

Manual de Implementación Sistema Inicial de Gestión Organizacional



SERVICIO NACIONAL DE TURISMO
LOS CONTENIDOS DE ESTE MANUAL NO PUEDEN
SER REPRODUCIDOS TOTAL O PARCIALMENTE,
SIN AUTORIZACIÓN DE SERNATUR.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
Estructura del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)	16
Asistir a las seis sesiones de capacitación e implementación del SIGO	18
Evaluar la implementación de las acciones y obtener la distinción SIGO.	18
Material de apoyo para implementar el SIGO	18
MODULO 1: EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD	21
	26
	27
HERRAMIENTA 1: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LENGUAJE PROPIO	28
Objetivos de la herramienta	28
	31
	32
	32
1.1 Introducción	
1.2 Cambio organizacional	35
1.2.1 Proceso de cambio cultural en la empresa turística	
1.2.2 Posibles obstáculos a enfrentar en el proceso de cambio organizacional	
1.2.3 Principales desafíos de los propietarios y/o gerentes frente al cambio	35
1.3 Lenguaje propio	37
1.3.1 Lenguaje propio referido a la empresa	
1.3.2 Lenguaje propio referido a la calidad	37
1.3.2.1 Las teorías X e Y de Douglas McGregor	
1.3.3 Lenguaje propio referido a los colaboradores	38
1.3.4 Lenguaje propio referido a los propietarios y/o gerentes	38
	39
1.4 Estructura de trabajo para implementar el cambio de la empresa turística	39
1.4.1 Gerenciar a través de las herramientas del SIGO	
1.4.1.1 Matriz de asignación de responsabilidades para implementar el SIGO	40
1.4.1.2 Cronograma para la implementación de las 12 herramientas del SIGO	40
1.4.1.3 Documentación del SIGO	44
	51
1.5 Resumen de las acciones a implementar	54
Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	55
F – H1 – 01: Cronograma de implementación del sistema SIGO y entregables	
F – H1 – 02: Matriz de asignación de responsabilidades	58
F – H1 – 03: Sistema QQCC	58
F – H1 – 04: Registro de capacitación	59
	60
	61
	61
	62
	62
	66
	67
	68

HERRAMIENTA 2: DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO 71

Objetivos de la herramienta 73

2.1	Introducción	73
2.2	Desarrollo personal	73
2.2.1	Actitud + Aptitud = Éxito personal	75
2.2.2	Inteligencia y voluntad	75
2.2.3	Definición de metas y objetivos	76
2.2.4	Conocerse a sí mismo - Jerarquía de las necesidades de Maslow	76
2.2.5	Análisis FODA - Personal	78
2.3	Liderazgo	81
2.3.1	Tipo de liderazgo	81
2.3.2	Los cuatro estilos del liderazgo situacional	83
2.3.3	Los líderes y el cambio en la empresa	86
2.3.4	Principios para generar cambios de conducta	87
2.4	Resumen de las acciones a implementar	88
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	89
	F – H2 – 01: Diagnóstico de puesto	89
	F – H2 – 02: Plan de Capacitación	90

HERRAMIENTA 3: EL MÉTODO DE LAS 5S 93

Objetivos de la herramienta 95

3.1	Introducción	95
3.2	El método de las 5S	96
3.2.1	El significado de las 5S	97
3.2.2	Acciones que se deben tener en cuenta al implementar las 5S	101
3.2.3	Obstáculos para la implementación de las 5S	102
3.2.3.1	Obstáculos de los propietarios y/o gerentes	102
3.2.3.2	Obstáculos de los colaboradores	103
3.3	Resumen de las acciones a implementar	104
	Bibliografía de referencia módulo 1	104
	Anexo : Ejemplos de formularios a utilizar	105
	F – H3 – 01: Hoja de verificación para las 5S	105
	F – H3 – 02: Planificación de actividades de orden y mantenimiento preventivo	106

MÓDULO 2: EN ENFOQUE EN EL CLIENTE 109

HERRAMIENTA 4: MARKETING 109

Objetivos de la herramienta 111

4.1	Introducción	111
-----	--------------	-----

4.2	¿Qué es el marketing?	111
4.2.1	Segmentar el mercado	112
4.2.2	Seleccionar el nicho o mercado meta	113
4.2.3	Diferenciar el servicio	115
4.2.4	Posicionar a la empresa	116
4.2.5	¿Qué es el benchmarking?	118
4.3	Variables a las que está sometida una empresa turística	118
4.3.1	Variables incontrolables	118
4.3.2	Variables controlables	120
4.3.2.1	El producto	120
4.3.2.2	El precio	121
4.3.2.3	La promoción	123
4.3.2.4	La plaza	125
4.3.3	El plan de marketing extendido	126
4.3.3.1	Las personas	127
4.3.3.2	Los procesos	127
4.3.3.3	La prueba	127
4.4	Resumen de las acciones a implementar	128
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	129
	F – H4 – 01: Segmentación de mercado	129
	F – H4 – 02: Análisis de necesidades del nicho seleccionado	130
	F – H4 – 03: Traducción de las necesidades del cliente	131
	F – H4 – 04: Encuesta de satisfacción	132
	F – H4 – 05: Evaluación competitiva	133
	F – H4 – 06: Definición de valor agregado	134
	F – H4 – 07: Diagnóstico de las 7P	135

HERRAMIENTA 5: SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE 137

Objetivos de la herramienta 139

5.1 Introducción 139

5.2	Servicio al cliente	139
5.2.1	Condiciones necesarias para un buen servicio	140
5.2.1.1	¿Qué actitudes caracterizan al profesional que brinda un buen servicio?	141
5.2.1.2	¿Qué cualidades se deben desarrollar para brindar un buen servicio?	141

5.3	La comunicación en la prestación de servicios	142
5.3.1	La comunicación verbal	142
5.3.1.1	¿Cómo obstaculizar o favorecer la comunicación?	143
5.3.1.2	La importancia de saber escuchar	144
5.3.2	La comunicación no verbal	144
5.3.2.1	La mirada	144
5.3.2.2	La expresión facial	145
5.3.2.3	La indumentaria y la apariencia personal	145
5.3.2.4	El contacto personal	146
5.3.2.5	La postura corporal	146
5.3.3	Algunas actitudes no adecuadas	147

5.4 Los momentos de verdad 147

5.5	Gestión de reclamos y sugerencias	149
5.5.1	Modo de actuar frente al reclamo	149
5.5.2	Sistema de reclamos y sugerencias	149
5.6	Resumen de las acciones a implementar	150
	Anexo : Ejemplos de formularios a utilizar	151
	F – H5 – 01: Reclamos y sugerencias	151

HERRAMIENTA 6: VENTAS Y FIDELIZACIÓN 153

Objetivos de la herramienta 155

6.1	Introducción	155
6.2	La venta de servicios turísticos	155
6.2.1	El proceso de venta	156
6.2.1.1	Acercarse al cliente	156
6.2.1.2	Descubrir las necesidades	157
6.2.1.3	Analizar las estrategias de compra	157
6.2.1.4	Presentar el servicio	158
6.2.1.5	Cerrar la venta	159
6.2.1.6	Seguir la relación con el cliente	160
6.3	Fidelización: cómo retener clientes	160
6.3.1	La fidelización de los clientes	161
6.3.2	Modalidades de fidelización de los clientes	163
6.4	Resumen de las acciones a implementar	164
	Bibliografía de referencia módulo 2	164

MÓDULO 3: LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES 167

HERRAMIENTA 7: PROCESOS Y MEJORA DE LO HABITUAL 167

Objetivos de la herramienta 169

7.1	Introducción	169
7.2	Procesos	172
7.2.1	Conceptos clave	172
7.2.2	Eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los procesos	180
7.2.3	Seis medidas básicas para mejorar los procesos	181
7.2.4	Herramientas para mejorar los procesos	182
7.3	Estandarización de los procesos	182
7.3.1	Documentación de los estándares	183
7.3.2	Verificación del cumplimiento del estándar	184
7.3.3	Aseguramiento de los estándares	184
7.3.4	Dificultades para seguir los estándares	184

7.4	Indicadores o puntos de control	185
7.5	Monitoreo de los resultados	187
7.6	Resumen de las acciones a implementar	187
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	188
	F – H7 – 01: Análisis de prioridades para la estandarización	188
	F – H7 – 02: Procedimiento operativo	189
HERRAMIENTA 8: AUTOGESTIÓN PARA LAS ACTIVIDADES HABITUALES		191
Objetivos de la herramienta		193
8.1	Introducción	193
8.2	Autogestión	194
8.2.1	Conceptos claves	194
8.2.2	Aspectos a tener en cuenta en el trabajo de los equipos autogestionados	200
8.2.2.1	Metodología de trabajo diario	200
8.2.2.2	Implementación de buenas prácticas ambientales	202
8.2.2.3	Algunas dificultades para el trabajo en equipo	203
8.3	Resumen de las acciones a implementar	204
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	205
	F – H8 – 01: Acta de reunión de coordinación periódica	205
HERRAMIENTA 9: ADMINISTRACIÓN VISUAL		207
Objetivos de la herramienta		209
9.1	Introducción	209
9.2	Administración visual	209
9.2.1	Beneficios de la administración visual	210
9.2.2	Implementación de la administración visual	211
9.2.3	Disposición de alertas	213
9.3	Resumen de las acciones a implementar	214
	Bibliografía de referencia módulo 3	214
MÓDULO 4: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA		217
HERRAMIENTA 10: POLÍTICA BÁSICA Y DIRECTRICES		217
Objetivos de la herramienta		219
10.1	Introducción	219
10.2	Política básica	220
10.2.1	La misión	220
10.2.2	La visión	221
10.2.3	Los valores	221

10.2.4	Análisis del entorno externo e interno	222
10.2.5	Matriz FODA	223
10.3	Planeamiento estratégico	224
10.4	Directrices	224
10.4.1	Establecimiento y despliegue de directrices	225
10.4.2	Algunos problemas frecuentes vinculados a las directrices	225
10.4.3	Estrategias: de las directrices a la gestión de la innovación y la mejora	225
10.4.4	Planes de trabajo	226
10.4.5	Evaluación de resultados	226
10.5	Resumen de las acciones a implementar	226
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	227
	F - H10 - 01: Definición de valores	227
	F - H10 - 02: Política básica: misión y visión	228
	F - H10 - 03: Creación de matriz FODA	229
	F - H10 - 04: Objetivos/Directrices: planificación estratégica de la empresa	230
	F - H10 - 05: Cronograma y revisión de objetivos/directrices	231
HERRAMIENTA 11: PDCA Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS		233
Objetivos de la herramienta		235
11.1	Introducción	235
11.2	Desarrollo del PDCA	236
11.2.1	Planificar (P)	236
11.2.2	Desarrollar (D)	238
11.2.3	Comprobar (C)	238
11.2.4	Actualizar (A)	239
11.2.5	Recomendación de medidas para la definición del PDCA	239
11.3	Evaluación de resultados	240
11.3.1	Exposición y revisión de resultados	240
11.3.1.1	Aspectos a considerar en la preparación de la exposición y revisión de resultados	240
11.3.2	El rol del líder en la exposición y revisión de resultados	241
11.4	Resumen de las acciones a implementar	242
	Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	243
	F - H11 - 01: Calendario de la exposición y revisión de resultados	243

HERRAMIENTA 12: SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS FINANCIERO	245
Objetivos de la herramienta	247
12.1 Introducción	247
12.2 Contabilidad y análisis financiero	248
12.2.1 Definiciones contables	248
12.2.2 Distinguir entre las cuentas personales y de la empresa	249
12.2.3 Diferencia entre la contabilidad tributaria y la contabilidad financiera	250
12.2.4 Definiciones tributarias	250
12.2.5 IVA al turismo	252
12.2.6 Análisis financiero para la toma de decisiones	252
12.3 Contabilidad de costos	255
12.3.1 Costos directos y costos indirectos	256
12.3.2 Unidades de negocio	258
12.3.3 Cálculo del precio de venta	260
12.3.4 Punto de equilibrio	264
12.4 Presupuesto y manejo del efectivo	264
12.4.1 Elaboración y gestión del presupuesto	264
12.4.2 Política de cobro	266
12.4.3 Manejo del efectivo	266
12.5 Decisiones de inversión y financiamiento	267
12.5.1 Alternativas de crédito	267
12.5.2 Ahorro e inversión	267
12.5.3 Plan de crecimiento y expansión	268
12.6 Resumen de las acciones a implementar	268
Bibliografía de referencia módulo 4	268
Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar	269
F – H12 – 01: Estado de Resultados	269
F – H12 – 02: Unidades de Negocio	271
F – H12 – 03: Estructura de costo y cálculo de precio	272
Terminología del SIGO	275

INTRODUCCIÓN

Estimado empresario:

El **Sistema de Gestión Organizacional (SIGO)** es una herramienta de gestión de rápida implementación para el mejoramiento de la calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) turísticas.

El Ministerio de Economía Fomento y Turismo, la Subsecretaría de Turismo y el Servicio Nacional de Turismo desean apoyarlo para que usted pueda conducir la dirección de sus negocios, hacia la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad. Todo ello, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, externos o internos, y alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

A través de la implementación del SIGO, Ud. puede mejorar y/o resolver los siguientes aspectos básicos de la operación de su empresa:

- Crear las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y realice contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.
- Aplicar un modelo que permita a la empresa un direccionamiento claro y un conocimiento amplio sobre lo que esperan sus clientes, promoviendo una adecuada planificación y la definición de objetivos claros para todos los que colaboran con usted.
- Crear una metodología para resolver los problemas operativos, favorecer la integración y evitar el desperdicio.
- Conocer la situación del entorno y de la condición interna mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene, integrándolos en un sistema de información con el cual pueda tomar las decisiones adecuadas y establecer políticas o directrices del negocio.



Durante la implementación del SIGO, usted recibirá sesiones de capacitación, visitas de asesorías técnicas individuales y distinción, materiales de apoyo con el fin de implementar un sistema de gestión de calidad en su empresa. Su mayor responsabilidad es transmitir a sus colaboradores toda la información necesaria acerca de este sistema para el cumplimiento de las metas que Ud. se ha propuesto alcanzar al participar en este programa.

Finalmente, luego de la evaluación de los resultados alcanzados, las empresas que logren la implementación exitosa del sistema, recibirán la Distinción SIGO como reconocimiento a la gestión iniciada para la mejora en la prestación de servicios.

Estructura del Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO)

El SIGO está estructurado como un sistema conformado por 4 módulos y 12 herramientas. Cada módulo se implementa a través de 3 herramientas que a continuación se detallan:

MÓDULO 1: EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD	H1: Cambio Organizacional y Lenguaje Propio
	H2: Desarrollo Personal y Liderazgo
	H3: El Método de las 5S
MÓDULO 2: EL ENFOQUE EN EL CLIENTE	H4: Marketing
	H5: Servicio y Atención al Cliente
	H6: Ventas y Fidelización
MÓDULO 3: LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES	H7: Procesos y Mejora de lo Habitual
	H8: Auto Gestión para las Actividades Habituales
	H9: Administración Visual
MÓDULO 4: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA	H10: Análisis y Planificación Financiera
	H11: Planificación Estratégica
	H12: Control y Medición

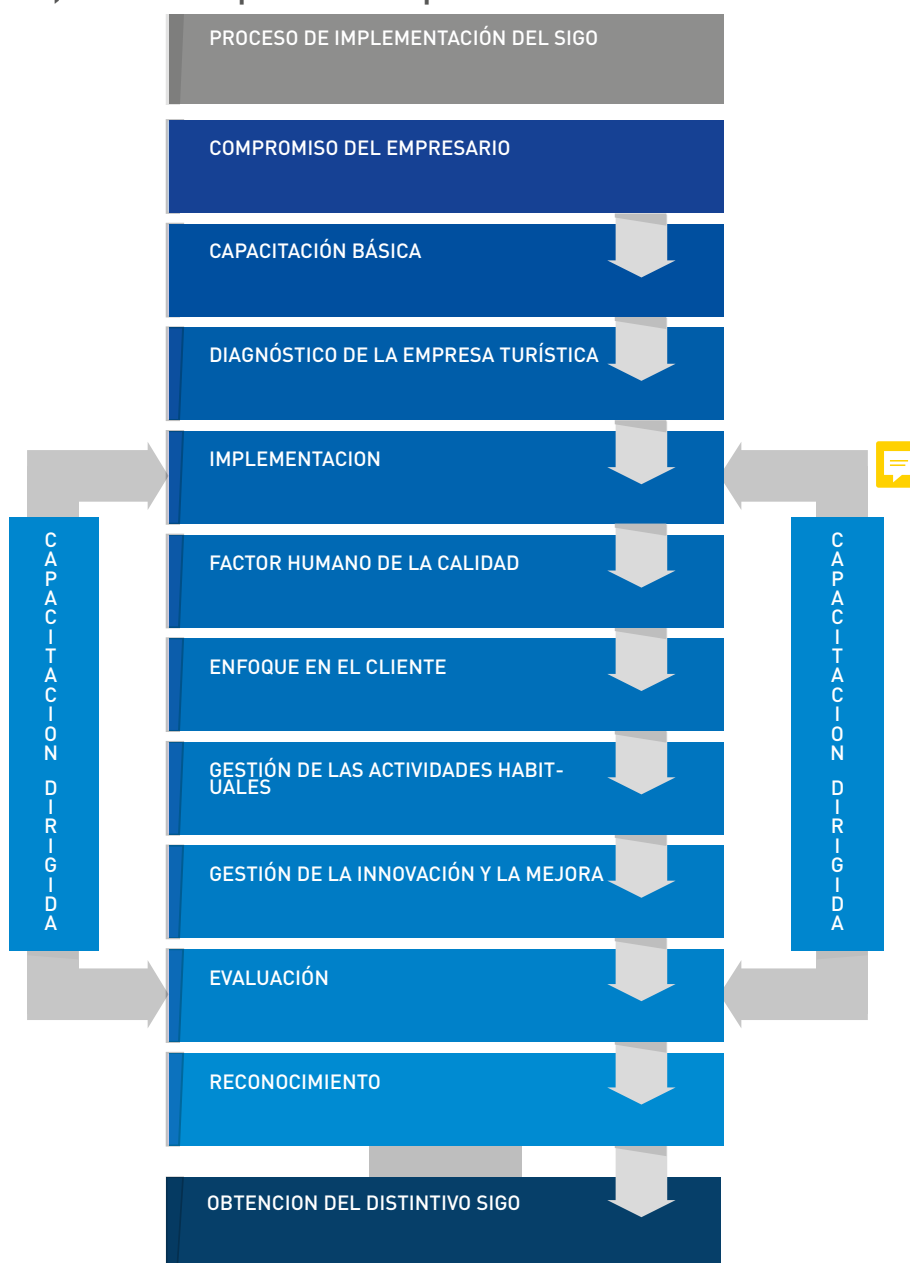


La implementación de los 4 módulos tiene una duración de cuatro a cinco meses, período en el que las empresas turísticas logran mejorar y/o resolver gran parte de los problemas relacionados con su gestión.

En el proceso de implementación, se ofrecen los siguientes servicios:

1. Ocho sesiones de capacitación a los propietarios y/o gerentes de las empresas turísticas.
2. Cuatro visitas de asesoría técnica por un consultor SIGO a cada una de las empresas turísticas.
3. Evaluación de las empresas turísticas que implementan el SIGO y entrega de Distinciones.

A continuación, se detalla el proceso de implementación del SIGO:



OCHO SESIONES DE CAPACITACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SIGO

A continuación, se detallan las sesiones de trabajo estimadas:

ETAPAS DE EJECUCIÓN												
MÓDULO 1	MÓDULO 1		MÓDULO 2	MÓDULO 2		MÓDULO 3	MÓDULO 3		MÓDULO 4	MÓDULO 4		
PRESENTACIÓN H1	H2 H3	AT 1	H4	H5 H6	AT 2	H7	H8 H9	AT 3	H10 H11	H11 (cont.) H12	AT 4	AT GRUPAL
SESIÓN 1	SESIÓN 2		SESIÓN 3	SESIÓN 4		SESIÓN 5	SESIÓN 6		SESIÓN 7	SESIÓN 8		EVALUACIÓN
												ENTREGA DE DISTINCIÓN

Sesión 1: Módulo 1 – El Factor Humano de la Calidad

- Presentación del SIGO
- Herramienta 1: Cambio organizacional y lenguaje propio

Sesión 2: Módulo 1 – El Factor Humano de la Calidad

- Herramienta 2 : Desarrollo personal y liderazgo
- Herramienta 3 : El método de las 5S

Sesión 3: Módulo 2 – El Enfoque en el Cliente

- Herramienta 4 : Marketing

Sesión 4: Módulo 2 – El Enfoque en el Cliente

- Herramienta 5 : Servicio y atención al cliente
- Herramienta 6 : Ventas y fidelización

Sesión 5: Módulo 3 – La Gestión de las Actividades Habituales

- Herramienta 7 : Procesos y mejora de lo habitual

Sesión 6: Módulo 3 – La Gestión de las Actividades Habituales

- Herramienta 8 : Autogestión para las actividades habituales
- Herramienta 9 : Administración visual

Sesión 7: Módulo 4 – La Gestión de la Innovación y la Mejora

- Herramienta 10 : Análisis y planificación financiera
- Herramienta 11 : Planificación estratégica

Sesión 8: Módulo 4 – La Gestión de la Innovación y la Mejora

- Herramienta 11 : Planificación estratégica (continuación)
- Herramienta 12 : Control y Medición

La implementación del SIGO se debe desarrollar en forma paralela a la capacitación recibida en cada una de las ocho sesiones antes mencionadas.

Los propietarios y/o gerentes deben implementar las acciones sugeridas en cada una de las herramientas utilizando el sistema QQCC.

A continuación, se detallan las acciones a implementar en cada herramienta:

Módulo 1: El Factor Humano de la Calidad

Herramienta 1: Cambio Organizacional y Lenguaje Propio

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 1 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Dar a conocer a los colaboradores el cronograma de implementación de las 12 herramientas.
3. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 1.
4. Establecer una matriz de asignación de responsabilidades para implementar el cambio de la empresa turística.
5. Destinar una carpeta con diferentes separadores para colocar toda la documentación generada en cada una de las herramientas del SIGO.

