solo se cambie cuando sea necesario, cuando el huésped lo solicite y entre estadías. Esto le permite al hotel conservar energía y agua así como reducir los costos de energía.

## Los resultados

Con la ayuda de más de 200 empleados alrededor del mundo participando en el programa como integrantes de equipos especializados del proyecto, el 31 de marzo del 2006, dos años después de su comienzo, el programa de ropa de cama del Marriott completó la conversión de 628.000 camas en un confort ideal, fresco, blanco, lujoso y moderno. **El proyecto estuvo por debajo del presupuesto en 190 millones de dólares con un 95 % de propiedades convertidas para fines del primer trimestre del 2006.**

## Logros claves del programa de ropa de cama del Marriott

- El proyecto logró cumplir las metas del patrocinador de grandes mejoras en cuanto a la satisfacción del huésped y en mejorar los ingresos. Una investigación de mercado mostró que el aumento en la satisfacción del huésped se traduce en la intención de los clientes de volver al hotel para otra estadía, resultando así en mayores ingresos.
- Los dueños de las propiedades individuales están complacidos con los resultados puesto que

ven el aumento en los ingresos de sus hoteles.

- Con la ayuda del equipo de relaciones públicas del Marriott, el proyecto recibió una gran exposición en los medios además de varios premios por sus iniciativas.
- A través del programa de reúso de ropa de cama, las propiedades individuales están logrando un ahorro de agua caliente y alcantarillado de un 11 al 17 % además de ayudar a conservar la energía y el agua.
- El programa de ropa de cama del Marriott estuvo entre los tres finalistas del premio al mejor proyecto del año 2007 del Project Management Institute.

Caso de estudio traducido del original en inglés titulado "Marriott Bedding Program" en la sección de Casos de Estudio de PMI de [www.PMI.org](http://www.PMI.org)

© 2012 Project Management Institute, Inc. Todos los derechos reservados. "PMI" y el logo del PMI son marcas del Project Management Institute, Inc. Para obtener la lista completa de marcas del PMI contacte al Departamento Legal del PMI.  
ORG-6035-2011(01-12)