Herramienta 2: Desarrollo Personal y Liderazgo

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 2 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 2.
3. Elaborar un organigrama de la empresa turística, definir las metas para cada área y darlo a conocer.
4. Identificar las necesidades de capacitación de la empresa turística.

Herramienta 3: El Método de las 5S

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 3 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 3.
3. Conformar un comité de las 5S.
4. Elaborar lineamientos a seguir de orden y limpieza.
5. Establecer el día del descarte y tomar fotografías antes de ese día.
6. Preparar e implementar el día del descarte y tomar fotografías nuevamente una vez implementadas las 5S.
7. Verificar la implementación de las 5S.

Módulo 2: El Enfoque en el Cliente

Herramienta 4: Marketing

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 4 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 4.
3. Definir los segmentos y nichos de mercados meta.
4. Seleccionar y analizar los mercados meta y definir las necesidades de los clientes.
5. Elaborar, aplicar y procesar la encuesta de satisfacción (mínimo 25 encuestas).
6. Proponer e implementar acciones acordes al resultado de las encuestas de satisfacción.
7. Definir la situación de la empresa respecto de la competencia.
8. Rediseñar el producto ampliado considerando las necesidades de los clientes.
9. Efectuar el diagnóstico de las 7P.

Herramienta 5: Servicio y Atención al Cliente

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 5 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 5.
3. Definir quiénes son los colaboradores que están en contacto con los clientes.
4. Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada.
5. Elaborar el formulario de reclamos y sugerencias.
6. Establecer el procedimiento de reclamos y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y realizar su seguimiento.

Herramienta 6: Ventas y Fidelización

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 6 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 6.
3. Definir el mensaje que permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece a los clientes.
4. Seleccionar el medio para transmitir el mensaje.
5. Diseñar e implementar una estrategia de ventas adecuada para la empresa.

Módulo 3: La Gestión de las Actividades Habituales

Herramienta 7: Procesos y Mejora de lo Habitual

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 7 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 7.
3. Documentar las actividades habituales y sus procesos.
4. Analizar las prioridades para la estandarización.
5. Elaborar los procedimientos operativos de los procesos.
6. Entrenar a los colaboradores en los estándares documentados.
7. Construir los indicadores apropiados.
8. Implementar el monitoreo de resultados (en el caso que sea aplicable).

Herramienta 8: Autogestión para las Actividades Habituales

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 8 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 8.
3. Establecer formalmente por colaborador y/o equipos autogestionados el compromiso para la autogestión de los colaboradores, definiendo la misión, su meta y al menos un indicador de medición.
4. Documentar por colaborador y/o por equipos autogestionados quiénes son sus clientes internos y externos y las necesidades (requisitos) que deben satisfacer.

Herramienta 9: Administración de lo Visual

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 9 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 9.
3. Designar al colaborador responsable de implementar la administración visual y decidir cuándo se actualiza.
4. Elaborar la información de interés que será expuesta de modo visual.
5. Colocar el panel de administración visual y la información.
6. Hacer recorridos para verificar la información expuesta, asegurar su actualización y visualizar los resultados.

Módulo 4: La Gestión de la Innovación y la Mejora

Herramienta 10: Análisis y Planificación Financiera

1. Comprender el rol de la contabilidad en la empresa y su importancia en la toma de decisiones.
2. Identificar los indicadores financieros clave del negocio y utilizarlos para la toma de decisiones.
3. Comprender los diferentes costos que tiene la empresa y su importancia para el establecimiento de los precios.
4. Identificar las diferentes unidades de negocio que tiene la empresa.
5. Elaborar un presupuesto para un período de tiempo definido.
6. Comprender las decisiones de inversión y financiamiento para preparar el crecimiento de la empresa.

Herramienta 11: Planificación Estratégica

1. Identificar qué es la planificación estratégica y su relevancia para el negocio
2. Evaluar el ambiente externo de la empresa (Oportunidades y Amenazas) y las capacidades de la empresa (Fortalezas y Debilidades).
3. Definir la Visión, Misión y Valores organizacionales, y determinar si son consistentes entre ellos.
4. Definir Objetivos Estratégicos y Metas para cada objetivo.
5. Identificar la importancia de las estrategias y diseñar un Plan Estratégico formal.

Herramienta 12: Control y Medición

1. Definir Metas e Indicadores de Desempeño Claves (KPI) y establecer criterios de desempeño para medir cada objetivo.
2. Diseñar un tablero de control de su estrategia.
3. Diseñar un plan de acción de su plan estratégico.
4. Conocer los KPI más utilizados en la industria.

EVALUAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES Y OBTENER LA DISTINCIÓN SIGO

Como parte del programa, un consultor evaluará el desempeño de cada una de las herramientas implementadas y cotejará el grado de cumplimiento con la lista de verificación del SIGO. Es importante señalar que aquellas empresas turísticas que alcancen una implementación exitosa, recibirán la Distinción SIGO de “Empresa que ha iniciado su sistema de gestión”.

Las empresas turísticas deben cumplir con los siguientes requisitos para obtener el Distintivo SIGO:

- Obtener una calificación mínima de 70 puntos (de 120 posibles) en la evaluación realizada de acuerdo a la lista de verificación mencionada:

Calificación mínima para obtener el distintivo SIGO : **70 puntos**
Calificación máxima posible : **120 puntos**

NOTA: Tener una participación destacada en el SIGO, cumpliendo con un mínimo de 80% de asistencias, tareas y evaluaciones durante las sesiones de capacitación; con ello se obtiene 20 puntos.

Material de apoyo para implementar el SIGO

Para que los propietarios y/o gerentes puedan implementar el SIGO, reciben, junto a las sesiones de capacitación y asesorías técnicas, el material de apoyo necesario presentado en dos partes: el manual de implementación y el material didáctico para transmitir los contenidos del sistema a sus colaboradores (pendrive interactivo).

A continuación, se detallan ambos materiales:

1. Manual de Implementación del SIGO

El manual de implementación presenta todos los temas importantes que deben conocer y comprender los propietarios y/o gerentes, con el fin de que su negocio se desempeñe con estándares de gestión y calidad que incidan en la competitividad y la rentabilidad de su empresa.

En este manual se exponen los contenidos fundamentales del SIGO y formularios modelo para completar acerca de los siguientes temas:

- Módulo 1: El Factor Humano de la Calidad
- Módulo 2: El Enfoque en el Cliente
- Módulo 3: La Gestión de las Actividades y Habituales
- Módulo 4: La Gestión de la Innovación y la Mejora

2. Material Didáctico de Capacitación (pendrive interactivo) que acompaña al Manual de Implementación

El material didáctico de capacitación proporciona todos los contenidos que necesita el empresario para transmitir la información a todos los colaboradores; asimismo, este material interactivo contiene ciertas actividades y ejercicios que se pueden aplicar en las distintas áreas de trabajo de la empresa turística.

En este archivo se encuentran los siguientes materiales:

- Presentaciones con los contenidos fundamentales del SIGO.
- Ejercicios y actividades de aprendizaje.
- Materiales de apoyo y notas orientadas para transmitir la información.
- Cuaderno de trabajo para los colaboradores.



MÓDULO 1

EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD

HERRAMIENTA 1

CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LENGUAJE PROPIO

- 1.1 Introducción
 - 1.2 Cambio organizacional
 - 1.2.1 Proceso de cambio cultural en la empresa turística
 - 1.2.2 Posibles obstáculos a enfrentar en el proceso de cambio organizacional
 - 1.2.3 Principales desafíos de los propietarios y/o gerentes frente al cambio
 - 1.3 Lenguaje propio
 - 1.3.1 Lenguaje propio referido a la empresa
 - 1.3.2 Lenguaje propio referido a la calidad
 - 1.3.2.1 Las teorías X e Y de Douglas McGregor
 - 1.3.3 Lenguaje propio referido a los colaboradores
 - 1.3.4 Lenguaje propio referido a los propietarios y/o gerentes
 - 1.4 Estructura de trabajo para implementar el cambio en la empresa turística
 - 1.4.1 Gerenciar a través de las herramientas del SIGO
 - 1.4.1.1 Matriz de asignación de responsabilidades para implementar el SIGO
 - 1.4.1.2 Cronograma para la implementación de las 12 herramientas del SIGO
 - 1.4.1.3 Documentación del SIGO
 - 1.5 Resumen de las acciones a implementar
- Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar**
- F – H1 – 01: Cronograma de implementación del sistema SIGO y entregables
 - F – H1 – 02: Matriz de asignación de responsabilidades
 - F – H1 – 03: Sistema QQCC
 - F – H1 – 04: Registro de capacitación

HERRAMIENTA **1**

Cambio Organizacional y Lenguaje Propio

Objetivos de la herramienta

- Comprender el necesario cambio organizacional que debe introducir la empresa turística.
- Establecer un lenguaje básico de uso común para todos los integrantes de la empresa que facilite su transformación.
- Generar las condiciones para la implementación simultánea de las diferentes herramientas de gestión.

1.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas de cualquier tipo y tamaño están adaptando los aspectos de fondo de sus estrategias a una diversidad de situaciones para agregar valor, a través del cambio organizacional y la transformación.

La respuesta frente al cambio se centra en la puesta en marcha de nuevas iniciativas –en forma de ideas y proyectos– vinculadas a modificaciones de las actividades existentes y en los cambios culturales. En síntesis, en renovar la identidad de la empresa tanto para sus integrantes como para los clientes.

El Cambio Organizacional puede fundamentarse en motivos diversos y se logra trabajando para modificar los patrones de comportamiento de los integrantes de la empresa turística, tanto de los propietarios y/o gerentes, como de sus colaboradores.

Uno de los caminos para generar apoyo a favor de este cambio es establecer un lenguaje común o propio de la empresa –dado que el lenguaje engloba distintos medios que se utilizan para sostener la comunicación– que provea claridad en los conceptos que se utilizan a lo largo de todo el proceso de transformación de la organización según el modelo SIGO.

En esta herramienta se ayuda a identificar los pasos hacia el cambio en la empresa, los principales obstáculos y los desafíos a enfrentar por parte de los propietarios y/o gerentes en este proceso; además, se detallan una serie de conceptos que pueden conformar una base a utilizar por los equipos de trabajo.

Finalmente, se revisa la estructura del modelo SIGO para transformar a la empresa turística en una organización orientada al cliente y a los resultados.

1.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.2.1 Proceso de cambio cultural en la empresa turística

Cada organización –grande o pequeña– tiene una forma particular de hacer las cosas. Tal como los individuos tienen una personalidad única, cada empresa tiene una identidad propia llamada cultura corporativa, conformada por las experiencias compartidas, historias, lenguaje, creencias y normas internas que caracterizan a una organización. Esta cultura ayuda a definir el trabajo, el clima y el comportamiento de las personas dentro de la empresa.

Algunas empresas descubren que, para poder crecer, mejorar y ser competitivas deben cambiar la manera en que vienen haciendo las cosas y así adaptarse a nuevas necesidades que imponen los clientes y los mercados. Otras, aunque el negocio funciona bien, comprenden que los cambios son una condición indispensable para hacer sustentable ese buen funcionamiento.

“No son los más fuertes ni los más inteligentes los que sobreviven, sino los que mejor se adaptan al cambio”.

Charles Darwin.

En ambos casos, este reconocimiento es el primer paso necesario para el cambio organizacional. El segundo paso es comprender cuáles son las nuevas actitudes, acciones y herramientas necesarias para modificar la empresa y orientarla hacia mejores resultados. El tercer paso, es aplicar los nuevos conocimientos hasta que la habitualidad los convierta en cultura.

Gráfico N° 1.1 – 1:

Proceso de cambio cultural en la empresa turística



Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario [2005].

1.2.2 Posibles obstáculos a enfrentar en el proceso de cambio organizacional

Los propietarios y/o gerentes se enfrentan a la necesidad de introducir cambios fundamentales en la manera de conducir las empresas turísticas, para poder crecer en un mercado nuevo y cada vez más desafiante. La implementación del SIGO requiere un alto compromiso, y es por eso que se deben analizar algunos obstáculos –entendidos como errores– que pueden reducir la velocidad de avance y, en algunos casos, contrarrestar las mejoras alcanzadas:

- Amenaza percibida por los colaboradores frente al cambio (aspectos positivos o negativos).
- Resistencia al cambio en forma de quejas, retrasos intencionados o ausentismo.
- Planteo de objeciones que se relacionan con los requisitos de tiempo y esfuerzo que el cambio requiere.
- Modificación de comportamientos derivados en temor a lo desconocido, a que no se respeten intereses específicos, costumbres o valores grupales.

1.2.3 Principales desafíos de los propietarios y/o gerentes frente al cambio

Al implementar el cambio en la empresa turística, es habitual que surjan problemas o resistencias ante las iniciativas propuestas. Por ello, los propietarios y/o gerentes deben tener presentes los desafíos a enfrentar y diseñar las acciones complementarias, en pos de lograr la aceptación y la cooperación de sus colaboradores.

Desafío 1: Crear una sensación de urgencia

La realidad del mercado y la competencia obligan a cambiar. Es necesario identificar y exponer las crisis actuales y potenciales, así como las grandes oportunidades que pueden perderse. Todo esto genera un sentido de verdadera importancia y urgencia.

Desafío 2: Formar una unión poderosa

Es imposible introducir un cambio si el líder de la organización no lo respalda activamente. Pero también es preciso unir a los colaboradores, jefes, propietarios y/o gerentes en el proceso de transformación; cuanto mayor sea el número de participantes, mejor será el resultado.

Desafío 3: Crear una visión

Desarrollar una imagen del futuro que sea fácil de comunicar y exponer a los colaboradores y clientes. La visión ayuda a aclarar la dirección en la que avanza la empresa turística.

Desafío 4: Comunicar, comunicar y comunicar la visión

Los cambios generan confusión y para contrarrestarla se requiere precisión. La visión debe transmitirse en todos los canales de comunicación posibles.

Desafío 5: Obtener éxitos a corto plazo

La credibilidad del proyecto de cambio se mantiene a través de la obtención de mejoras visibles y de buenos resultados, con objetivos y metas alcanzados, e implementación en periodos cortos.

Desafío 6: Consolidar las mejoras y producir más cambios todavía

El aumento de credibilidad debe ser aprovechado para nuevos cambios y mejoras de los sistemas y estructuras. De esta manera se refuerza el proceso con nuevos proyectos, temas y agendas de mejoras.

Desafío 7: Consolidar la nueva cultura corporativa

Las conexiones entre los nuevos comportamientos y los éxitos consolidan la cultura corporativa. El cambio madura cuando los colaboradores asumen que “esta es la forma como se hacen las cosas aquí”.

1.3 LENGUAJE PROPIO

El cambio cultural depende en gran medida de una comunicación eficaz. Por esta razón, los propietarios y/o gerentes deben adquirir, en primera instancia, un entendimiento claro de la naturaleza y el alcance de los cambios que se pretenden incorporar a la empresa turística.

En segundo lugar, los líderes –propietarios y/o gerentes, como principales responsables del cambio– deberán transmitir su visión a los demás integrantes de la empresa. De esta manera, la comunicación es a la vez un proceso de capacitación, orientación e integración de todo el equipo de trabajo.

El lenguaje es una herramienta que fortalece el trabajo del liderazgo, porque facilita la comunicación de los objetivos y las metas. A continuación, se detallan una serie de conceptos que conforman un lenguaje comprensible y necesario para los equipos de trabajo. Asimismo, al final del Manual se encuentra la terminología completa del SIGO.

1.3.1 Lenguaje propio referido a la empresa

1. ¿Qué es una empresa?

Es una organización que busca atender las necesidades de sus clientes. Si la empresa entiende bien estas necesidades, y las atiende con mejor calidad y menores costos que la competencia, tendrá éxito, sino, desaparecerá del mercado.

El propietario es aquella persona que aporta dinero a un negocio que le permita ampliar su capital con las ganancias obtenidas; hace esto basado en la expectativa futura de éxito, incluso sin tener la certeza de que realmente va a ganar dinero.

2. ¿Qué es un cliente?

Es quien trae sus deseos y pretende satisfacerlos a través del servicio que la empresa brinda. Los clientes pueden ser internos o externos. El cliente interno es aquel al que se le destina un servicio dentro de la empresa, mientras que el cliente externo es el que paga por el servicio y es el usuario final del mismo.

3. ¿Qué es un proveedor?

Es la persona o empresa que abastece todo lo necesario para un fin determinado. Todas las posiciones de la empresa actúan como clientes y como proveedores.

Los proveedores de un servicio necesitan ser humildes para entender los deseos, necesidades y aspiraciones de los clientes.

4. ¿Qué es un empleo?

Un empleo se crea a partir de una o más necesidades de los clientes internos y/o externos. Por ejemplo, si los clientes no pueden ir a un restaurante, el local debe crear un sistema de entrega; de ahí surge un empleo para la entrega a domicilio.

Es importante recordar que el valor generado al atender una necesidad debe ser superior al costo que ocasiona.

Los empleados o los colaboradores atienden necesidades de las diversas partes: las del cliente, asegurando la satisfacción del mismo; las necesidades de los propietarios y/o gerentes, que buscan mayor productividad y lógicamente sus propias necesidades, a través de un desarrollo y crecimiento profesional.



5. ¿Qué es un profesional?

El profesional es ante todo un colaborador que busca conocer las necesidades de los clientes y atenderlos de forma eficiente. Es ágil, dispuesto y supervisa la calidad técnica de su trabajo.



6. ¿Qué es el trabajo?

Es el esfuerzo humano aplicado a la producción. Muchas personas piensan que están trabajando y en verdad están solamente moviéndose.

Cuando una actividad no responde a las necesidades de los clientes, el tiempo consumido en la misma es considerado consumo en movimiento y no en trabajo.



MOVIMIENTO



TRABAJO

7. ¿Qué es la productividad?

La meta de la empresa turística es generar salidas con valor agregado en comparación con lo que ingresa. Si esto no se cumple, la empresa no crece, dado que solo aquello que es considerado de valor es consumido por los clientes.

La productividad de la empresa se mide comparando el resultado final, contra todos los insumos y gastos que ocasionó el proceso de producción.

Cualquier empresa puede obtener resultados positivos por un tiempo. Pero el verdadero desafío es crear una cultura organizacional que pueda ofrecer resultados positivos constantes y superadores a lo largo de los años. Para lograr esto, es necesario generar buenos resultados, al mismo tiempo que se construye la capacidad para seguir haciéndolo indefinidamente.

La Fábula de Esopo

Un buen día, un granjero pobre descubre que su gallina ha puesto un deslumbrante huevo dorado. Al principio, sospecha que se trata de una trampa. Pero luego de pensarlo un poco, decide llevarse el huevo para examinarlo.

El granjero no puede creer su suerte. ¡El huevo es de oro macizo! Al día siguiente, cuando la gallina pone otro huevo, no puede contener su excitación. Cada mañana salta y corre a toda prisa hacia el gallinero y se encuentra con un huevo dorado. Al poco tiempo ya es extraordinariamente rico.

Pero con la riqueza, llegan la codicia y la impaciencia. Incapaz de esperar día a día los huevos de oro, el granjero mata a la gallina para hacerse de una con todos los huevos.

Pero cuando abre la gallina, descubre que está completamente vacía, no hay huevos de oro ni forma de volver a conseguirlos. El granjero ha destruido el objeto que los fabricaba.¹



Esta fábula contiene un principio clave: “El rendimiento sustentable y superador es el resultado de dos factores: lo que se produce (los huevos de oro) y la capacidad productiva (la gallina)”.

Si las empresas se centran exclusivamente en producir huevos de oro (conseguir resultados hoy) y se desentienden de la gallina (construir capacidad para mañana), no tardarán en quedarse sin el activo que le provee los huevos de oro. Por otra parte, si las empresas se preocupan solo por la gallina (sin fijar objetivos y metas en términos de cantidad de huevos de oro), pronto no habrá qué comer, ni siquiera para la gallina. El secreto está en el equilibrio.

¹ Adaptado de Covey Stephen (2005) El 8vo. Hábito. Paidós Empresa. Madrid.

1.3.2 Lenguaje propio referido a la calidad

1. ¿Qué es el gerenciamiento por la calidad total?

Es el gerenciamiento que compromete a todas las personas y áreas de la organización, busca la satisfacción de las necesidades y deseos de las cinco partes interesadas de la empresa.

Las cinco partes interesadas son las siguientes:

1.		El cliente desea calidad, buena atención, seguridad y precios justos.
2.		Los propietarios y/o gerentes desean ganar dinero, bajar los costos y subir el nivel de producción y facturación.
3.		Los colaboradores desean crecimiento personal y profesional, capacitación, incrementar las competencias personales y buenos salarios.
4.		Los proveedores desean ganar dinero, bajar los costos y subir el nivel de producción y facturación.
5.		La sociedad desea, empresas éticas y responsables con los consumidores y con el ambiente.

2. ¿Qué significa PDCA?

Es un ciclo de gerenciamiento para control y mejora. En inglés, las siglas significan: Plan, Do, Check y Act; en español, se ha adaptado a **Planificar, Desarrollar, Comprobar y Actualizar**.

Fase 1 del PDCA: Planificar

Planificar consiste en prever una solución a la distancia existente entre la situación actual de la organización y una situación ideal que se desea alcanzar en un periodo determinado.

La planificación se basa en una hipótesis sobre lo que vendrá y trata de crear el futuro que más conviene a la empresa turística.



3. ¿Cómo se planifica?

Es importante involucrar en la planificación a quienes ejecutarán el plan. De esta manera, no solo se sentirán autores comprometidos con el plan, sino que además sus contribuciones serán muy valiosas por tener una visión y perspectiva diferente que la de los propietarios y/o gerentes. Para esto, es necesario definir el objetivo, establecer las metas y diseñar un método.

Definir el objetivo

Objetivo es un punto o lugar al que se quiere llegar. Por ejemplo: aumentar las ventas, reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

Establecer las metas

Son marcas traducidas en números y fechas que permiten medir el nivel de avance hacia los objetivos. La meta cuantifica el objetivo. Por ejemplo:

Objetivo : Mejorar la calidad del servicio.

Meta : Reducir en 20% las quejas.

Hay dos formas de establecer metas:



Meta temporal : Es el cumplimiento de un trabajo en determinada fecha.

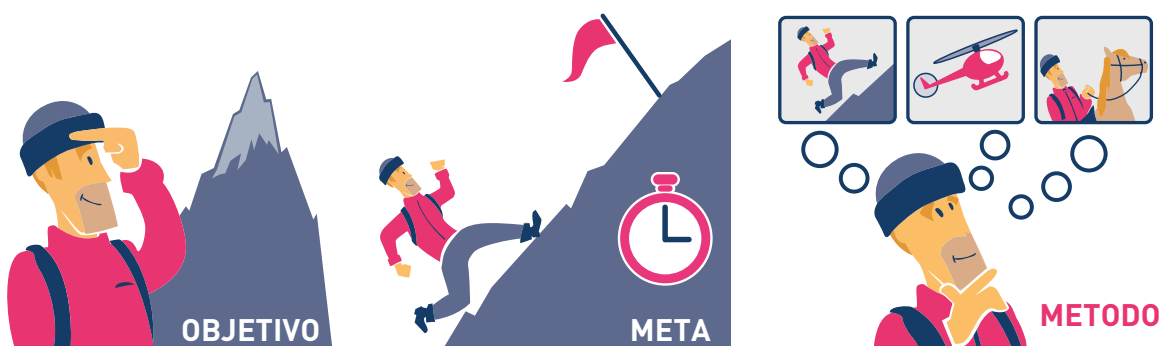
Meta por resultados : Es el alcance de cierto nivel en la variable determinada por el objetivo.

Diseñar un método

Método es el camino elegido para lograr las metas y objetivos.

Una forma simple de tener un método de planificación es aplicar el **sistema QQCC** que permite desarrollar una forma de pensar y actuar sistemática, y la vez resulta más difícil olvidar algo importante.

Es decir, una vez definido el objetivo y la meta del plan, se establece el método respondiendo a los siguientes aspectos: **QUÉ, QUIÉN, CÓMO y CUÁNDO** que permitirá alcanzar la meta.



(Conexión con módulo 4: Herramienta 12: Control y Medición)

(Completar en anexo: F – H1 – 03: Sistema QQCC)

Fase 2 del PDCA: Desarrollar

Desarrollar es aplicar lo planificado

En esta fase se comunica y capacita a los colaboradores que van a ejecutar el plan. Si los equipos de trabajo participaron en la elaboración del plan, la capacitación será más fácil e inclusive en muchos casos ya no será necesaria.

Si los equipos no participaron y tienen un pobre conocimiento del plan, es lógico que no sepan qué hacer y que su desempeño sea pobre, teniendo en cuenta las limitaciones para entender el proyecto.



4. ¿Qué es la fecha límite?

Es el cumplimiento del tiempo fijado para el logro de una meta o un objetivo. Alcanzar los objetivos en los tiempos planificados, genera energía y entusiasmo en las personas, creando un clima de éxito que favorece y motiva para alcanzar nuevos desafíos.

Cuando no hay fecha límite, es difícil conseguir energía para alcanzar las metas. Generalmente, se tiende a postergar y dejar para mañana las tareas y acciones que permiten alcanzar las metas y los objetivos.

5. ¿Qué es la capacitación?

Es la transferencia de conocimiento para la realización de una tarea.

Las decisiones que toma la empresa turística pueden generar la aparición de necesidades de capacitación. Por ejemplo, ante la definición de nuevos objetivos y el desarrollo de nuevos servicios que requieran altos estándares de calidad.

Se está ante una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza con la calidad necesaria por carecer de los conocimientos, habilidades o actitudes necesarias.

A continuación, se exponen algunos interrogantes y aspectos que se pueden contemplar al iniciar las acciones de capacitación:

- **Referidos a las metas de la capacitación:**

¿Cuáles son los resultados generales que se esperan alcanzar en función de las acciones de capacitación a implementar?

- **Referidos a los contenidos de la capacitación:**

¿Qué conocimientos y experiencias se debe ofrecer al personal para cumplir con los objetivos de la formación?

- **Referidos a estrategias metodológicas a utilizar en la capacitación:**

¿Se debe dictar en forma teórica y práctica, de manera sencilla y rápida, comprobando que se comprenda perfectamente?

- **Referidos a la asignación de recursos para implementar la capacitación:**

¿Cuáles son los recursos que la empresa turística posee para implementar la capacitación?

- **Referidos a la evaluación de los aprendizajes y la habilidad para desarrollar las tareas:**

¿Se debe efectuar una evaluación durante la capacitación?

¿Se debe evaluar la teoría y la práctica? ¿Cuándo? ¿Cómo se debe evaluar?

“Nos entendíamos de memoria. Carlos no había metido en la cabeza la sincronización y las cosas salían sin hablarnos, calcadas de los entrenamientos”.

**(Referencia al funcionamiento del equipo de fútbol del Mundial de 1986)
Yo soy el Diego de la gente. Diego Armando Maradona.**

Es fundamental para el éxito de la capacitación cumplir los siguientes pasos previos:

- Lograr el acuerdo de los participantes sobre la necesidad de capacitarse en determinada habilidad o teoría.
- Planificar la capacitación: determinar el número de encuentros, los contenidos y estructura de presentación de los temas, la evaluación de los conocimientos, así como las actividades a desarrollar.
- Asegurar las competencias del instructor. En este sentido, debe contar con conocimientos teóricos y prácticos sobre los temas a desarrollar. Además, debe prepararse con anticipación y adecuadamente mediante lecturas, averiguaciones e investigaciones personales.
- Permitir constantemente a los presentes hacer preguntas y verificar si entienden lo que se está exponiendo.
- Crear un clima de estudio en cada encuentro de capacitación. Para ello, aislarse mentalmente –por ejemplo: manteniendo los celulares apagados y sin tener noticias de las necesidades de trabajo que estén surgiendo en ese momento–.

Asimismo, es importante que se cuente con fechas definidas para la capacitación, con anticipación suficiente a la misma, de modo que todos los colaboradores puedan estar presentes.

(Completar en anexo F – H1 – 04: Registro de capacitación)

Fase 3 del PDCA: Comprobar

Comprobar es verificar si el plan se está cumpliendo según lo programado. La comprobación se debe basar en hechos y datos concretos.

Las comprobaciones periódicas permiten identificar los problemas y corregir las desviaciones. En esta fase, además, los propietarios y/o gerentes pueden comunicar y clarificar sus propios intereses a sus colaboradores, y orientar los esfuerzos hacia la cultura organizacional deseada.



6. ¿Qué es un problema?

Es un hecho o circunstancia que dificulta el logro de una situación ideal. Es decir, alcanzar un objetivo o una meta.

En la fase de comprobación del PDCA, los problemas aparecen como una diferencia entre lo planificado y lo realmente alcanzado.

7. ¿Qué es la motivación?

Es una fuerza que actúa dentro del individuo y lo impulsa hacia una acción determinada.

La motivación en el deporte



EMPLEADA DESMOTIVADA EN EL TRABAJO



... Y ALTAMENTE MOTIVADA EN EL DEPORTE

En cualquier deporte el **objetivo y la meta** están claros para todos los integrantes del equipo. Las reglas del juego **–método/reglamento–** son claras y todos las conocen.

Por otra parte, todos saben cómo va el partido **–resultado/medición–** y la comprobación de errores o problemas, así como el reconocimiento son inmediatos.



El hecho de que el tiempo de juego sea limitado, genera una tensión positiva que se suma al deseo de hacer las cosas de forma mejor que la competencia para poder ganar.

De esta manera, cada jugador aporta lo mejor de sí mismo, liberando todo su potencial.

8. ¿Qué es la exposición y revisión de resultados?



De esta manera, cada jugador aporta lo mejor de sí mismo, liberando todo su potencial.

Fase 4 del PDCA: Actualizar

Actualizar es hacer las correcciones según la comprobación. Ningún plan es perfecto.

Para lograr el objetivo, siempre es necesario hacer correcciones. La evaluación de los resultados permite estandarizar lo que se hace y ajustar lo que es necesario.

Solo si se eliminan las causas de los problemas, se alcanzará lo planificado.

La característica de esta fase es la acción y la corrección. Sin esto, el círculo de mejora está incompleto y se rompe el proceso que se debería iniciar nuevamente en la etapa de planificación.



1.3.2.1 Las Teorías X e Y de Douglas McGregor

En los últimos años han surgido diferentes teorías y descripciones acerca de estilos de comportamiento en las empresas.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas tienen aún hoy aplicación, a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modas gerenciales.

McGregor en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento en los directivos, las denominó Teoría X y Teoría Y.

TEORÍA X



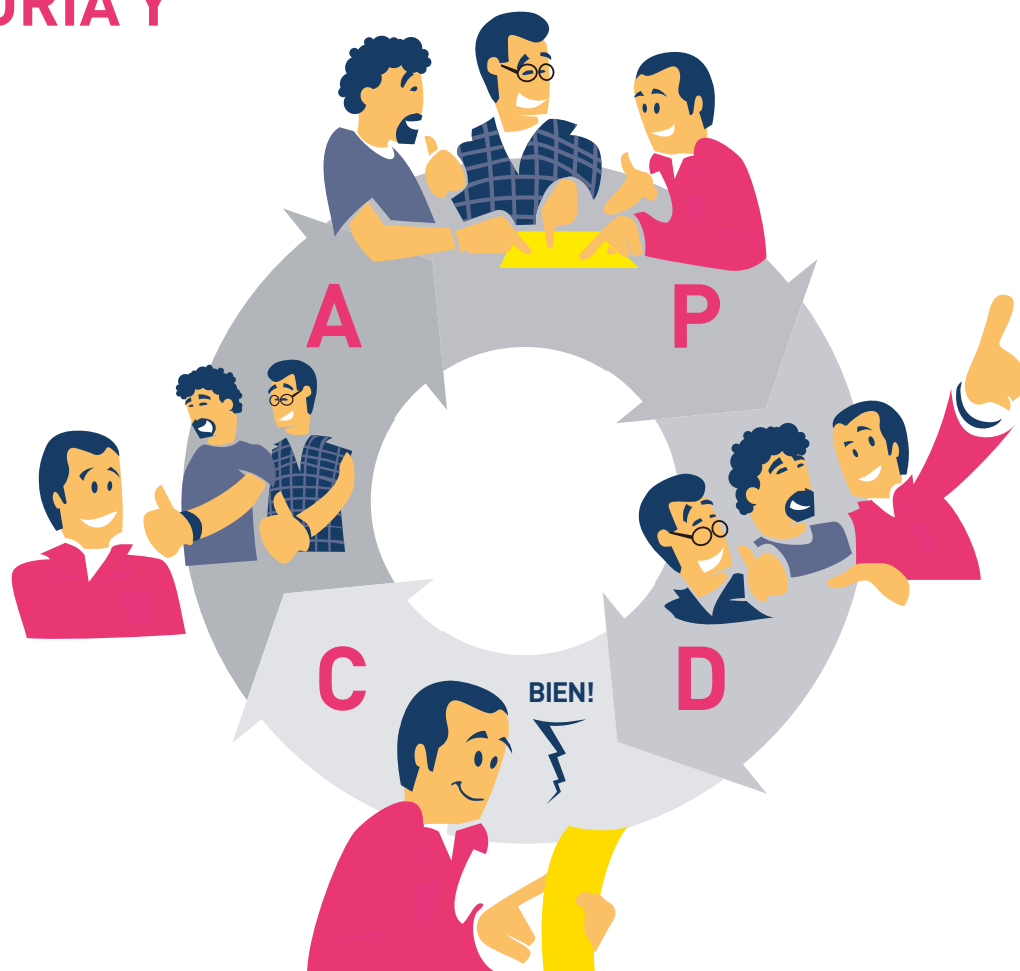
El modelo X

Los directivos que se clasifican en la “Teoría X” tienden a creer que las personas son por naturaleza perezosas y poco cooperativas. Es decir, no creen en el potencial del equipo, y como consecuencia de esto planifican solos, invirtiendo poco tiempo en el diseño del plan.

El jefe “súper yo” está todo el tiempo apagando incendios. En realidad, es lo que mejor sabe hacer y además inconscientemente le gusta; cuando por causa de la deficiente planificación se producen fallas o errores, la culpa es atribuida a los empleados y colaboradores.

El jefe “súper yo” es autoritario, centraliza todo porque considera que lo sabe todo. No cree mucho en el equipo y termina planificando solo.

TEORÍA Y



El modelo Y

Los directivos que se inclinan en aceptar la “Teoría Y”, tienden a creer que las personas son por naturaleza dinámicas, orientadas al crecimiento, automotivadas e interesadas en ser productivas. Es decir, creen en el potencial de su equipo y, como consecuencia, efectúan la planificación en conjunto con los colaboradores.

En este caso, el jefe decide invertir más tiempo en la planificación por ser un proceso participativo, pero en el resultado final se utiliza menos tiempo revisando y actuando correctivamente (apagando incendios). En síntesis, actúa con mayor eficacia y eficiencia.

El jefe líder comparte con el equipo de trabajo los desafíos que debe enfrentar, aprovecha los conocimientos personales de los integrantes del equipo, solicita ayuda y planifica en forma conjunta con ellos.

Cuadro nº 1.1 – 1:
Supuestos de las Teorías X e Y

TEORÍA X	TEORÍA Y
Las personas son perezosas	Las personas son dinámicas
Las personas pierden ambición y están a disgusto con la responsabilidad	Las personas son ambiciosas y buscan responsabilidad
Las personas son egoístas	Las personas son desinteresadas
Las personas se resisten al cambio	Las personas quieren contribuir al crecimiento del negocio y al cambio
Las personas son crédulas y no muy brillantes	Las personas son inteligentes

Fuente: Elaboración propia.

1.3.3 Lenguaje propio referido a los colaboradores

1. ¿Qué es responsabilidad?

Es responder por las metas asumidas. Sin metas y objetivos claros, no se puede hablar de responsabilidad, a partir de su determinación se puede definir el nivel de autonomía de cada persona. En este sentido, la responsabilidad y la autonomía deben mantener un equilibrio.

2. ¿Qué es autonomía?

Es la libertad para la utilización de los factores de producción y valor agregado (materiales, recursos, métodos, personas e instrumentos).

3. ¿Qué es autogestión?

Es cuando el mismo colaborador controla su trabajo. Es decir, hace girar su PDCA. En este caso, no requiere de supervisión porque la esencia del control está en los chequeos y acciones correctivas que él mismo efectúa a diario.

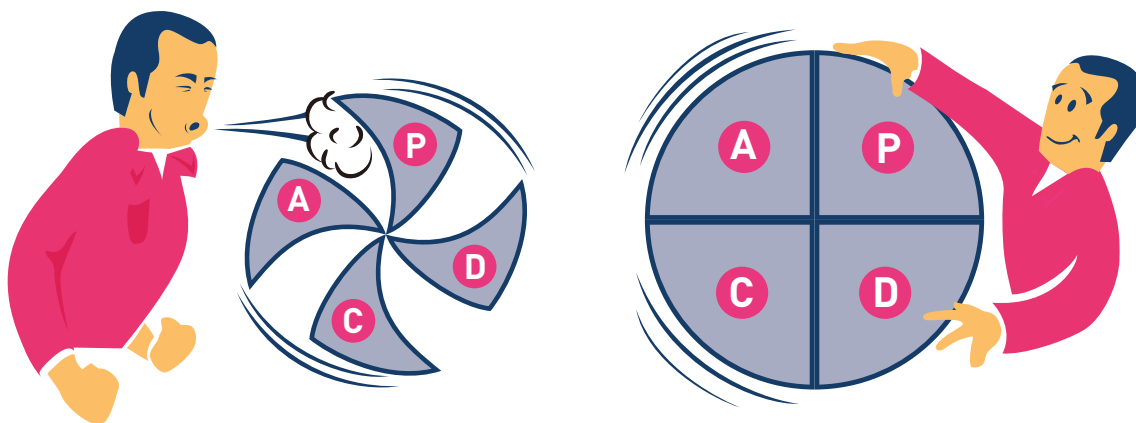
La autogestión permite al individuo alcanzar dominio sobre su trabajo y hacer mejor uso de sus facultades.

(Conexión con módulo 3: Herramienta 8: Autogestión para las actividades habituales)

1.3.4 Lenguaje propio referido a los propietarios y/o gerentes

1. ¿Qué significa gerenciar?

Es controlar o hacer girar el ciclo PDCA



2. ¿Qué significa liderazgo?

Es la capacidad del jefe, propietario y/o gerente para:

- Involucrar a sus colaboradores
- Liberar su potencial
- Encauzarlos hacia los objetivos y las metas

Es importante señalar que tener poder no es suficiente, es necesario que el propietario y/o gerente se preocupe en involucrar a sus colaboradores con los objetivos y las metas. En este sentido, su credibilidad y capacidad para generar confianza en el equipo de trabajo serán factores claves para el éxito de cualquier emprendimiento. Para esto, se requiere consistencia y coherencia entre las palabras y los hechos.

3. ¿Qué es confianza?

Confianza es la esperanza firme que se tiene en alguien o de algo. En este sentido, “es la seguridad que se tiene sobre sí mismo; genera ánimo, aliento y vigor para la acción”.²

La confianza es alimentada por la integridad personal. Crece cuando se mantienen las promesas y se cumplen los compromisos asumidos. Es necesario ser honesto, auténtico y hacer lo que se dice que se hará para ganarse la confianza de las personas.

² Diccionario de la Real Academia Española

La fórmula de confianza

$$[(\text{Credibilidad} \times \text{Fiabilidad}) + \text{Cercanía}]^{\text{VIP}} = \text{Confianza}$$

La fórmula de la confianza se basa en una ecuación con varios factores. En primer lugar, la **credibilidad** está relacionada con lo que se **dice**, mientras que la **fiabilidad**, con lo que se **hace**. Si lo que se dice o lo que se hace no tuviera valor, el resultado matemático sería siempre cero. Esta multiplicación conforma lo que se llama el **testimonio del líder**, no alcanza con los títulos o los cargos, es fundamental tener un testimonio coherente.

La **cercanía** está relacionada con la distancia que separa a los líderes de sus equipos de trabajo, este factor suma valor a la ecuación.

Todo lo anterior se ve potenciado por el **VIP** (verdadero interés por la persona). El verdadero interés por los colaboradores eleva y potencia la confianza en el líder, en la organización y en sí mismos.

4. ¿Qué es el enfoque en el cliente?

El propósito de toda empresa es conquistar y retener a los clientes que le proporcionan mayor rentabilidad. El éxito de todo emprendimiento turístico se encuentra ligado a la percepción que el cliente tenga de los servicios que le brindan.

5. ¿Qué es la gestión de las actividades habituales?

Es el gerenciamiento diario que las personas realizan sobre sus actividades habituales, utilizando el ciclo PDCA y para satisfacer las necesidades de un cliente interno o externo.

6. ¿Qué es la gestión de la innovación y la mejora?

Es la responsabilidad de los propietarios y/o gerentes que buscan hacer más productiva a la empresa al romper la rutina existente, cambiándola por una mejor utilización del ciclo PDCA.



7. ¿Qué es la política básica?

La política básica es aquella que contiene alguno de los elementos esenciales para el direccionamiento de la empresa, tales como la misión, los valores y la visión.

Misión

Es la razón de ser del negocio. Establece el propósito de la empresa, respondiendo a una pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio?

Valores

Son los principios que deben regir el desempeño de las personas dentro de la empresa turística.

Determinan la cultura organizacional y se promueven entre los miembros de la empresa. Los valores marcan aquello que se tiene que respetar en el camino para alcanzar las metas y los objetivos.

Es importante destacar que los valores se aprenden de los comportamientos de las personas que están en contacto, estos comportamientos se establecen como los normales del grupo.



Visión

Es la imagen ideal de la empresa hacia la cual se desea evolucionar. Es la idea futura que guía los esfuerzos que se realizan y que se realizarán en los próximos años.

8. ¿Qué son las directrices estratégicas?

Las directrices estratégicas son los lineamientos de la empresa que son fijados por los propietarios y/o gerentes, buscando el crecimiento del negocio. Se basan en:

- La política básica (misión, visión y valores)
- La evaluación interna (personal, recursos, infraestructura)
- La evaluación externa (desempeño de los competidores, evaluación del servicio por los clientes, reclamos, etc.).

(Conexión con módulo 4: Herramienta 11: Planificación Estratégica)

1.4 ESTRUCTURA DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO EN LA EMPRESA TURÍSTICA

1.4.1 Gerenciar a través de las herramientas del SIGO

El sistema inicial de gestión organizacional (SIGO) cuenta con 12 herramientas divididas en 4 módulos.

Cada herramienta debe ser asignada a un responsable para que se encargue de su implementación en toda la empresa turística. Es necesario buscar la afinidad de la herramienta con el puesto, nivel jerárquico o características personales de cada colaborador. En el caso de las microempresas, una sola persona puede ser responsable de varias herramientas.

A continuación, se otorgan algunos elementos que pueden ayudar a la designación de los responsables.

Cuadro N° 1.1 – 2:

Gerenciamiento de las herramientas del SIGO

Módulo 1: EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD	H1: Cambio Organizacional y Lenguaje Propio	Debe corresponder a una persona de nivel jerárquico elevado, ya que establece la filosofía de gestión.
	H2: Desarrollo Personal y Liderazgo	Debe corresponder a una persona de nivel jerárquico elevado y con espíritu de servicio, dado que comunicará y capacitará a todo el personal.
	H3: El Método de las 5S	Puede corresponder a una persona que se caracterice por su orden, y que tenga acceso a todas las áreas de la empresa.
Módulo 2: EL ENFOQUE EN EL CLIENTE	H4: Marketing	Puede corresponder a una persona que tenga contacto con los clientes. Consiste en conocer mejor el mercado que se encuentra a disposición de la empresa.
	H5: Servicio y Atención al Cliente	Puede corresponder a una persona que tenga conocimientos sobre la definición y entendimiento de la forma en que se atenderá a los clientes.
	H6: Ventas y Fidelización	Puede corresponder a una persona que cuente con habilidades y técnicas que permitan vender más y retener a los clientes.

Modulo 3: LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES	H7: Procesos y Mejora de lo Habitual	Puede corresponder a una persona que conozca los procesos y establezca la forma estándar de realizar las tareas de rutina.
	H8: Auto Gestión para las Actividades Habituales	Debe corresponder a una persona que conozca al personal de toda la empresa, dado que una de las tareas de la Herramienta consiste en formar equipos de trabajo.
	H9: Administración Visual	Puede corresponder a una persona que mantenga siempre sus metas a la vista y pueda girar el PDCA.
Modulo 4: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA	H10: Análisis y Planificación Financiera	Puede corresponder a una persona que tenga acceso a toda la información financiera del negocio.
	H11: Planificación Estratégica	Contempla los elementos básicos para direccionar la empresa, por lo que debe corresponder a los propietarios y/o gerentes de la empresa turística.
	H12: Control y Medición	Consiste en establecer los proyectos de mejora y un sistema de evaluación de resultados, por lo que debe corresponder a los propietarios y/o gerentes de la empresa turística.

1.4.1.1 Matriz de asignación de responsabilidades para implementar el SIGO

Es importante establecer una grilla con los responsables de llevar adelante cada herramienta. A través de esta asignación, se debe alcanzar el despliegue del trabajo en toda la empresa y no solo en un grupo aislado.

En el cuadro que se expone a continuación, se puede observar la forma en que se asignan las responsabilidades.

Cuadro N° 1.1 – 3:

Matriz de asignación de responsabilidades

HERRAMIENTAS	RESPONSABLES				
	Juan	Adriana	María	Carlos	Pedro
Herramienta 1					
Herramienta 2	X				
Herramienta 3		X			
Herramienta 4		X			
Herramienta 5			X		
Herramienta 6					X
Herramienta 7				X	
Herramienta 8			X		
Herramienta 9			X		
Herramienta 10				X	
Herramienta 11					X
Herramienta 12	X				

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).

(Completar en anexo: F – H1 – 02: Matriz de asignación de responsabilidades)

1.4.1.2 Cronograma para la implementación de las 12 herramientas del SIGO

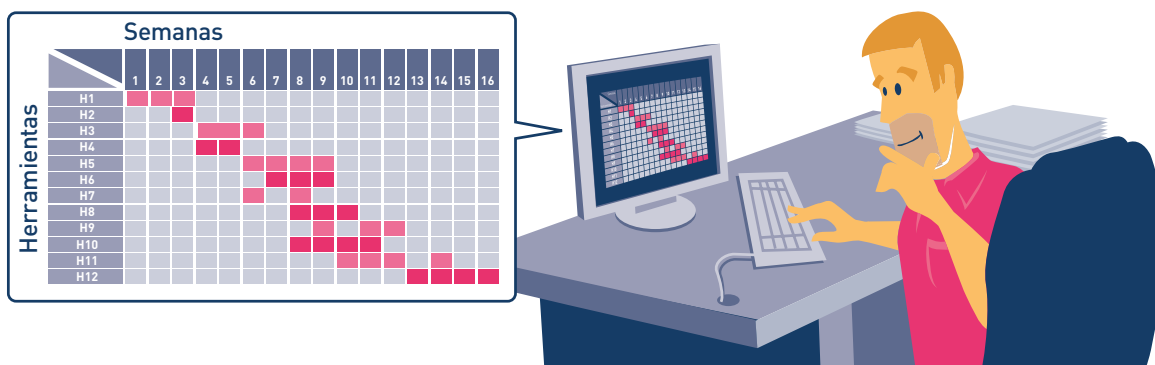
La implementación del SIGO requiere el cumplimiento de un cronograma de trabajo donde se indican cada una de las herramientas y el tiempo de dedicación previsto para su puesta en marcha. Una técnica a utilizar es la elaboración de un diagrama de Gantt en el que se muestre el origen y la finalización de cada herramienta y los grupos de acciones a implementar.

(Ver anexo: F – H1 – 01: Cronograma de implementación del sistema SIGO y entregables)

1.4.1.3 Documentación del SIGO

Para poder tener una visión de conjunto de los módulos del SIGO y las herramientas antes mencionadas, se les debe documentar –ordenándolos en una carpeta– identificándose de forma clara cada una de las secciones.

La documentación generada permitirá comunicar y transmitir fácilmente la información en todos los niveles de la empresa, demostrar el funcionamiento del SIGO de la empresa, en situaciones que requieran formalización e informar a nuevos colaboradores que se incorporen, entre otros aspectos.



1.5 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación, se detallan las acciones a realizar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 1 (en el caso de que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Dar a conocer a los responsables el cronograma de implementación de las 12 herramientas.
3. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 1.
4. Establecer una matriz de asignación de responsabilidades que incluya a todos los involucrados para implementar el cambio en la empresa turística.
5. Destinar una carpeta con diferentes separadores para colocar toda la documentación generada en cada una de las herramientas del SIGO.

ANEXO:
EJEMPLOS DE FORMULARIO A UTILIZAR

F – H1 – 01: Cronograma de implementación del sistema SIGO y entregables



**Cronograma de Implementación
del Sistema SIGO y Entregables**
(F-H1-01)



Nota 1: En la columna “Evidencia Documental” se señalan todos los documentos que deben colocarse en la carpeta del SIGO.

Nota 2: Cuando en la columna “Evidencia Documental” se solicita un Registro, la empresa turística debe elaborar y presentar este documento en la instancia de Evaluación del SIGO, junto con los formularios completos.



MODULO 1: EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD MODULO 1: EL FACTOR HUMANO				
HERRAMIENTA 1: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LENGUAJE PROPIO				
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	EVIDENCIA DOCUMENTAL
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 1 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Tener una reunión con todos los colaboradores de la empresa para presentar el Programa SIGO y dar a conocer el cronograma de implementación de las 12 Herramientas.			<ul style="list-style-type: none"> Reunión con colaboradores para presentar el SIGO F – H1 – 01: Cronograma de Implementación del SIGO y Entregables
3	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 1.			<ul style="list-style-type: none"> F – H1 – 03: Sistema QQCC
4	Establecer una Matriz de Asignación de Responsabilidades para implementar el cambio en la empresa turística.			<ul style="list-style-type: none"> F – H1 – 02: Matriz de Responsabilidades
5	Destinar una carpeta con diferentes separadores para que se coloque toda la documentación generada en cada una de las Herramientas del SIGO.			<ul style="list-style-type: none"> Carpeta de SIGO
HERRAMIENTA 2: DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 2 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 2.			<ul style="list-style-type: none"> F - H1 – 03: Sistema QQCC
3	Elaborar un organigrama de la empresa turística, definir las metas para cada área y darlo a conocer.			<ul style="list-style-type: none"> Registro: Documento con las firmas de los colaboradores.
4	Identificar las necesidades de capacitación de la empresa turística.			<ul style="list-style-type: none"> F – H2 -01: Diagnóstico de Puesto
5	Elaborar el plan de capacitación de la empresa turística.			<ul style="list-style-type: none"> F – H2 -02: Plan de Capacitación

HERRAMIENTA 3: EL MÉTODO DE LAS 5S				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 3 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; material didáctico utilizado
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 3.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 03: Sistema QQCC.
3	Conformar un Comité de las 5S.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento de conformación del Comité de las 5S
4	Elaborar lineamientos a seguir de orden y limpieza.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento con los lineamientos a seguir y/o fotografías
5	Establecer el Día del Descarte y tomar fotografías antes de ese día.			<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías
6	Preparar e implementar el Día del Descarte y tomar fotografías nuevamente una vez implementadas las 5S.			<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías
7	Verificar la implementación de las 5S.			<ul style="list-style-type: none"> • F–H3 -01: Hoja de Verificación para las 5S
8	Realizar calendarización de las Actividades de orden y mantenimiento preventivo.			<ul style="list-style-type: none"> • F– H3 -02: Planificación de actividades de orden
MODULO 2: EL ENFOQUE EN EL CLIENTE				
HERRAMIENTA 4: MARKETING				
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	EVIDENCIA DOCUMENTAL
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 4 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 4.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Definir los segmentos y nichos de mercados meta.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H4 -01: Segmentación de Mercado
4	Seleccionar y analizar los mercados meta y definir las necesidades de los clientes.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H4 -02: Análisis de las Necesidades del Nicho Seleccionado • F – H4 -03: Traducción de las Necesidades del Cliente
5	Elaborar, aplicar y procesar la Encuesta de Satisfacción (mínimo 25 encuestas).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H4 -04: Encuesta de satisfacción • Registro: Documento que explice los resultados obtenidos en la Encuesta de Satisfacción

6	Proponer e implementar acciones acordes al resultado de las Encuestas de Satisfacción.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que explicita las acciones a implementar
7	Definir la situación de la empresa respecto de la competencia.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro F – H4-05: Evaluación Competitiva
8	Rediseñar el producto ampliado considerando las necesidades de los clientes.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H4 -06: Definición de Valor Agregado
9	Efectuar el Diagnóstico de las 7P.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H4 -07: Diagnóstico de las 7P
HERRAMIENTA 5: SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 5 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 5.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Definir quiénes son los colaboradores que están en contacto con los clientes.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exponga el nombre y cargo de los colaboradores que están en contacto con los clientes
4	Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que explicita los criterios de postura de atención y apariencia
5	Elaborar el Formulario de Reclamos y Sugerencias			<ul style="list-style-type: none"> • F – H5 – 01 Reclamos y Sugerencias
6	Establecer el procedimiento de reclamos y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y realizar su seguimiento.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que explicita los procedimientos de reclamos y sugerencias
HERRAMIENTA 6: VENTAS Y FIDELIZACIÓN				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 6 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F-H1-04 Registro de capacitación; Material didáctico utilizado; evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 6.			<ul style="list-style-type: none"> • F-H1-03: Sistema QQCC
3	Definir el mensaje que permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece a los clientes.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exprese el mensaje
4	Seleccionar el medio para transmitir el mensaje.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exprese el medio de publicidad seleccionado
5	Diseñar e implementar una estrategia de ventas adecuada para la empresa.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que explicita la estrategia de venta

MODULO 3. LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUAL

HERRAMIENTA 7: PROCESOS Y MEJORA DE LO HABITUAL				
N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	EVIDENCIA DOCUMENTAL
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 7 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 7.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Documentar las Actividades Habituales y sus Proceso.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que indique las Actividades Habituales y sus procesos
4	Analizar las prioridades para la estandarización.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H7 – 01: Análisis de prioridades para la estandarización
5	Elaborar los procedimientos operativos de los procesos.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H7 – 02: Procedimiento Operativo
6	Entrenar a los colaboradores en los estándares documentados.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación
7	Construir los indicadores apropiados.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exponga los indicadores
8	Implementar el monitoreo de resultados (en el caso que sea aplicable).			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exponga los resultados del monitoreo
HERRAMIENTA 8: AUTOGESTION PARA LAS ACTIVIDADES HABITUALES				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 8 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 8.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Utilizar el Acta de Reunión, en donde se deje constancia de los temas conversados y metas establecidas.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H8 – 01: Acta de Reunión de Coordinación Periódica
4	Documentar por colaborador y/o por EAG quienes son sus clientes internos y externos y las necesidades (requisitos) que deben satisfacer.			<ul style="list-style-type: none"> • Registro: Documento que exprese quiénes son sus clientes internos y sus requisitos
HERRAMIENTA 9: ADMINISTRACIÓN VISUAL				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 9 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones

2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 9.			• F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Designar al colaborador responsable de implementar la Administración Visual y decidir cuándo se actualiza.			• Registro: Documento que explicita los responsables de la Administración Visual
4	Elaborar la información de interés que será expuesta de modo visual.			• Registro: Documento que expone la información
5	Colocar el panel de Administración Visual y la información.			• Registro: Apoyos visuales colocados
6	Hacer recorridos para verificar la información expuesta, asegurar su actualización y visualizar los resultados.			• Registro: Documento que expone la lista de actualización de la Administración Visual (contiene fechas de recorrido y nombre de la persona responsable)

MODULO 4: LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA

HERRAMIENTA 10: ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

N.º	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	EVIDENCIA DOCUMENTAL
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 10 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			• F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones.
2	Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 0.			• F – H1 – 03: Sistema QQCC
3	Elaborar un Estado de Resultados a partir de los costos y resultados negocio, para lograr definir la Utilidad Neta de las operaciones.			• F – H10 – 01: Estado de Resultados.
4	Reconocer las diferentes Unidades de Negocio e identificar la estructura de costos y niveles de venta asociado a cada una.			• F – H10 – 02: Unidades de Negocio.
5	Determinar el precio de un producto tomando en consideración los diferentes costos que tiene asociado. Al mismo tiempo, definir el Punto de Equilibrio de ese producto.			• F – H10 – 03: Estructura de costo y cálculo de precio.

HERRAMIENTA 11: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA


1	Analizar el entorno interno y externo de la empresa a través de la Matriz FODA.			• F- H11 – 01: Análisis de entorno (Matriz FODA)
2	Tomar decisiones en base al entorno interno y externo de la empresa.			• F- H11 – 02: Matriz de decisiones FODA
3	Definir y dejar establecidas la Visión, Misión y Valores de la empresa.			• F- H11 – 03: Definición de Visión, Misión y Valores
4	Elaborar un Plan Estratégico para la empresa.			• F- H11 – 04: Diseño de un Plan Estratégico

HERRAMIENTA 12: CONTROL Y MEDICIÓN				
1	Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 12 (en el caso que sea aplicable seleccionar a instructores para dictar la capacitación).			<ul style="list-style-type: none"> • F – H1 – 04: Registro de Capacitación; Material didáctico utilizado; Evaluaciones
2	Elaborar el Pentagrama del Éxito para 3 objetivos estratégicos.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H12 – 01: Pentagrama del Éxito
3	Elaborar el Plan Estratégico y Plan de Acción de la empresa.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H12 – 02: Plan Estratégico y Plan de Acción
4	Elaborar el Tablero de Control para el plan estratégico.			<ul style="list-style-type: none"> • F – H12 – 03: Tablero de Control

F – H1 – 02: Matriz de asignación de responsabilidades

Logo de
la empresa


Matriz de Asignación de Responsabilidades
(F-H1-02)



Nota: A través de esta asignación, se debe dejar establecido la persona - perteneciente a la empresa - que estará a cargo de la implementación de cada Herramienta del SIGO. En el caso de microempresas, una sola persona puede ser responsable de varias Herramientas.

Herramienta:		Responsable de la implementación	
		Nombre del responsable	Cargo dentro de la empresa
H 1	Cambio Organizacional y Lenguaje Propio		
H 2	Desarrollo Personal y Liderazgo		
H 3	El Método de las 5S		
H 4	Marketing		
H 5	Servicio y Atención al Cliente		
H 6	Ventas y Fidelización		
H 7	Procesos y Mejora de lo Habitual		
H 8	Auto Gestión para las Actividades Habituales		
H 9	Administración Visual		
H 10	Análisis y Planificación Financiera		
H 11	Planificación Estratégica		
H 12	Control y Medición		


F – H1 – 03: Sistema QQCC

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>	<p>Sistema QQCC (F-H1-03)</p>			
<p>Nota: El Sistema QQCC permite desarrollar una forma de pensar y actuar sistemático. Es una metodología que define un plan de acción para alcanzar metas y objetivos específicos de la empresa.</p>				
<p>Nombre de la Empresa: <i>Hotel Buena Vista</i></p>		<p>Herramienta N: <i>4 Marketing</i></p>		
<p>Fecha de Elaboración: <i>12/08/2019</i></p>		<p>Fecha de Exposición y Revisión de Resultados: <i>12/12/19</i></p>		
<p>Objetivo: <i>Elevar ventas</i></p>		<p>Meta: <i>Aumentar en un 20% las ventas anuales</i></p>		
Acción	¿Qué? Descripción de la acción	¿Quién? Responsable	¿Cómo? Disposición de tiempo y recursos	¿Cuándo? Fecha límite
1	<i>Aumentar publicidad digital</i>	<i>Pedro Vergara</i>	<i>Utilización de marketing vía e-mail</i>	<i>20/05/2018</i>
2	<i>Conocer mejor a los clientes</i>	<i>Rebeca Vega</i>	<i>Realización de encuestas de satisfacción a clientes</i>	<i>12/06/2018</i>
3	<i>Promociones en temporada baja</i>	<i>María García</i>	<i>Pack de oferta para familias entre mayo-junio</i>	<i>25/05/2018</i>
4				
5				
<p>Responsable de la Herramienta: <i>Juan Pérez</i></p> <p>Firma:</p> <p>Miembros del Equipo: <i>Rebeca Vega, Pedro Vergara y María García</i></p> <p>Firmas:</p>			<p>Propietario y/o Gerente:</p> <p>Firma de Aprobación:</p>	

F – H1 – 04: Registro de capacitación

Logo de la empresa

Registro de Capacitación
(F-H1-04)



Nota: El objetivo de este formulario es dejar constancia de la transferencia de conocimientos a los colaboradores de la empresa, en relación con las Herramientas del SIGO. Para ello, es sumamente importante tanto la firma del instructor como la del colaborador.

Materias tratadas:				
Metodología: <input type="checkbox"/> Curso <input type="checkbox"/> Reunión <input type="checkbox"/> Taller <input type="checkbox"/> Conversación				
Fecha:			Horario:	
Nombre y Cargo del Instructor:			Firma:	
N.º	Nombre del Participante	Cargo / Actividad	Firma	Observaciones
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



MÓDULO 1

EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD

HERRAMIENTA 2

DESARROLLO PERSONAL Y LIDERAZGO

2.1 Introducción

2.2 Desarrollo personal

2.2.1 Actitud + Aptitud = Éxito Personal

2.2.2 Inteligencia y voluntad

2.2.3 Definición de metas y objetivos

2.2.4 Conocerse a sí mismo – Jerarquía de las necesidades de Maslow

2.2.5 Análisis FODA – Personal

2.3 Liderazgo

2.3.1 Tipos de liderazgo

2.3.2 Los cuatro estilos del liderazgo situacional

2.3.3 Los líderes y el cambio en la empresa

2.3.4 Principios para generar cambios de conducta

2.4 Resumen de las acciones a implementar

Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar

F – H2 – 01: Diagnóstico de puesto

F – H2 – 02: Plan de capacitación

HERRAMIENTA **2**

Desarrollo Personal y Liderazgo

Objetivos de la herramienta

- Desarrollar actitudes que permitan liberar el potencial humano en el ámbito del trabajo.
- Detectar capacidades de liderazgo en todos los niveles de la empresa.
- Identificar las principales responsabilidades de los dueños y/o gerentes frente al cambio organizacional.
- Reconocer la forma de crear un ambiente positivo a través de la valoración de las personas y de las metas organizacionales.

2.1 INTRODUCCIÓN

Dentro de la cultura organizacional, el enfoque pragmático sobre la planificación y el logro de objetivos es útil para obtener un ordenamiento interno y alcanzar mejores resultados.

Sin embargo, este enfoque resulta reducido e incompleto si no se incorpora el aspecto humano de la organización, dado que el negocio del turismo se basa en personas que buscan generar estados emocionales positivos y memorables en otras personas a las que llamamos turistas. En este sentido, las organizaciones turísticas necesitan dimensionar el aspecto humano de la calidad y su influencia en el éxito de la empresa.

En esta herramienta se abordan temas que establecen la unión directa que existe entre las técnicas de gestión y el factor humano, destacándose la importancia de cambiar el estilo de los propietarios y/o gerentes para dirigir la empresa hacia esquemas de alta participación de sus colaboradores.

2.2 DESARROLLO PERSONAL

La esencia del ser humano está en la capacidad de dirigir su propia vida. El ser humano es capaz de tomar decisiones basándose en sus valores. La facultad de elegir el rumbo de la vida permite reinventarse, cambiar el futuro e influir en el mundo que los rodea.



“Es más poderoso quien tiene poder sobre sí mismo”

Séneca

Esta facultad de elegir implica que las personas no son el resultado de su propio pasado ni de sus genes, ni tampoco el producto del trato con otras personas. Sin duda, estas tienen influencia, pero no determinan. Las personas se determinan a sí mismas a través de las propias elecciones y decisiones.

Todas las personas mantienen un espacio de libertad en el cual reside la capacidad individual para cambiar.

Gráfico N° 1.2 – 1:

Estímulo y respuesta

“Entre un estímulo y la respuesta hay un espacio, y en ese espacio reside la libertad y nuestra facultad para elegir la respuesta, y en esas elecciones reside nuestro crecimiento y nuestra felicidad”.¹



Fuente: Adaptado de Covey, Stephen. El 8vo. Hábito. Paidós Empresa, Madrid (2005).



“El dominio personal cambia la perspectiva de la relación de las personas con el mundo. Define a aquellas personas que expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge la espiral de autosuperación”.²

La práctica del dominio personal supone aprender a mantener una visión personal y clara de la realidad. Eso genera en el interior de las personas una tensión creativa, buscando que la realidad se aproxime más a lo que se desea.

¹ Covey, Stephen (2005) El 8vo. Hábito. Paidós Empresa, Madrid.

² Senge, Peter M. (2004) La Quinta Disciplina. Ed. Granica, Madrid

2.2.1 Actitud + Aptitud = Éxito Personal

Las personas tienen libertad de elegir cómo reaccionar frente a las circunstancias. A esta elección se le llama **actitud**.

“La vida está compuesta en un diez por ciento por lo que nos sucede y en un noventa por ciento por cómo reaccionamos ante ellos”³, por esta razón una actitud positiva es una de las más valiosas ventajas que una persona puede tener en vida.

Cuando las personas toman conciencia de la libertad y de su capacidad de elegir, pueden sentir que enfrentan una posibilidad, pero también que están ante una amenaza que les provoca pavor.

Toda decisión libre genera responsabilidad, que es la “capacidad de responder” por los propios actos.

Para alcanzar el éxito personal y lograr lo esperado, la actitud debe estar acompañada de talento, habilidades y capacidades, es decir, de **aptitud**.

La aptitud es la capacidad para desarrollar una determinada actividad. El diccionario de la Real Academia Española expone que es la “capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo”.

“Aquello que viviste ningún poder del mundo te lo quitará”.

La permanencia en una empresa es una oportunidad para desarrollar habilidades y conocimientos que solamente pertenecen al individuo que los adquiere.

Es importante tener en cuenta que el verdadero conocimiento es el saber hacer, y que esto viene con la práctica. La actitud positiva permite aprovechar al máximo el tiempo disponible, aprender cada vez más y consolidar las habilidades.

2.2.2 Inteligencia y voluntad

¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el más exitoso? ¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo una óptica distinta?

La inteligencia y la voluntad son dos factores fundamentales para el crecimiento del individuo. Sin embargo, la inteligencia se limita a encontrar las soluciones a los problemas, mientras que la voluntad es necesaria para ejecutar las acciones.

La voluntad posee un poder transformador mayor que la inteligencia, porque la experiencia práctica alcanzada por la acción y los resultados favorecen el crecimiento personal.

Es importante señalar que las empresas no basan su éxito en unas pocas personas de gran inteligencia, sino en un equipo humano de inteligencia promedio, altamente creativo y con gran voluntad, ya que el éxito personal y de la empresa depende de las acciones que se realicen.

³ Stamateas, Bernardo (2007) Fracasos Exitosos. Ed. Javier Vergara, Madrid.

2.2.3 Definición de metas y objetivos

Ninguna persona planifica fracasar, pero pocas planifican tener éxito. Muchas personas viven al gusto del viento, yendo de un lado a otro sin una dirección ni un propósito que los guíe.

La empresa puede ser utilizada por el individuo como una herramienta para liberar su potencial, aprovechar las metas como oportunidades para canalizar la energía en el propio desarrollo personal, alcanzar nuevas habilidades y un sentimiento de seguridad.

El punto de partida para el autodesarrollo es la fijación de metas personales. Al igual que la empresa, los individuos cuando no tienen metas carecen también de automotivación.

“Una persona que tenga una meta clara, conseguirá avanzar incluso en las condiciones más difíciles. Una persona que no tenga ninguna meta, no conseguirá avanzar ni siquiera en las condiciones más favorables”.

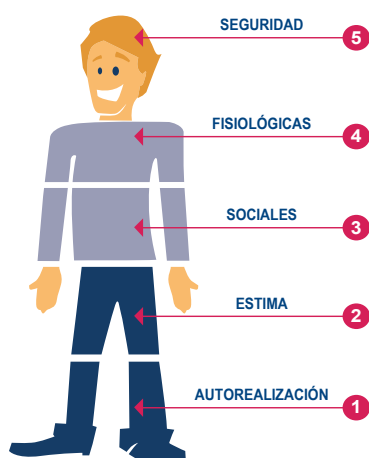
Thomas Carlyle.

Una mente de metas:

- Conoce de principios, de procesos y de cierre. Piensa con claridad y precisión.
- No vive de la improvisación ni de la ilusión, sino de acciones concretas y dirigidas, consciente de que una meta conduce a otra, y a otra, así sucesivamente...
- Reconoce cuando ha alcanzado un logro y no depende de que otros se lo indiquen.

El desarrollo personal depende más de la voluntad que de la inteligencia, y es una responsabilidad propia de cada individuo. El éxito comienza formando una mente de metas. No contar con metas implica no saber adónde se dirige la persona.

2.2.4 Conocerse a sí mismo – Jerarquía de las necesidades de Maslow



Todo ser humano tiene cinco necesidades básicas que son universales y que forman parte de su vida, estas son: autorrealización, estima, sociales, seguridad y fisiológicas.

Las personas buscan satisfacer estas necesidades en su trabajo y, aunque todos poseen las cinco simultáneamente, en cada momento una de estas predomina sobre el resto, ejerciendo una presión física o psicológica, buscando generar una acción del individuo para satisfacerla. Por ello, es importante identificar las necesidades que movilizan a las personas, dado que estas son las que influyen en la actitud y generan motivos para la acción (motivación).

Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas están ligadas directamente al cuerpo del individuo, pueden ser de sueño, sexo, hambre, un lugar donde vivir.

Por ejemplo: en el caso del hambre, si no hubiese la presión y señales del cuerpo, algunas personas dejarían de comer.

Necesidades de seguridad

La seguridad, física y económica, es una necesidad básica del ser humano. De la misma forma que un hombre bien alimentado no piensa en comida, un hombre que se siente seguro, supera incertidumbres y no cuenta con esas preocupaciones.

Necesidades sociales

Es una característica propia del ser humano, la necesidad de llevar una vida en sociedad, huyendo de la vida solitaria. ¡Nadie quiere estar solo permanentemente! No hay nada que guste más a un ser humano que otro ser humano.

Necesidades de ego y estima

Esta necesidad predomina cuando el individuo busca en primer lugar el estatus y el reconocimiento de los demás. Esto se puede dar de forma negativa o positiva. Las personas pueden olvidar sus valores morales y empezar a vivir en función de los demás. Con la autoestima, el individuo adquiere confianza y valor para ayudarlo a superar las barreras interiores y crecer.

Autorrealización

El ser humano busca en primer lugar una profesión donde le sea posible desarrollar todo su potencial y talento. Al realizarse, el individuo (como profesional y como persona) construye su camino para la felicidad.

Cuando predomina la autorrealización, el individuo y su visión de la vida se enfocan en sacar todos sus talentos y hacer uso de todo su potencial para generar mayor crecimiento personal.

De esta forma, se mueven todas las necesidades; la que predomina es la que genera mayor motivación.

2.2.5 Análisis FODA – Personal

“Un sistema tradicional utilizado constantemente por la gente de negocios es el análisis FODA, que sirve como herramienta de diagnóstico de situaciones pasadas, presentes y futuras de las personas y proporciona una base para seguir el proceso de planificación personal”⁴.

Se realiza identificando los siguientes aspectos:

Fortalezas

Son las situaciones favorables que se presentan en la persona como ventajas que inciden en sus posibilidades. Puede ser una habilidad, destreza importante y/o conocimientos prácticos; también pueden ser activos personales valiosos como tecnología, derechos y patentes, cartera de clientes, entre otros aspectos.

Las fortalezas responden a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que mejor hago? ¿En cuáles áreas funciono mejor? ¿Por cuál virtud o característica me reconocen las personas?

Debilidades

Son los factores que desvirtúan la buena marcha de la persona para lograr sus objetivos. Estos pueden ser: conocimientos deficientes, falta de experiencia, ausencia de habilidades claves, problemas personales que afectan el desempeño.

Las debilidades responden a las siguientes preguntas: ¿Qué hice o estoy haciendo mal? ¿Qué habilidades me están faltando? ¿Qué problema está afectando mi desempeño?

Oportunidades

Son situaciones convenientes que podrían ser aprovechadas. Por ejemplo, alta demanda de servicios profesionales, posibilidades de participar en equipos, aprovechar nuevas tecnologías.

Las oportunidades responden a las siguientes preguntas: ¿Qué situación podría aprovechar? ¿Qué me conviene más?

Amenazas

Son situaciones externas e inconvenientes que podrían llegar a afectarme. Por ejemplo: incremento del desempleo, meteorología desfavorable para desarrollar una actividad. Las amenazas responden a las siguientes preguntas: ¿Qué problemas ajenos a mí debo enfrentar? ¿Qué desafíos hay que superar?

⁴ Leys Lucas. (2003). El ministerio Juvenil Efectivo. Ed Vida. Miami, Florida (2003).

Cuadro N° 1.2 – 1:
Creación de la matriz FODA

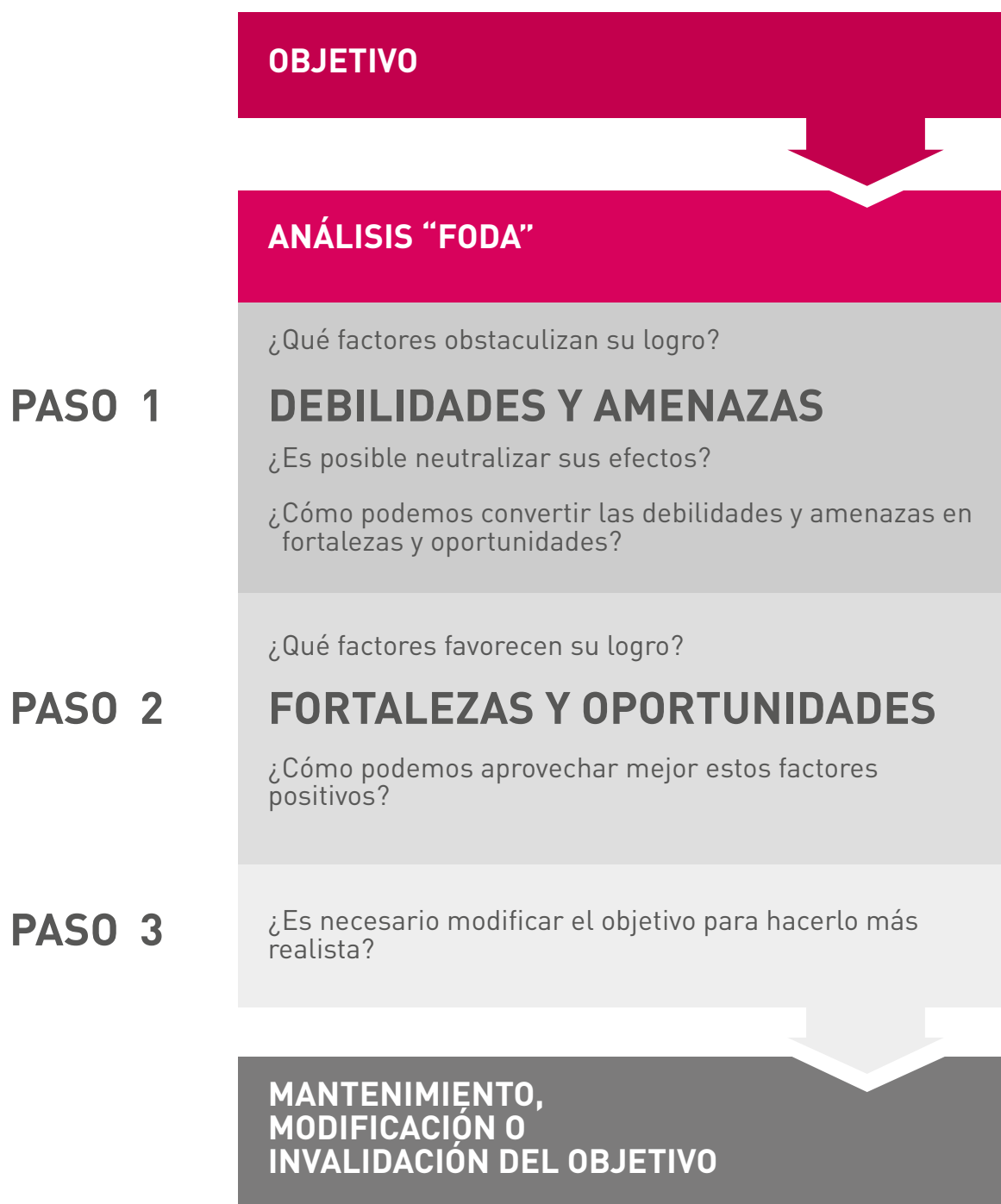
MATRIZ FODA

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
A -----	A -----
B -----	B -----
C -----	C -----
D -----	D -----
E -----	E -----
DEBILIDADES	AMENAZAS
A -----	A -----
B -----	B -----
C -----	C -----
D -----	D -----
E -----	E -----

Fuente: Adaptado de Leys Lucas, El Ministerio Juvenil Efectivo. Ed. Vida. Miami, Florida (2003).

Gráfico N° 1.2 – 2:

Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA



Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).

2.3 LIDERAZGO

2.3.1 Tipos de liderazgo

El líder de una empresa, como el capitán de un barco, tiene como principal función dar dirección e involucrar a su equipo. En tiempos de crisis, tiene que mantener la calma y coordinar los esfuerzos y recursos extraordinarios que se requieren.

“El verdadero liderazgo nunca termina en palabras”.

Max DePree.

En momentos de calma debe evitar que la organización caiga en el conformismo, desafiando al equipo con metas y fechas límites para alcanzar nuevos horizontes.

A continuación, se detallan cuatro modelos de liderazgo con sus fortalezas y debilidades:

PRODUCTOR



ADMINISTRADOR



EMPRENDEDOR



lider
PAIE

INTEGRADOR



1. Líder productor

Cuando el líder es fuerte solamente en producir **(P)**, su actuación es contraria a la planificación, los registros y las reuniones. Generalmente, está enfocado en obtener resultados de forma igual o mejor que los otros, no le gusta asistir a reuniones y considera que él debe ser el especialista en los asuntos de su sector. Esta visión exclusiva de “productor”, conlleva el problema de mirar el hoy, el aquí y el ahora, pero no existe preparación para el futuro.

2. Líder administrador

Cuando el líder es fuerte solamente en administrar **(A)**, se transforma en un burócrata. En este rol, la producción de métodos de trabajo es fundamental, busca hacer que el sistema funcione según lo planificado. Le gusta quedarse mucho tiempo en su oficina, las reuniones, los planes y papeles (específicamente si son coloridos) tienen mucho brillo sin contenido, porque el formato de los documentos pasa a ser más importante que las actitudes.

Por otro lado, toda su argumentación está llena de teorías y vive pendiente de controlar el cumplimiento de la planificación, pero está distanciado de la práctica.

3. Líder integrador

Cuando el líder es fuerte solamente en integrar **(I)**, su área de trabajo se presenta excelente en cuanto a la comunicación entre los colaboradores.

Guía al equipo de tal forma que el riesgo asumido es de todo el equipo y las metas individuales son armonizadas con las metas del grupo. Asimismo, logra que las capacidades emprendedoras individuales emerjan como emprendimientos del grupo. El problema es la falta de metas desafiantes y falta de métodos de trabajo; alcanza la buena voluntad en las personas, pero no hay producción. En esta situación, el líder se asemeja a un mal político: habla bien, está bien con el equipo, pero falta lo principal que son los resultados.

4. Líder emprendedor

Cuando el líder es fuerte solamente en emprender **(E)**, su área de trabajo se presenta desordenada. El emprendedor es creativo para buscar e identificar nuevos caminos y está dispuesto a asumir riesgos (busca aprovechar las oportunidades). Ser emprendedor significa no aceptar los resultados actuales; siempre busca nuevos niveles de desempeño y permanentemente genera nuevas ideas y proyectos.

Esta forma presenta mucha energía y alta capacidad creativa. Sin embargo, la falta de energía volcada para la administración e integración, no permiten que los planes sean implementados en la práctica; se caracteriza más por movimientos que por la consolidación de las acciones.

En todas las personas predomina un tipo de liderazgo. Aunque no existe un modelo que sea mejor que otro, es importante resaltar la necesidad de equilibrar las debilidades de cada uno a través de los colaboradores que las compensen. De esta manera, si se reconoce el tipo predominante, se pueden evitar errores que afecten el desenvolvimiento de toda empresa turística.

2.3.2 Los cuatro estilos de liderazgo situacional

“No hay un estilo ideal para conseguir el desempeño deseado en una organización, sino que hay distintos estilos que son productivos en situaciones diferentes”.

Blanchard, Johnson, Hersey.

Durante mucho tiempo el estudio del liderazgo estuvo enfocado en investigar cuáles eran las características que identificaban y determinaban a los líderes.

La teoría del liderazgo situacional significó un cambio de paradigma en el mundo de la administración organizacional. Propone que no hay un estilo ideal de liderazgo, sino que los líderes deben aprender y adaptarse según el nivel de madurez de los equipos y personas que deban conducir. Es decir, se cambia el enfoque, ya no se miran solamente las características de los líderes, sino que son las características de madurez de las personas a las que deben conducir, las que determinan el comportamiento más adecuado del líder.

Cada uno de los estilos de liderazgo se identifica con la letra E: E1, E2, E3, E4, mientras que los niveles de madurez de las personas dirigidas se identifican con la letra M: M1, M2, M3, M4. Los cuatro estilos para cada uno de los niveles de madurez son los siguientes:

Gráfico N° 1.2 –3:
Matriz del liderazgo situacional



E 1 – ORDENAR: Liderazgo altamente directivo

El líder pone mucho énfasis en las actividades y la productividad, tomando la mayoría de las decisiones; da instrucciones precisas, establece metas y define los roles de los demás; otorga poco cuidado en las relaciones personales. Se adecua especialmente para las personas que carecen de competencia, pero tienen interés y entusiasmo (M1). Necesitan directrices y supervisión para iniciarse en sus tareas.

E 2 – CONVENCER: Liderazgo altamente directivo y altamente relacional

El líder inspira y persuade a las personas que poseen alguna competencia, pero les falta interés (M2). Se adecua para quienes necesitan dirección y supervisión porque todavía son relativamente novatos, también necesitan apoyo y que se resalte su importancia para fortalecer la autoestima, así como darles intervención en las decisiones para restaurar su interés.

E 3 – COMPARTIR: Liderazgo altamente relacional

El líder pone máxima atención en las relaciones. Se adecua para quienes poseen competencias, pero carecen de seguridad en sí mismos o motivación (M3). No necesitan que se les ordenen muchas cosas, pues ya saben lo que deben hacer, pero conviene ayudarlos a reforzar su seguridad y motivación.

E 4 – DELEGAR: Liderazgo mínimamente directivo y relacional

El líder delega en las personas que tienen competencia, así como interés (M4). Deja ser y hacer a aquellos que son capaces de trabajar por cuenta propia en un proyecto, bajo escasa supervisión y sin pedir ayuda. El líder se limita a indicar el resultado final esperado o el propósito y deja que los demás tomen sus propias decisiones. Los dirigidos establecen sus propios roles.

Aunque todas las personas tienen un estilo predominante, es importante destacar que no existe un mejor estilo de liderazgo que otro, ya que el estilo a utilizar dependerá del grado de madurez de la persona o el equipo de trabajo que se conduce. No es adecuado aplicar en forma indistinta el mismo estilo para todos. Es decir, que la verdadera capacidad del líder es poder adaptar su estilo predominante a las necesidades de la persona o equipo que tenga que conducir.

En este sentido, el líder asume la verdadera naturaleza del liderazgo que es el servicio a otros.

Asimismo, es importante identificar los típicos desvíos en los que se puede caer al adoptar algunos de estos estilos. En el cuadro que sigue, se puede identificar que las acciones que se describen en la columna central “Estilo de liderazgo efectivo” son todas positivas.

Cuadro N° 1.2 –2:
Liderazgo situacional y desvíos no efectivos

NIVEL DE MADUREZ	ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO	DESVIOS NO EFECTIVOS
M1 BAJO Poca competencia con mucho interés	E1 ORDENAR Establecer, guiar, controlar y supervisar	Demandar, dominar, atacar y limitar
M2 MEDIO-BAJO Alguna competencia con interés variable	E2 CONVENCER Orientar, inspirar, explicar y ayudar	Manipular, mentir, sermonear
M3 MEDIO-ALTO Mucha competencia con interés variable	E3 COMPARTIR Participar, animar, acompañar y escuchar	Condescendiente, indefinir, inseguro
M4 ALTA Mucha competencia y mucho interés	E4 DELEGAR Dar libertad, asignar y observar	Abandonar, esquivar, desinterés

Fuente: Adaptado de Leys, Lucas (2003). El Ministerio Juvenil Efectivo. Ed. Vida. Miami, Florida (2003).

“El liderazgo consiste en ser un servidor fiel y dedicado a la gente a quien se dirige y participar con ellas tanto en las cosas buenas, como en las cosas malas de la vida”.

Herb Kelleher – Presidente de Southwest Airlines.

2.3.3 Los líderes y el cambio en la empresa

Los líderes de cualquier organización deben ser agentes de cambio ambiental. Se deben parecer más a los termostatos que a los termómetros. A primera vista, se podrían confundir estos dos instrumentos, ya que ambos son capaces de medir el calor. Sin embargo, son muy diferentes: un termómetro es pasivo, registra la temperatura de su medio, pero no puede hacer nada para cambiarlo; un termostato es un instrumento activo: determina lo que será el ambiente y efectúa cambios a fin de ajustar el clima ⁵.

“El problema no radica en tener pensamientos nuevos e innovadores, sino en deshacerse de los viejos”.

Dee Hock, fundador de Visa Internacional.

Las principales competencias de los líderes son:

- Generar cambios internos y adaptarse a los cambios externos.
- Conducir la crisis.
- Conducir el crecimiento de las personas.

“El liderazgo es diferente de la gestión. El liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios, y ambos son necesarios para el éxito de la empresa”⁶.

La gestión consiste en hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son una respuesta pragmática a la complejidad de las organizaciones que surgieron en el siglo XX.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. El mundo empresarial es cada vez más competitivo y cambiante. Cuanto más cambios, más liderazgo se necesita para conducirlos; de esta manera las organizaciones son potenciadas o paralizadas por los líderes.

En síntesis, el liderazgo es establecer y mantener un proceso de constante innovación que asegure el crecimiento y desarrollo. A la vez, que se brinde oportunidades para que cada persona despliegue su potencial total como ser humano, dándole un grado sin precedentes de autonomía.

⁵ Maxwell, John. Desarrolle los líderes que están alrededor de usted. Ed. Grupo Nelson.

⁶ Kotter, John P. (1990) Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review.

2.3.4 Principios para generar cambios de conducta

1. Mantener y aumentar la autoestima

Cuando los seres humanos se sienten competentes, es mucho más probable que efectivamente lo sean. A continuación, se detallan algunas acciones positivas que los líderes deberían utilizar para fomentar la autoestima de los colaboradores.

- Sonreír.
- Usar su nombre.
- Conocer sus intereses.
- Pedir y aceptar sus opiniones.
- Humildad para admitir que uno está mal.
- Compartir información.
- Pedirle ayuda.
- Pedirle que sea líder de un proyecto.
- Delegar adecuadamente.
- Mostrar interés constructivo acerca de los problemas en su desempeño.

2. Centrarse en la conducta y no en la personalidad

Si el jefe no manifiesta su inconformidad ante un hecho negativo, restará efectividad a su liderazgo.

Cuando un líder se centra en la personalidad de un colaborador, es frecuente y natural que la reacción sea defensiva y se erosione la autoestima.

Es esencial centrarse en la conducta. Es decir, en los hechos y en el problema concreto, nunca en la personalidad, actitud o naturaleza propia de la persona.

Centrarse en la conducta permite tener una comunicación clara y eficaz, mientras que, si el foco está puesto en la personalidad, las discusiones se tornan subjetivas.

Las personalidades no se cambian, pero sí se pueden cambiar y moldear las conductas, así el individuo transforma gradualmente su manera de actuar.

3. Escuchar activamente

Esta técnica permite eliminar la apariencia de estar a la defensiva en una conversación y funciona como un difusor en el intercambio de emociones.

El término de “escuchar activa” se usa para definir una forma de participar en una conversación en la que la persona selecciona, define y responde en forma precisa a los sentimientos expresados por la otra persona.

Cuando esta técnica se utiliza, la persona percibe que está siendo comprendida. Esta percepción le permite liberar sus sentimientos, expresar sus ideas y apoyarse menos en una conducta defensiva. Los efectos más importantes de escuchar activamente son:

- Un confortable sentimiento de la persona escuchada, lo que permite presentar una actitud positiva.
- Compenetración entre líder y colaborador basada en la satisfacción que da el ser escuchado.
- Ayuda a que la persona escuchada tome sus propias decisiones.

A continuación, se mencionan tres pasos para escuchar activamente:

- Tratar de entender los sentimientos y el significado que hay detrás de las palabras.
- Poner el mensaje entendido en sus propias palabras, parafraseando al que habla para verificar comprensión.
- No emitir o parafrasear opiniones o consejos propios, únicamente lo que el mensaje del que habla significa para el que escucha.

2.4 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR


A continuación, se exponen las acciones a implementar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 2 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 2.
3. Elaborar un organigrama de la empresa turística, definir las metas para cada área y darlo a conocer.
4. Identificar las necesidades de capacitación de la empresa turística y elaborar un plan para ello.
5. Elaborar plan de capacitación de la empresa.

ANEXO:

EJEMPLOS DE FORMULARIO A UTILIZAR


F – H2 – 01: Diagnóstico de puesto

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>	Diagnóstico de Puesto (F-H2-01)	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p>Nota: El objetivo de este cuestionario es identificar aquellas áreas temáticas que constituyen las necesidades de capacitación del puesto que desempeña.</p></div>		
Datos del Colaborador:		
Área:		Antigüedad en el puesto:
Nombre del Colaborador:		Puesto que desempeña:
<p>1. Mencione cuáles son las actividades de su puesto que cubre con mayor facilidad:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>2. Mencione cuáles son las actividades de su puesto que cubre con mayor dificultad:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>3. Mencione cómo evalúa su desarrollo personal en la organización:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>4. ¿Qué áreas necesita fortalecer a nivel personal para poder cumplir de una mejor forma con los objetivos y tareas asignadas?</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>5. ¿Qué capacitación considera que le brindaría buen soporte para poder aumentar su desempeño? Los cursos pueden ser tanto a nivel técnico como a nivel administrativo:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<p>6. Observaciones, comentarios y/o sugerencias:</p> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>		
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%;"></div> <p>Nombre y firma del titular del Puesto</p>		<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%;"></div> <p>Nombre y firma del Jefe Inmediato</p>

F – H2 – 02: Plan de capacitación

Logo de la empresa

Plan de Capacitación
(F-H2-02)



Nombre de la Empresa:

Fecha de reunión:

Nombre y firma del responsable:

N°	Nombre del Colaborador	Cargo / Actividad	Curso de Capacitación	Fecha capacitación	Capacitación		Institución que dicta el curso	Certificado	
					interna	externa		Si	No
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									



MÓDULO 1

EL FACTOR HUMANO DE LA CALIDAD

HERRAMIENTA 3

EL MÉTODO DE LAS 5S

3.1 Introducción

3.2 El método de las 5S

3.2.1 El significado de las 5S

3.2.2 Acciones que se deben tener en cuenta al implementar las 5S

3.2.3 Obstáculos para la implementación de las 5S

3.2.3.1 Obstáculos de los propietarios y/o gerentes

3.2.3.2 Obstáculos de los colaboradores

3.3 Resumen de las acciones a implementar

Bibliografía de referencia Módulo 1

Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar

F – H3 – 01: Hoja de verificación para las 5S

F – H3 – 02: Planificación de orden y mantenimiento

HERRAMIENTA **3**

El método de las 5S

Objetivos de la herramienta

- Desarrollar un soporte firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Ayudar al desarrollo de la disciplina personal y mejorar los espacios físicos compartidos.

3.1 INTRODUCCIÓN

El método de las 5S es una herramienta sencilla en apariencia, pero con importantes consecuencias tanto en el ambiente físico como en la motivación de los equipos de trabajo.

La importancia de las 5S radica en que enfatiza los aspectos básicos de funcionamiento de la empresa turística. Estos aspectos suelen ser olvidados, dado que se deben afrontar los problemas cotidianos que se consideran de mayor importancia. Sin embargo, no cuidar estos “detalles” provoca problemas más graves que pueden requerir en el futuro atención urgente.

La creación de un ambiente 5S es una tarea de todos los colaboradores, quienes trabajan juntos para elevar la calidad de vida y reducir los costos. Esto influye en su satisfacción y en la de los clientes, en los resultados financieros del negocio y en el nivel de competitividad.

Si bien los beneficios directos y aparentes son la mejora del lugar de trabajo, sus ventajas se vinculan con la posibilidad de involucrar al conjunto de colaboradores por medio de su participación activa en la disponibilidad, ordenamiento y ubicación de sus elementos de trabajo, de sus espacios y de sus útiles en general.

A través de esta herramienta, que en apariencia se presenta como trivial, es posible poner de manifiesto dos condiciones necesarias para iniciar un programa de calidad. Ellas son:

- Por parte del propietario y/o gerente, poner de manifiesto la firme determinación hacia el cambio sustancial de la empresa turística con dos actitudes esenciales: la voluntad de que el personal participe activamente en acciones de cambio y la asignación de los recursos que demande tal acción.
- Por parte de los colaboradores, demostrar su disposición para involucrarse y elevar el nivel de motivación para desarrollar sus tareas en un sistema de gerenciamiento participativo.

3.2 EL MÉTODO DE LAS 5S

El método de las 5S tiene por objetivo involucrar a todo el personal para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo. Se sustenta en el mantenimiento autónomo del orden y la limpieza de los espacios físicos; es un soporte firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo y ayudar en el desarrollo de la disciplina e incrementar la moral de todo el equipo.

Este método toma el nombre de las primeras letras de cinco palabras japonesas.

A continuación, se detallan sus significados:

Gráfico N° 1.3 – 1:

El Método de las 5S



Fuente: Elaboración propia

3.2.1 El Significado de las 5S

1. SEIRI – Seleccionar

是有

SEIRI significa clasificar y consiste en eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios que no se requieren para realizar la tarea.

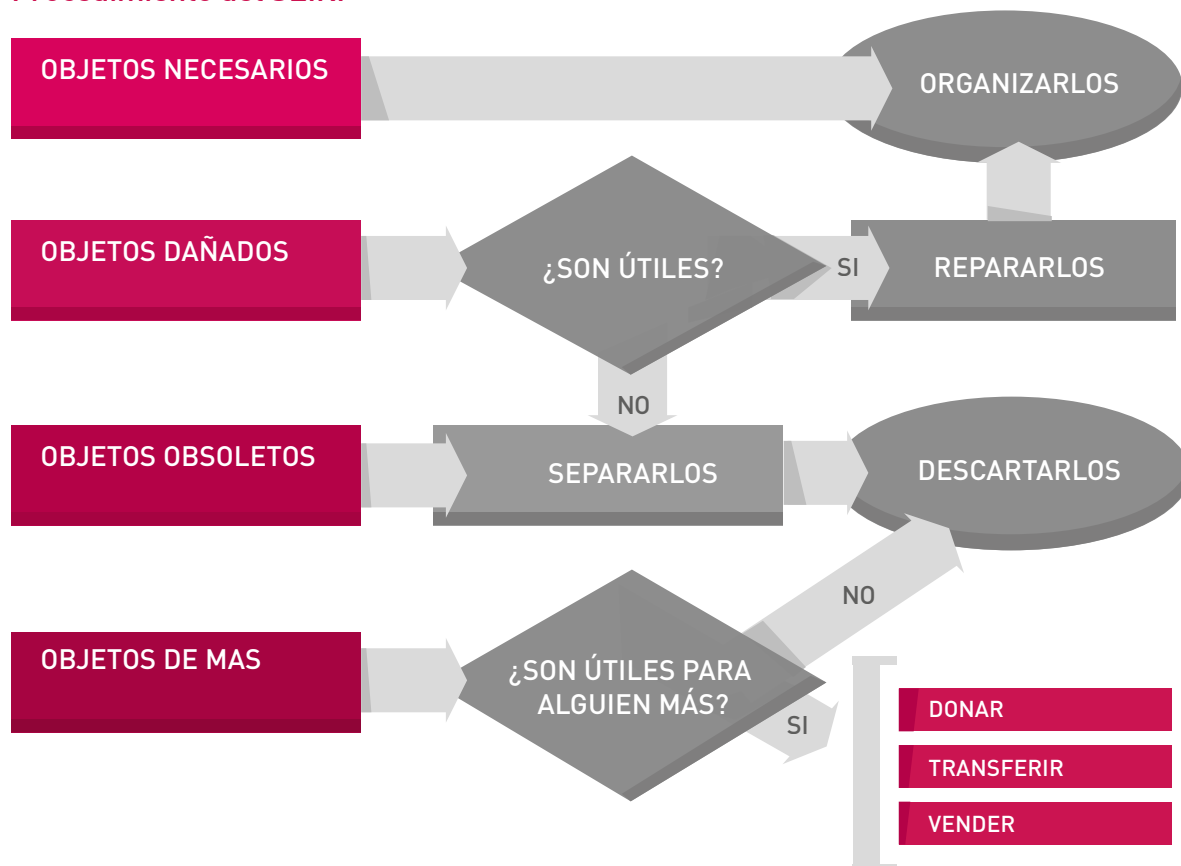
Frecuentemente se “llena” de elementos, herramientas, cajas, útiles y elementos personales y cuesta pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin ellos. Se busca tener alrededor los elementos o componentes pensando que harán falta para el próximo trabajo. Estos elementos perjudican el control visual, impiden la circulación por las áreas de trabajo e inducen a cometer errores; y en numerosas ocasiones pueden generar accidentes en el trabajo.



La primera “S” consiste en implementar las siguientes acciones:

1. Identificar en el sitio de trabajo los elementos que realmente sirven de los que no sirven.
2. Clasificar lo necesario de aquello innecesario para el trabajo habitual.
3. Mantener lo que se necesita y eliminar lo excesivo.
4. Separar los elementos empleados de acuerdo con su naturaleza y frecuencia de uso, con el objeto de facilitar la agilidad en el trabajo.
5. Organizar los elementos en sitios donde los cambios se pueden realizar en el menor tiempo posible.
6. Excluir los elementos que afectan el funcionamiento de los equipos y que pueden conducir a averías.
7. Eliminar la información innecesaria que puede conducir a errores de interpretación o de actuación. Por ejemplo, carteleros con información desactualizada o vencida.

Gráfico N° 1.3 – 2:
Procedimiento del SEIRI



Fuente: Adaptado de www.eumed.net/cursecon/libreria/2005.

La aplicación de las acciones SEIRI prepara el lugar de trabajo para que sea más seguro y productivo.

2. SEITON – Ordenar

更有

SEITON significa ordenar y consiste en organizar los elementos que se han clasificado como necesarios, de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar SEITON se vincula con la mayor visualización de los elementos.

Una vez que se han eliminado los elementos innecesarios, se define el lugar donde se deben ubicar aquellos que se necesitan con frecuencia, identificándolos para eliminar el tiempo de búsqueda y facilitar su retorno al sitio una vez utilizados.



SEITON consiste en implementar las siguientes acciones:

1. Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina, para facilitar su acceso y retorno. Se considera como buena organización cuando se consigue localizar o guardar cualquier cosa en su lugar en menos de 30 segundos.
2. Guardar de acuerdo a su grado de uso:
 - Elementos que se usan una que otra vez, enviarlas al depósito.
 - Elementos que se usan de vez en cuando, guardarlas en el lugar de trabajo.
 - Elementos de uso frecuente, guardarlas junto a la persona.

SEITON permite:

- Facilitar el acceso rápido a elementos que se requieren para el trabajo.
- Mejorar la presentación y estética; comunica orden, responsabilidad y compromiso con el trabajo.
- Liberar espacio; el ambiente de trabajo es más agradable.

3. SEISO – Limpiar

清掃

SEISO significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de trabajo. También implica inspeccionar los equipos y materiales durante el proceso de limpieza. Se identifican averías, fallas o cualquier otro tipo de defecto o problema existente en los elementos de trabajo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento y exige que se realice un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones correctivas definitivas. De lo contrario, resulta imposible mantener limpia y en buen estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad y el polvo se acumulen en el lugar de trabajo.

**Condiciones para aplicar SEISO:**

1. Integrar la limpieza como parte del trabajo diario.
2. Limpiar como inspección genera conocimiento sobre los elementos. No se trata de una tarea simple que se pueda delegar en personas de menor calificación.
3. No se trata únicamente de eliminar la suciedad. Se debe elevar la acción de limpieza a la búsqueda de las fuentes de contaminación con el objeto de eliminar sus causas primarias.
4. Asumir la limpieza como una actividad de mantenimiento autónomo: “La limpieza es inspección”.

SEISO permite:

- Conducir un aumento significativo de la efectividad global del equipo.
- Mejorar la calidad del producto y evitar las pérdidas por suciedad y contaminación.

4. SEIKETSU – Estandarizar

定有

SEIKETSU es la etapa de conservar lo que se ha logrado aplicando procedimientos a la práctica de las tres primeras “S”. Esta cuarta S, está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

SEIKETSU consiste en implementar las siguientes acciones:

1. Estandarizar para mantener un “estado de limpieza”. Es decir, crear un ambiente limpio buscando una alta moral dentro de la empresa.

Para ello, se tiene que considerar: la colocación de colores, formas adecuadas, la iluminación y ventilación, los elementos de ambientación, así como el vestuario y la higiene del personal. Todo lo que pueda causar una impresión de limpieza. Por ejemplo: peceras, plantas, cuadros con paisajes, son elementos que generan ambientación.

Asimismo, es importante mantener renovada la pintura en el ámbito del trabajo.

2. Colocar fotografías que muestren el modo de mantener correctamente los equipos y áreas de trabajo.

5. SHITSUKE – Disciplina

都要

SHITSUKE o disciplina significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos para la limpieza en el lugar de trabajo. Se pueden obtener los beneficios alcanzados con las primeras “S” por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas establecidas.

SHITSUKE implica un desarrollo de la cultura del autocontrol dentro de la empresa.

Si los propietarios y/o gerentes estimulan que cada uno de los integrantes aplique el ciclo PDCA en cada una de las actividades diarias, es muy probable que la práctica del SHITSUKE no tenga ninguna dificultad.

Cabe señalar que es el SHITSUKE el puente entre las 5S y el concepto de mejora continua. Los hábitos desarrollados con la práctica del ciclo PDCA se constituyen en un buen modelo para lograr que la disciplina sea un valor fundamental en la forma de realizar un trabajo.

SHITSUKE implica:

- Respetar las normas establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Realizar un control personal y respetar las normas que regulen el funcionamiento de una organización.
- Promover el hábito de autocontrolar o revisar el nivel de cumplimiento de las normas establecidas.
- Comprender la importancia del respeto por los demás y por las normas en las que los colaboradores han participado directa o indirectamente en su elaboración.
- Mejorar el respeto de su propio ser y de los demás.
- Crear una cultura de sensibilidad, respeto y cuidado de los recursos de la empresa. Se cumplen las normas establecidas si existe una mayor sensibilidad y respeto entre las personas.

3.2.2 Acciones que se deben tener en cuenta al implementar las 5S



Antes de iniciar las 5S, se debe registrar la situación con fotos para poder comparar el “antes y después”. Este material será muy importante para mostrarlo y ver los avances y cambios.

Es importante ser crítico a la hora de tomar fotos, no solo los grandes problemas deben ser fotografiados; los pequeños también, buscando aumentar el sentido crítico de las personas.

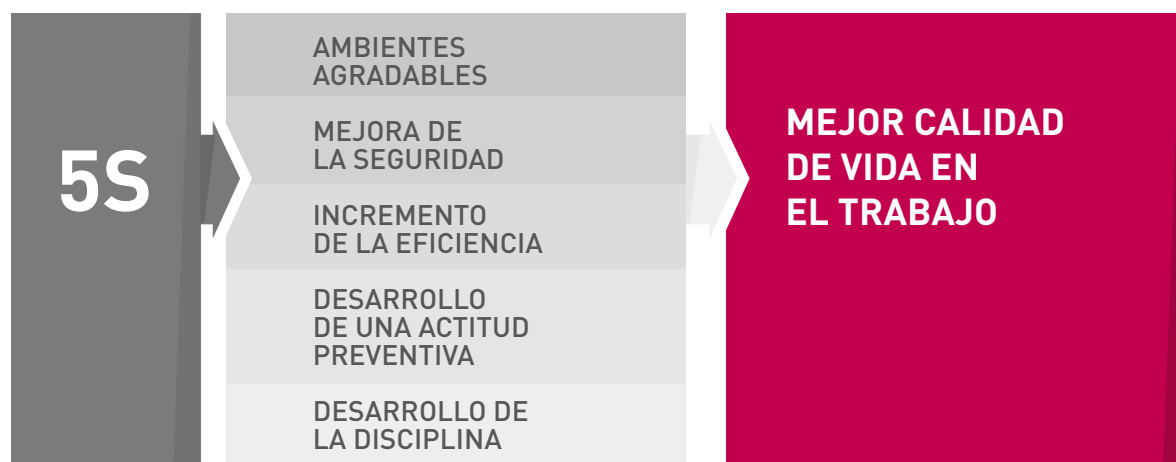
Las fotos no deben criticar a nadie, es importante implementar las 5S –con una buena dosis de humor– para ayudar a generar cambios.

Después del entrenamiento de todo el equipo en los conceptos de las 5S, se establece el **día del descarte**. En este día, todos participan para poner orden en el trabajo, generando descarte de las cosas sin uso, facilitando el próximo paso del trabajo.

En el día del descarte, todos los armarios y cajones deben ser vaciados y solamente deben de regresar al lugar los objetos que tengan uso. Lo demás, debe colocarse en el área de depósito donde se tomará la decisión sobre el destino que se le dará a cada elemento.

Gráfico N° 1.3 – 3:

Mejora a través de las 5S



Fuente: Elaboración propia

(Completar en anexo: F – H3 – 01: Ejemplo de hoja de verificación para las 5S)

3.2.3 Obstáculos para la implementación de las 5S

La estrategia de las 5S requiere de un compromiso de los propietarios y/o gerentes para promover sus actividades. El apoyo con su mirada atenta y permanente en la actuación de sus colaboradores junto al estímulo y el reconocimiento, son fundamentales para perpetuar el proceso de mejora.

En toda empresa han existido, existen y existirán obstáculos que imposibilitan el pleno desarrollo de las 5S.

A continuación, se mencionan algunos de ellos:

3.2.3.1 Obstáculos de los propietarios y/o gerentes

Estas son algunas de las apreciaciones de los propietarios y/o gerentes ante el programa 5S:

1. Es necesario mantener los equipos sin parar

Los propietarios y/o gerentes no aceptan fácilmente que un puesto de trabajo sea más productivo cuando se mantiene impecable, seguro, en orden y limpio. Se considera que la limpieza es una labor que consume tiempo productivo.

2. Los empleados no cuidan el sitio, ¿para qué perder tiempo?

Se considera que el aseo y la limpieza son problemas exclusivos de un nivel operativo. Si los colaboradores no poseen los recursos o no se establecen metas para mejorar los métodos, será difícil que alguien tome la iniciativa.

3. Hay mucho trabajo urgente, ¿para qué perder tiempo limpiando?

Es frecuente que el orden y la limpieza se dejen de lado cuando hay que realizar un trabajo urgente. Es verdad que las prioridades del trabajo a veces hacen que otras actividades se posterguen. Sin embargo, las actividades de las 5S se deben ver como una inversión para lograr todos los pedidos futuros y no solamente los requeridos para un momento determinado.

4. Creer que el orden es el adecuado

Algunas personas consideran que son suficientes solo los aspectos visibles y de estética de los equipos. Las 5S deben servir para lograr identificar problemas más profundos, ya que es el contacto de los colaboradores con los elementos de trabajo lo que permite identificar averías o problemas que se pueden transformar en fallas graves.

3.2.3.2 Obstáculos de los colaboradores

La aplicación de las 5S tiene sus barreras en ciertos pensamientos de los colaboradores:

1. Me pagan para trabajar, no para limpiar

A veces, el colaborador acepta la suciedad como condición inevitable de su lugar de trabajo y no se da cuenta del efecto negativo que un puesto de trabajo sucio tiene sobre su propia seguridad, la calidad de su trabajo y la productividad de la empresa.

2. Llevo 10 años en el puesto, ¿por qué debo limpiar?

El colaborador considera que es veterano y no debe limpiar, que esta es una tarea para personas con menor experiencia. Por el contrario, la experiencia debe ayudarlo a comprender mejor el efecto negativo de la suciedad en el puesto de trabajo.

3. Necesitamos más espacio para guardar todo lo que tenemos

Esto sucede cuando, al explicar las 5S a los colaboradores, la primera reacción ante la necesidad de mejorar el orden es la de pedir más espacio para guardar los elementos que tienen. El frecuente comentario es: "Jefe, necesitamos un nuevo armario para guardar todo esto".

Es posible que, al realizar la clasificación y el ordenamiento de los elementos considerados en los actuales armarios, muchos de ellos sean innecesarios y el espacio resulte suficiente.

3.3 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación, se exponen las acciones a implementar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 3 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 3.
3. Conformar un comité de las 5S.
4. Elaborar lineamientos a seguir de orden y limpieza.
5. Establecer el día del descarte y tomar fotografías antes de ese día.
6. Preparar e implementar el día del descarte y tomar fotografías nuevamente una vez implementadas las 5S.
7. Verificar la implementación de las 5S.
8. Calendarizar actividades de orden y mantenimiento.

Bibliografía de referencia módulo 1

Andriani, Carlos S., Biasca, Rodolfo E., Rodríguez M., Mauricio. (2002)
Un nuevo Sistema de Gestión para Lograr PYMES de Clase Mundial.
Norma Ediciones, Tlalnepantla. México.

Banchard, Kenneth, Johnson, Dewy E, Hersey, Paul. (1996)
Management of Organizational Behavior.
Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Kotter, John P. (1990)
Lo que de verdad hacen los líderes.
Harvard Business Review.

Leys, Lucas (2003)
El Ministerio Juvenil Efectivo.
Ed. Vida. Miami, Florida.

Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2002)
Guía para la implementación de un Sistema de Calidad en PyMES.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.


Senge, Peter M. (2004)
La Quinta Disciplina.
Granica, Madrid.

Stamateas, Bernardo (2007)
Fracasos Exitosos.
Javier Vergara, Madrid.

ANEXO:

EJEMPLOS DE FORMULARIO A UTILIZAR

F – H3 – 01: Hoja de verificación para las 5S

Logo de la empresa		Hoja de Verificación para las 5S (F-H3-01)			
Área:					
Evaluador:					
Fecha de Evaluación:					
5'S	Nº	Aspectos	¿Qué verificar?	Sí	No
SEIRI SELECCIONAR	1	Objetos sin uso	Estantes, cajones, rincón		
	2	Exceso de materiales	Tarimas, cajón		
	3	Administración Visual	Información obsoleta		
	4	Objetos personales	Si la política no lo permite		
	5				
SEITON ORDENAR	1	Sitios y áreas identificadas	Accesos, estantes, racks		
	2	Asignación de sitios a equipo	Equipo mal puesto en área		
	3	Orden en las áreas	Escritorios, mesas		
	4	Recipientes identificados	Contenedores de basura.		
	5				
SEISO LIMPIAR	1	Estado de pintura	Paredes, anaqueles		
	2	Basura y polvo	Piso, anaqueles, mesas		
	3	Grasa y manchas	Paredes, maquinaria, etc.		
	4	Mantenimiento	Acorde a programa		
	5				
SEIKETSU ESTANDARIZAR	1	Empleo de color	Equipo, contenedores, tuberías, etc.		
	2	Edificio	Piso, paredes, equipo		
	3	Programa de limpieza	Ejecución limpieza 3 min.		
	4				
SHITSUKE DISCIPLINA	1	Uso de uniformes	Acorde a las políticas		
	2	Actividades de rutina	Acorde a los procedimientos		
	3	Puntualidad y asistencia	Según políticas y registros		
	4	Ejecución de auditoría 5S	Según programa		
	5				
Observaciones					

F – H3 – 02: Planificación de orden y mantenimiento

Logo de
la empresa

Planificación de Actividades de Orden y Mantenimiento Preventivo
(F-H3-02)

Área: _____

Nota: Las actividades mencionadas son sólo de referencia, estas pueden ser reemplazadas o desglosadas de acuerdo con las necesidades de la empresa. Este planning puede complementarse con una lista de chequeo **semanal**. Indicar día y mes correspondiente a la revisión.

ACTIVIDADES (ejemplos)	FECHA											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Descarte de materiales obsoleto /sin uso												
Reacomodación / Orden en el lugar de trabajo												
Aseo Profundo												
Limpieza de Alfombras y tapices												
Mantenimiento Instalaciones												
Mantenimiento equipos												
Recarga de extintores												
Reposición de Insumos												
Reposición de Uniformes												
Reposición de combustible calefacción												
Limpieza de Chimenea y estufa												



MÓDULO 2

EL ENFOQUE DEL CLIENTE

HERRAMIENTA 4

MARKETING

4.1 Introducción

4.2 ¿Qué es el Marketing?

- 4.2.1 Segmentar el Mercado
- 4.2.2 Seleccionar el Nicho o Mercado Meta
- 4.2.3 Diferenciar el Servicio
- 4.2.4 Posicionar a la Empresa
- 4.2.5 Propuesta de Valor
- 4.2.6 Benchmarking

4.3 Variables a las que Está Sometida una Empresa Turística

- 4.3.1 Variables Incontrolables
- 4.3.2 Variables Controlables
 - 4.3.2.1 El Producto
 - 4.3.2.2 El Precio
 - 4.3.2.3 La Promoción
 - 4.3.2.4 La Plaza
- 4.3.3 El Plan de Marketing Extendido
 - 4.3.3.1 Las Personas
 - 4.3.3.2 Los Procesos
 - 4.3.3.3 La Prueba

4.4 Resumen de las Acciones a Implementar

Anexo: Ejemplos de Formularios a Utilizar

- F – H4 - 01: Segmentación de Mercado
- F – H4 - 02: Análisis de Necesidades del Nicho Seleccionado
- F – H4 - 03: Traducción de las Necesidades del Cliente
- F – H4 - 04: Encuesta de Satisfacción
- F – H4 - 05: Evaluación Competitiva
- F – H4 - 06: Definición de Valor Agregado
- F – H4 - 07: Diagnóstica de las 7P

HERRAMIENTA 4

Marketing

Objetivos de la Herramienta

- Introducir al propietario y/o gerente en el conocimiento del marketing como filosofía de negocio.
- Incorporar estrategias de marketing a la actividad de la empresa.
- Aportar diferentes modelos de análisis para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1 INTRODUCCIÓN

El propósito de toda empresa turística es conquistar y retener a los clientes logrando que éstos le proporcionen la mayor rentabilidad posible.

Por otra parte, dada la gran competencia que existe en la actividad turística, el éxito de todo emprendimiento se encuentra ligado a la satisfacción y superación de las expectativas de los clientes.

En esta Herramienta se explica la manera en que la empresa turística puede conocer los deseos de los clientes y satisfacerlos, superando sus expectativas y así lograr un incremento en sus ganancias.

4.2 ¿QUÉ ES EL MARKETING?

Toda empresa que procure obtener beneficios debe centrar su atención en conocer el mercado y su comportamiento, y programar acciones para conquistarlo. En esto precisamente consiste el marketing:

“Identificar las necesidades del mercado de referencia y hacerle llegar los productos adecuados de manera más eficiente y más eficaz que la competencia”¹

El mercado está conformado por el conjunto de clientes actuales: (los turistas que han adquirido los servicios de la empresa) y los potenciales (aquellos que podrían hacerlo en el futuro).

¹ Gallegos Javier. (1997) Marketing Hotelero. Deusto. Madrid.

El objetivo de la empresa turística debe ser obtener la mayor participación posible del mercado, captando a los clientes que le sean más rentables. Con el fin de lograrlo, resulta necesario realizar las siguientes actividades:

- Segmentar al mercado, identificar y definir los perfiles de los clientes.
- Seleccionar el nicho o mercado meta en el que la empresa desea concentrarse.
- Diferenciar el servicio del brindado por la competencia.
- Posicionar a la empresa en la mente del turista.

A continuación, se detallan cada una de estas actividades:

4.2.1 Segmentar el mercado

La segmentación consiste en la división del mercado en diferentes grupos de clientes, que comparten características comunes, con el objetivo de ofrecerles los servicios de la empresa.



Es importante tener presente para realizar un estudio de los clientes, que el mercado son personas, y que estas son diferentes, tanto en sus aspectos sociodemográficos como también en sus pensamientos y estilos de vida. Sin embargo, la realidad social muestra que todos los comportamientos más que individualistas son grupales. Este hecho, configura la posibilidad de aprender sobre los hábitos de estos grupos.

“El mercado son personas”.

Joseph Chias.

“Cuando un sector o una empresa es capaz de segmentar y hacerlo bien, consigue un conocimiento mucho más profundo del mercado y de lo que este demanda, y cuáles son los motivos que mueven a los consumidores a comprar”.²

² Cabo Nadal, Mónica y Milio Balanza, Isabel (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos. Thomson Learning, Madrid.

En el cuadro que sigue se observan diferentes ejemplos de segmentación:

Cuadro N° 2.4 – 1:

Ejemplos de segmentación de clientes

EJEMPLOS DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
LUGAR DE PROCEDENCIA
EDAD Y TIPO DE CLIENTES
FECHA EN QUE REALIZAN EL VIAJE
MOTIVACIÓN EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR Y EL PRODUCTO
VOLUMEN DE GASTO QUE REALIZA
FORMA DE PAGO
PUNTOS DONDE OBTIENEN INFORMACIÓN Y DONDE COMPRAN
TIPO DE SERVICIO QUE REQUIERE

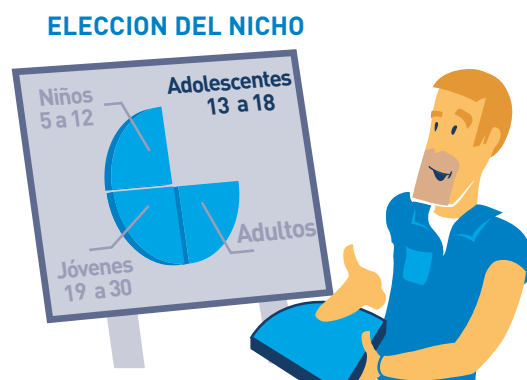
Fuente: Elaboración propia.

(Completar en anexo: F – H4 – 01: Segmentación de mercado)

¿Qué ventajas genera la segmentación para la empresa?

- El servicio que oferta puede adecuarse mejor a los requerimientos del cliente.
- Las acciones que realiza para la captación del mercado son más específicas.
- En un segmento específico es probable que el número de competidores disminuya.

4.2.2 Seleccionar el nicho o mercado meta



Una vez segmentado el mercado, se deben evaluar las ventajas que presenta cada uno de los grupos o microsegmentos que quedan conformados y elegir aquel o aquellos más atractivos como objetivo. A este microsegmento se le denomina “nicho o mercado meta”.

Una adecuada selección del nicho permite la identificación y definición de los clientes que lo componen y en los que la empresa desea concentrarse.

“Después de que la empresa identifica de manera objetiva los segmentos que son más atractivos, debe decidir cuáles segmentos corresponden mejor con los puntos fuertes de su negocio”.³

³ Bowen, John, Kotler, Philip & Makens, James [1997]. Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Prentice Hall, México.

¿Qué convierte a un nicho en atractivo?

- Que los clientes que lo integran tengan claramente definidas sus necesidades y estas se identifiquen con los servicios que ofrece la empresa.
- Que existan barreras que dificulten el ingreso de otros competidores a ese mercado.
- Que tenga potencial para alcanzar buenos rendimientos económicos y crecimiento.
- Que quienes lo conforman estén dispuestos a pagar un precio superior a quien le brinde un servicio de calidad.

Una vez identificado el nicho con el que se ha de trabajar, es preciso conocerlo lo más adecuadamente posible para poder captar sus necesidades y satisfacerlas. Se trata de un proceso permanente, ya que los deseos y necesidades de los clientes cambian constantemente.

(Completar en anexo: F – H4 – 02: Análisis de necesidades del nicho seleccionado)

¿De qué manera la empresa turística identifica las necesidades de los clientes?

1. Basándose en la experiencia adquirida al prestar los servicios.
2. Poniendo a su disposición canales para conocer sus deseos y nivel de satisfacción.
3. Realizando investigaciones sobre el comportamiento y las tendencias del mercado, por ejemplo: a través de la realización de encuestas.

A continuación, se expone un modelo de “Encuesta de satisfacción”:

Cuadro N° 2.4 2

Ejemplo de encuesta de satisfacción

Estimado Huesped: Por favor, le solicitamos que nos ayude a brindarle un mejor servicio tomando unos minutos de su tiempo para contestar esta encuesta de satisfacción						
Número de Habitación:			Día:	Mes:	Año:	
Edad:	Sexo:	Residencia:	Motivo del viaje:			
Por favor, le solicitamos que evalúe cada uno de los siguientes aspectos relacionados con su estadía en este hotel, marcando con una cruz en el casillero correspondiente.						
	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No utilizó
La calidad de las instalaciones						
Las instalaciones del baño						
La comodidad de las habitaciones						
Las áreas públicas						
La limpieza en las habitaciones						
La rapidez del servicio						
La amabilidad del servicio						
Los artículos del baño						
Las reservaciones en orden a su llegada						
El servicio de camareros						
El servicio de operadores telefónicos						
Restaurant						
Gimnasio						
¿Cómo calificaría su estancia en el Hotel?						
		Definitivamente No	Probablemente No	Probablemente Si, Probablemente No	Probablemente Si	Definitivamente Si
¿Si Usted regresara a esta ciudad regresaría a este Hotel?						
¿Recomendaría Usted este Hotel a amigos y familiares?						
¿Tiene Usted alguna recomendación o sugerencia que nos permita brindarle un mejor servicio?						

Fuente: Elaboración propia.

(Completar en anexo: F – H4 – 03: Traducción de las necesidades del cliente)

4.2.3 Diferenciar el servicio

La captación de los clientes meta, en un mercado como el turístico donde hay gran cantidad de competidores, impone a la empresa la necesidad de mostrar un conjunto de diferencias importantes o fortalezas que las distinga.

La diversidad de los nichos y sus demandas esconde nuevas oportunidades de negocio, a esto se suma que las demandas de los clientes cambian continuamente. Por esta razón, es necesario salir de la estrategia de las 3M. “Mucho más de lo mismo”, que es la estrategia empresarial más practicada en el mundo.⁴ A este camino se le denomina “diferenciación”.



“Las empresas se enfrentan cada vez más a una competencia dura y la mejor manera de triunfar es diferenciándose de las demás y consiguiendo que esta diferencia sea preferida por los clientes, lo que hace que la posición de un producto o servicio determinado esté en primer lugar en la mente de los consumidores”⁵.

“La diferenciación del servicio de una empresa turística estará limitada por la capacidad de imitar de sus competidores”.

El concepto empresarial definido por los propietarios determinará la diferenciación. Conceptualizar un servicio supone definir lo que la empresa ofrecerá al mercado, teniendo en cuenta la historia de la misma y la visión de sus propietarios, el análisis del mercado, los recursos con que cuenta y sus ventajas competitivas.

⁴ Chias, Joseph (2005). El Negocio de la Felicidad. Pearson Education, Madrid.

⁵ Cabo Nadal, Mónica y Milio Balanza, Isabel (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos, Thomson Learning, Madrid

¿Por qué hay que diferenciarse?

- Porque el cliente, al momento de elegir, cuenta con una amplia oferta de servicios para satisfacer sus deseos y sus gustos se hacen más complejos.
- Porque la competencia es cada vez mayor y se incorporan cada día más nuevos actores al mercado.
- Porque las necesidades del cliente son infinitas, pero no así sus recursos, lo que le obliga a realizar una elección, un juicio de valor sobre el modo más conveniente de emplear su dinero.

Por ello, en esta etapa se trata de lograr que el cliente conozca a la empresa y la prefiera, respecto de la competencia, ya que sobre estas variables se sustentará el posicionamiento de la empresa.

4.2.4 Posicionar a la empresa



El posicionamiento intenta enfrentar los problemas de comunicación en una sociedad sobre comunicada. La mente humana, como defensa contra la gran cantidad de comunicaciones de hoy, tamiza y rechaza mucha de la información que le llega. En general, solo acepta aquello que encaja con los conocimientos y experiencias anteriores. Por esta razón, resulta fundamental conocer bien al cliente actual y al potencial, con el fin de hacer efectiva la comunicación de la empresa.

“Posicionamiento es el lugar que ocupa un destino, una marca, una empresa o incluso una persona en la mente de los clientes, ya sean reales o potenciales en relación con la competencia”⁶.

“La posición de una empresa en la mente del cliente no puede atribuirse a la suerte, es resultado de una serie de acciones planificadas llevadas a cabo por la empresa”.

La empresa turística puede emplear diferentes estrategias de posicionamiento, basadas en los servicios que ofrece:

- Resaltando sus características específicas y distintivas.
- Destacando las necesidades que satisfacen.
- Enfatizando los beneficios que ofrecen.
- Empleando la comparación con la competencia.

(Completar en anexo: F – H4 – 05: Evaluación competitiva)

⁶ Adaptado de Ries, Al y Trout, Jack (1996). Posicionamiento. Mac Graw Hill, Madrid.

En muchas ocasiones, la prioridad del empresario consiste en apoyar acciones de posicionamiento de su destino frente a otros. Esto es debido a que, si el destino no está posicionado en la mente de los turistas, mucho más difícil será posicionar a la empresa. La cooperación entre los empresarios para posicionar al destino es una necesidad previa, que facilita luego el posicionamiento de la empresa.

Las empresas se valen de diferentes herramientas para posicionarse en la mente de los consumidores. Una de las más importantes es el empleo de la marca. Una marca consiste en un signo, palabra, dibujo, emblema o frase publicitaria que permite identificar un servicio determinado con la empresa que lo presta. La marca hace más fácil la identificación de la empresa por parte del cliente, mejora la percepción acerca de la calidad de los servicios y ayuda a generar lealtad a la empresa.

En suma, para la captación del mercado es necesario:





4.2.6 Propuesta de Valor

El cliente, al momento de elegir un producto o un servicio lo hacen en base a muchas variables que ponderan mentalmente y, con ellas, toman una decisión de compra.

Esas variables no pesan lo mismo y cada cliente pondera cada variable en base a sus necesidades y, en su mente, construye una ecuación que finalmente le permite tomar una decisión.

Es fundamental identificar cuáles son esas variables que el cliente valora y cuáles de ellas son más importantes que otras, con el objetivo de poder ofrecerle una propuesta que le haga sentido y termine optando por mi producto o servicio por sobre otros.

La propuesta de valor son todas aquellas variables que el cliente considera al momento de elegir y debe responder la pregunta: ¿Por qué un cliente te elige a ti respecto a otras alternativas? Éstos deben ser atributos bien concretos.

Para poder identificar cuáles son los atributos que el cliente valora se les debe preguntar a ellos. Un error clásico es que el empresario o gerente las define en base a sus propias creencias y muchas veces se equivoca. Esto, debido a que las variables que el cliente valora cambian con el tiempo, cambian en base a la etapa de su vida en que se encuentra, cambian con la moda, cambian con el entorno social y las nuevas costumbres.

Por ejemplo, una persona cuando es joven y quiere comprar un auto valora ciertos atributos que para esa etapa de su vida son relevantes, como podría ser un auto deportivo, juvenil, económico, etc. Pero esa misma persona, cuando tiene hijos valora otras variables en un auto como, por ejemplo: espacio, seguridad, alizador en los asientos, nº de airbags, capacidad de la maleta, etc.

Las variables que el cliente valora están sujetas a cambios en el tiempo, nuevas tendencias, la tecnología, etc., por lo que permanentemente se debe estar actualizando la propuesta de valor para que ésta se mantenga vigente y relevante para el cliente.

Por ejemplo, si tengo un restaurante y se identifica que los clientes valoran la tradición y buscan un restaurante que preserve la idiosincrasia del país, debiéramos ofrecerle eso. Y esto se puede traducir en ofrecer una carta con un menú de opciones con comida típica, se puede ambientar el lugar con motivos y adornos tradicionales, etc.

La **Propuesta de Valor** debe responder la pregunta:

¿Porqué un cliente me elige a mí versus otros?

La propuesta de valor tiene impacto en los procesos, en la cultura de la organización y en los recursos financieros necesarios para poder cumplir con esa propuesta.

Por ejemplo, si los clientes al momento de optar por un restaurante valoran la comida típica, que la comida esté fresca, la limpieza, la amabilidad en la atención, estacionamiento, alternativas de pago, precios bajos, calidad y variedad de los platos, opciones de comida para niños, etc., entonces lo que debo ofrecerles es justamente eso, no lo que yo crea como empresario, sino lo que ellos esperan como clientes.

La propuesta de valor impacta en los procesos de la organización e influye en lo que debo hacer. Considerando el mismo ejemplo anterior, dado que los clientes valoran que el restaurante tenga estacionamiento esto tiene impacto en mis procesos y mi capacidad financiera. Tendré que ver cómo lo soluciono, pero debo ofrecerlo. No necesariamente debo comprar un terreno para convertirlo en estacionamiento; tengo opciones: puedo hacer un convenio con algún estacionamiento existente o terreno disponible para que mis clientes puedan dejar sus vehículos seguros en ese lugar.

La propuesta de valor es fundamental para luego declarar una Visión, Misión y Valores del negocio.

(Conexión con Módulo 4: Herramienta 11: Planificación Estratégica)

Un ejemplo de cómo se construye un comparativo de la propuesta de valor es con una tabla donde se listan todos los atributos que son relevantes para el cliente y se les compara con nuestros competidores.

Una manera práctica de comparar nuestra propuesta de valor con la de los competidores es llenando un cuadro como el siguiente:



Atributos	Mi Negocio	Competidor 1	Competidor 2

En la columna “Atributos”, se listan todos los atributos que el cliente valora al momento de elegir un negocio como el mío. Estos atributos son obtenidos por medio del análisis de necesidades de nichos y la traducción de sus necesidades. Luego, en las columnas siguientes se indica el valor que le asigna el cliente a mi negocio y a los competidores por cada atributo.

Idealmente, para diseñar la propuesta de valor, se le pide al cliente que indique cuáles son los atributos que valora en mi negocio y luego se le pide que le ponga nota de 1 a 7 a cada atributo a mi y a mis competidores.

Por ejemplo, si mi negocio es un hotel, un atributo que valora el cliente al momento de elegir un hotel es la ubicación. Si mi negocio cuenta con buena ubicación y al compararlo con mis competidores, soy el mejor de los tres, el cliente podría valorarlo de la siguiente forma:



Atributos	Mi Negocio	Competidor 1	Competidor 2
Ubicación	6	4	5

De esta forma, podremos valorar cada atributo desde la opinión del cliente y, además, construir nuestra propuesta de valor y compararla con mis competidores. Esto, nos permitirá saber en qué atributo soy mejor que mis competidores y en cuáles necesito mejorar.

Así, por ejemplo, si mi negocio es un restaurante, mi propuesta de valor comparada con otros dos competidores podría ser:

Atributos	Mi Negocio	Competidor 1	Competidor 2
Precio	5	5	3
Ambientación	6	4	3
Delibery	1	1	6
Variedad de la carta	6	4	3
Variedad de tragos	6	5	4
Variedad de postres	7	4	1
Medios de pago	5	5	5
Tiempo de preparación	3	4	5
Menú de niños	5	1	1
Estacionamiento	1	4	5
Aceptan mascotas	1	1	7
Accesorios para niños	3	3	6
Nº de garzones	5	5	6
Amabilidad del personal	7	5	3
Alianzas con otros operadores	5	3	6
Música ambiente	6	4	1
Limpieza	5	3	3
Terraza	6	1	1
Platos típicos	4	4	5
Horario de atención	5	5	7
Picoteo y aperitivos	4	6	3
Marca reconocida	5	3	3
Ubicación	7	5	3
Promedio General	4,7	3,7	3,9

Estas notas se ponen en base a la perspectiva del cliente, por lo que para el cliente un precio alto significa una baja nota. Idealmente deben ser los propios clientes quienes asignan un valor a cada atributo, sin embargo, muchas veces no tenemos acceso a preguntarle a los clientes de mis competidores, por lo que nos podemos basar en nuestra propia experiencia del negocio e incluso le podemos pedir a nuestro equipo de colaboradores que nos ayuden a elaborar la propuesta de valor comparada.

Este cuadro es sólo un ejemplo. Los atributos pueden ser diferentes y muchos más a los presentados en esta tabla, por lo que es necesario listar todos los atributos relevantes para el cliente.

Siguiendo con el ejemplo, mi restaurante en promedio está mejor posicionado que los competidores con una nota promedio de 4,7, lo que significa que tenemos una mejor propuesta de valor que los competidores. Pero hay varios atributos específicos donde mis competidores tienen una mejor valoración que yo, por lo que debería tomar alguna acción al respecto para mejorar.

4.2.6 ¿Qué es el benchmarking?

El **benchmarking** consiste en la “comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresarial al que pertenece la empresa”⁷.

Por definición significa: Bench = Referencia y Marking = Marca.

“La búsqueda de referencias debe estar ligada a las características críticas de la empresa”.

Para implementar el benchmarking, en una primera instancia se localizan empresas con un desempeño superior –de ser posible el mejor mercado– y luego se comparan los indicadores (benchmarking métrico) y/o se identifican, aprenden y adaptan sus prácticas, los métodos y los procesos (benchmarking de procesos) a la propia empresa turística para mejorar los resultados.



La definición de la empresa a visitar, se vinculará con los siguientes aspectos: las posibilidades de acceso a la información y estadísticas –no siempre disponibles en la zona–, la existencia de un marco de referencia en aquella empresa que el propietario y/o gerente considere su competencia más directa, o en defecto, aquella que se encuentre en el escalón inmediato superior.

4.3 VARIABLES A LAS QUE ESTÁ SOMETIDA UNA EMPRESA TURÍSTICA

Centrar la atención en el cliente es el camino inevitable a seguir para que una empresa sea exitosa. Pero, además, existen otros aspectos que se denominan “variables”, que deben ser tenidos en cuenta para la elaboración de una correcta estrategia de marketing.

4.3.1 Variables incontrolables

Son los acontecimientos que ocurren en el entorno de la empresa turística, pero que escapan a su control. Dado que no puede manejarlos, debe prepararse para afrontarlos de la manera más adecuada posible.

Estas variables pueden ser vistas como una amenaza, pero también pueden ser aprovechadas y transformadas en una oportunidad. La mejor adaptación a las mismas, representará un beneficio para la empresa. Para ello, es necesario contar con herramientas adecuadas que anticipen las acciones a realizar ante la aparición de esas situaciones.

⁷ Cámara Argentina de Turismo (2005). Guía para una Gestión de Excelencia. Empresas de Viajes y Turismo. Buenos Aires. iento. Mac Graw Hill, Madrid.

En el siguiente cuadro se indican diferentes tipos de variables incontrolables y posibles situaciones relacionadas con las mismas. Por ejemplo:

Tabla N° 2.4 – 1:

Ejemplo de situaciones a partir de variables incontrolables



VARIABLES INCONTROLABLES	EJEMPLOS DE SITUACIONES
POLÍTICAS	Guerra, actividad de grupos extremistas, terrorismo, protestas, inestabilidad política, limitaciones al ingreso o egreso de personas.
ECONÓMICAS	Devaluación o apreciación de la moneda, controles de precios, crisis económica, inflación.
TECNOLÓGICAS	Desarrollo de nuevas tecnologías o sus aplicaciones.
SOCIALES	Aumento de la natalidad o mortalidad, migraciones, cambios en la estructura social.
CULTURALES	Nuevos hábitos de compra, incremento de la conciencia ambiental, aumento del tiempo libre.
CLIMÁTICAS	Inundaciones, terremotos, actividad volcánica, temporales, huracanes, sequías.
LABORALES	Huelgas, modificaciones en la legislación laboral.

Fuente:

Adaptado de Cabo Nadal y Milio Balanza (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos. Thomson Learning, Madrid.

4.3.2 Variables controlables

Son los factores sobre los que puede actuar la empresa turística, aquellos que se encuentran bajo su control. Estas variables, son aquellas sobre las que la organización planifica y decide. Su empleo de manera conjunta favorece a que la empresa alcance sus objetivos de rentabilidad y los supere.

*“A las diferentes variables controlables se les denomina **herramientas de marketing**, y a la combinación de las diferentes variables controlables se les denomina **marketing mix**, y la forma adecuada de su combinación constituye el **planeamiento básico** que permitirá a la empresa decidir qué tipo de productos o servicios y en qué condiciones los colocará en el mercado”⁸.*

Gráfico N° 2.4 – 1:

Variables controlables



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan cómo se aplican cada una de estas variables controlables en la empresa turística:

4.3.2.1 El producto

“Es una combinación de bienes y servicios, de recursos e infraestructura, ordenados de forma que ofrecen beneficios al cliente, que consiguen satisfacer sus motivaciones y expectativas y que están disponibles para ser consumidos por los turistas”⁹.

“En las fábricas hacemos perfumes, pero en las tiendas vendemos esperanzas”.

Charles Revson (Fundador de Revlon).

^{8 y 9} Cabo Nadal, Mónica y Milio Balanza, Isabel (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos, Thomson Learning, Madrid.

¿Qué elementos integran el producto turístico?

El valor intangible

Responde a la esencia del producto, es decir, el beneficio que espera el cliente al adquirirlo. Por ejemplo: el descanso y la seguridad (servicio de alojamiento), la comodidad y el conocimiento (servicio de agentes de viajes), la alimentación (servicio de restaurante), el traslado y la rapidez (servicio de transporte) y la independencia (servicio de alquiler de autos).

El producto tangible

Es la parte que la empresa puede mostrar del servicio, aquello que aparece en la oferta. Por ejemplo: las habitaciones y su equipamiento, los salones, los platos que se sirven, las unidades de transporte, etc.

El valor agregado

Es todo aquello que se agrega al servicio con el fin de hacerlo más interesante para el cliente y diferenciarlo del que ofrece la competencia. A través del valor añadido, se busca sorprender positivamente al cliente con detalles diferenciales.

Por ejemplo: las amenidades regionales, la facilitación de trámites o entrega en el domicilio de la documentación, la copa de bienvenida, un ambiente que brinda la oportunidad de percepciones agradables a los sentidos, la integración entre clientes, etc.

(Completar en anexo F – H4 – 06: Definición de valor agregado)

La cultura de la empresa turística debe orientarse a superar las expectativas del cliente.



4.3.2.2 El precio

“Es la cantidad de dinero que está dispuesto a pagar el consumidor para lograr la posesión, consumo o disfrute de un producto turístico”¹⁰.

Para lograr que el cliente pague el precio del servicio o servicios que integran el producto turístico, se lo debe convencer de que la satisfacción que él mismo le dará, es mayor que el esfuerzo que supone el pago requerido (valor por esfuerzo).

¹⁰ Cabo Nadal, Mónica y Milio Balanza, Isabel (2000). Comercialización de productos y servicios turísticos, Thomson Learning, Madrid.

Establecerlo parece una tarea sencilla que impone vender al mayor precio posible, cubriendo los costos obteniendo la más elevada ganancia posible. Sin embargo, la fijación de una adecuada política de precios trasciende a la fórmula sencilla de costos más utilidad y es esencial para el desarrollo de la empresa.

Resulta importante destacar que la determinación del precio es un aspecto complejo en el que intervienen un gran número de variables. El precio es la única de las variables controlables que produce ingresos y en él tienen una incidencia importante las otras variables controlables de la empresa.

¿En qué se basa la empresa para determinar el precio de sus servicios?

En base a los costos

Es aquel que se obtiene partiendo de los gastos que produce la prestación del servicio. Estos pueden ser fijos o variables según se modifiquen, o no, en función de la cantidad de servicios que se presten. Al cálculo de los costos se debe adicionar la utilidad (ganancia esperada).

En base a la competencia

Se basa en la actuación de los competidores. En oportunidades lleva a las llamadas guerras de precios, en las que no debe olvidarse que el límite inferior son los costos propios de la empresa.

En base a la demanda

La empresa debe estar atenta a las modificaciones del mercado (gustos, estacionalidad, variación de los ingresos, etc.) para poder ajustarlo y obtener la mayor cantidad de ventas con la máxima rentabilidad.

¿Qué otras decisiones pueden afectar la fijación de precios?

Existen decisiones estratégicas en la empresa que afectan la determinación de los precios, como, por ejemplo:

- **Aumentar sus ingresos**

La empresa turística aumenta los precios cuando tiene por objetivo alcanzar los mayores flujos posibles de dinero. Se trata de una estrategia planteada a corto plazo.

- **Alcanzar mayor participación de mercado**

Consiste en obtener la mayor participación posible en el mercado. Generalmente se alcanza fijando precios bajos, con la expectativa de tener un mayor volumen de venta.

- **Liderar en el segmento de alto poder adquisitivo**

Se caracteriza por la fijación de precios altos de los productos, a la vez que una importante inversión para mantener los estándares de calidad.

- **Crear barreras de ingreso**

La empresa fija precios bajos para que otros competidores no quieran acceder al mercado por no resultar rentable.

4.3.2.3 La promoción

“La promoción consiste en una acción integral de comunicación que desarrolla la empresa para informar y captar a los clientes, y que tiene por finalidad la venta de sus servicios”¹¹.

Para lograr sus objetivos estratégicos, las empresas turísticas se valen de diferentes herramientas de promoción. A continuación, se detallan algunas de ellas:

Gráfico N° 2.4 – 2:
Herramientas de promoción



La publicidad

Es una forma de presentar los servicios de la empresa de manera no personalizada con un costo para la misma. Debe tenerse en cuenta que la publicidad persigue diversos objetivos:

- Brindar información sobre el servicio.
- Promover la compra.
- Aumentar el uso del servicio.
- Obtener ventajas sobre la competencia.
- Posicionar la marca.
- Ayudar a las ventas.

El mensaje empleado en la publicidad es fundamental, dado que uno de los aspectos más importantes es crear una necesidad en el cliente (elegido como meta) y que ésta pueda concretarse en una compra.

¹¹ Elaboración propia a partir de Spinelli, Sara (1990) Terminología turística y Hotelera. Ed. Corregidor. Buenos Aires.

¿Qué tiene que mostrar el mensaje publicitario?

- Beneficios: aquello que tiene el servicio que responde a las necesidades del cliente.
- Diferenciación: características que no posee la competencia.
- Razones para creer: convencer al cliente de la veracidad del mensaje.



¿Qué canales o medios de comunicación son empleados por la publicidad?

- Medios masivos: televisión, radio, internet, revistas y periódicos especializados.
- Publicidad exterior: carteles publicitarios, espacios en medios de transporte.
- Publicidad directa: envíos mediante correo, folletería, catálogos.

¿Existe un medio más adecuado?

El medio a emplear dependerá del cliente elegido como meta y de los recursos de la empresa. Solo si el mercado está segmentado y determinado el nicho específico, se puede seleccionar el mejor medio para llegar a él. Luego de realizada la acción publicitaria, es importante controlar su eficacia y sus resultados.

La promoción de ventas

Es una herramienta que consiste en ofrecer incentivos que motiven a los clientes a adquirir los servicios de la empresa.

Su objetivo es generar una respuesta rápida para aumentar las ventas de un servicio o producto turístico. Son acciones de corta duración y no crean una preferencia en el largo plazo.

La promoción de ventas incluye herramientas como las que se detallan a continuación:

- Demostraciones de servicios.
- Concursos y premios.
- Ofertas 2x1.
- Regalos de productos.
- Descuentos.
- Cupones de ahorro.

Las relaciones públicas

Consisten en la realización de acciones destinadas a mantener y a mejorar la imagen de la empresa. Uno de los objetivos más importantes que persigue es la credibilidad. Para ello, la empresa se vale de historias, artículos o acontecimientos publicados en periódicos o en revistas especializadas.

Las empresas turísticas del rubro gastronómico emplean esta modalidad con asiduidad cuando aparecen reportes en revistas especializadas.

La venta personal

Su ventaja principal es que posee un mayor grado de efectividad en el proceso de la compra. Se caracteriza por generar una preferencia del cliente en elecciones futuras, permite conocer las necesidades del mismo y adecuar los servicios a estas.

Ejemplos de esta modalidad son las empresas de turismo estudiantil y las del tiempo compartido.

En el sector turístico se presentan otras herramientas de promoción, como: la participación en ferias o encuentros de comercialización (workshops), la realización de viajes de familiarización (fan tours o press tours), el merchandising, el auspicio de eventos, etc.

4.3.2.4 La plaza (canales de venta y distribución)

“La plaza es el ámbito donde se comercializa un producto o servicio”¹². A diferencia de otros bienes que se acercan, desde el lugar de producción a la plaza en la que se venden, en el caso de los productos turísticos es el usuario el que se desplaza para poder disfrutar de ellos. Sin embargo, no menos cierto es que aún en la actividad turística existe un proceso por el cual los servicios que se ofrecen son colocados, en la plaza, de manera oportuna para ser vendidos.

Este proceso realizado por empresas, en algunos casos distintas de las que prestan el servicio, se denomina “distribución”.

¿Qué son los canales de distribución?

“La forma en que un producto o servicio llega desde el punto de origen hasta su destino final a la persona o compañía que lo utiliza”¹³.

Los canales de distribución tienen, además, las siguientes funciones:

- Informan las características de los productos en los lugares de venta.
- Recaban información de las necesidades de los clientes.
- Brindan a las empresas turísticas información acerca de la competencia.

¹² Elaboración propia.

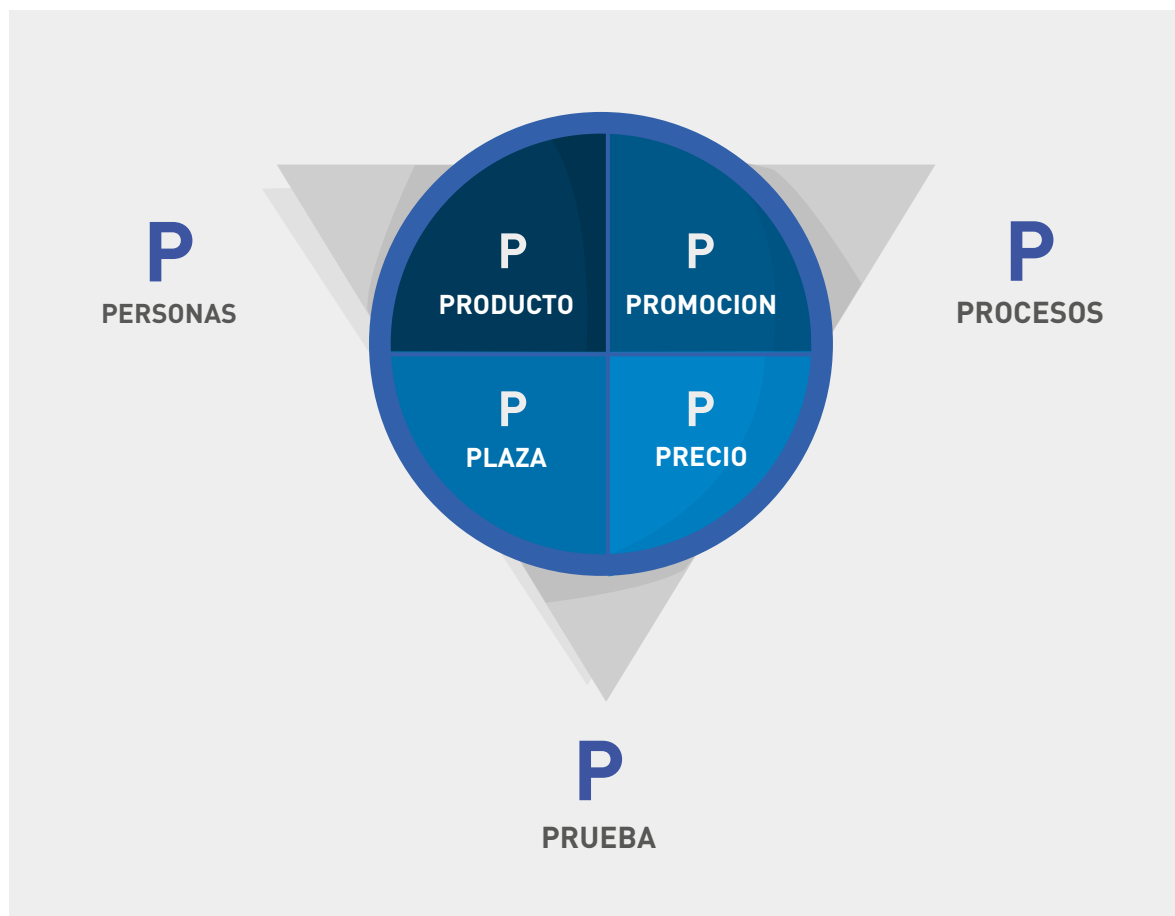
¹³ Gallego Javier (1997) Marketing Hotelero. Ed. Deusto, Madrid.

Las empresas turísticas pueden optar por la utilización de canales de distribución (agencias de viajes, centrales de reservas o sistemas globales de distribución, agentes generales de ventas, representantes exclusivos, comercio electrónico a través de internet, etc.) o efectuar la venta en forma directa (departamentos comerciales de los hoteles).

4.3.3 El plan de marketing extendido

Las 4Ps antes mencionadas constituyen el corazón del plan de marketing de la empresa turística. Más recientemente se han incorporado otras 3P, que deben adicionarse a las anteriores para conformar un plan de marketing centrado en el cliente. Se lo denomina “Plan de Marketing Extendido”. Estas 3P son las siguientes: Personas, Procesos y Prueba.

Gráfico N° 2.4 – 3:
Plan de marketing extendido



Fuente: Elaboración propio

4.3.3.1 Las personas

En el nuevo modelo de marketing, las personas adquieren una importancia clave. Todo aquel que esté implicado directa o indirectamente en el consumo de un servicio turístico, pasa a tener un papel relevante.

Este nuevo concepto del marketing sobrepasa el de las acciones dirigidas hacia los consumidores, para involucrar también a todos aquellos que se relacionan con la empresa y efectúan un aporte de valor. A partir de ello, se ha postulado la necesidad de una disciplina integradora basada en las relaciones, que se denomina “marketing relacional”.

“En un sentido amplio entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, colaboradores u otros) o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores”¹⁴.

4.3.3.2 Los procesos

El proceso que involucra brindar los servicios cobra una trascendencia clave en la satisfacción de los clientes. Por ello, es necesario que la prestación de servicios cuente con estándares de calidad definidos por parte de la empresa.

(Conexión con el Módulo 3, Herramienta 7: Procesos y mejora de lo habitual)

4.3.3.3 La prueba

Una de las características que diferencia a los productos turísticos de otros bienes, es la intangibilidad de los mismos. Es decir, que los servicios que los conforman no pueden ser probados hasta el momento en que se prestan. Ello provoca en el cliente una inseguridad al momento de la compra, que debe ser erradicada para poder alcanzar el cierre de la venta. Este proceso consiste en la creación de una evidencia física del servicio, en hacerlo tangible mediante el empleo de herramientas como demostraciones, testimonios y en particular el uso de las tecnologías de la comunicación y la información.

A continuación, se detallan preguntas que podrán servir para efectuar el análisis de la aplicación de las 7Ps en la empresa:

¹⁴ Ponzoa Casado, José y Reinares Lara, Pedro (2004). Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Prentice Hall, Madrid.

Tabla N° 2.4 – 2:
Preguntas a formular para el análisis de las 7P

PREGUNTAS A FORMULAR PARA EL ANÁLISIS DE LAS 7 P	
PRODUCTO	¿Estudia las necesidades del cliente? ¿Es adecuado el servicio para satisfacerlas?
PROMOCIÓN	¿Conoce el cliente a la empresa y los servicios que brinda? ¿A través de quién? ¿Sabe lo suficiente para concretar la compra?
PRECIO	¿Entiende el cliente el valor del servicio? ¿Sabe que beneficios le brindará? ¿Es adecuada la relación entre el costo y el beneficio?
PLAZA	¿Son adecuados los canales que emplea la empresa para acercar el servicio al cliente? ¿Cuáles son más importantes?
PERSONAS	¿Es eficiente la relación con todas las personas involucradas en el proceso de prestación del servicios (clientes, colaboradores, proveedores, sociedad)?
PROCESOS	¿Cuenta la empresa con procesos definidos? ¿Establece dueños para cada uno de ellos?
PRUEBA	¿Se usan herramientas en la promoción y venta destinadas a hacer tangibles los servicios de la empresa?

Fuente: Adaptado del MODELO SIVA (Solution, Information, Value, Access).

(Completar en anexo H – 04 – 07: Diagnóstico de las 7P)




















4.4 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación, se exponen las acciones a realizar:


1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 4 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructor para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 4.
3. Definir los segmentos y nichos de mercados meta.
4. Seleccionar y analizar los mercados meta y definir las necesidades de los clientes.
5. Elaborar, aplicar y procesar la encuesta de satisfacción (mínimo 25 encuestas).
6. Proponer e implementar acciones acordes al resultado de las encuestas de satisfacción.
7. Definir la situación de la empresa respecto de la competencia.
8. Rediseñar el producto ampliado considerando las necesidades de los clientes.
9. Efectuar el diagnóstico de las 7P.

ANEXO: EJEMPLOS DE FORMULARIOS A UTILIZAR

F – H4 – 01: Segmentación de mercado

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>	Segmentación del Mercado (F-H4-01)	 <p>SIGO TURISMO Gestión Empresarial</p>																																				
<p>Nota: El objetivo de este formulario es dividir el mercado en diferentes grupos de clientes de acuerdo a características comunes, con el fin de ofrecer mejores servicios por parte de la empresa.</p> <p>Ejemplos de variables a segmentar: lugar de procedencia; edad y tipo de clientes; fechas en que realizan el viaje; motivación en la elección del lugar y el producto; volumen de gasto que realiza; forma de pago; puntos donde obtienen información y dónde compran; tipo de servicio o producto que requiere.</p>																																						
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; text-align: left;">SEGMENTOS Listar de acuerdo al grado de importancia</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 40%; text-align: left;">NICHOS Listar de acuerdo al grado de importancia</th> </tr> </thead> <tbody> <!-- Variable 1 --> <tr> <td colspan="3" style="padding-top: 10px;"> VARIABLE 1: Geográfica </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">a Internacional</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1 Turismo de naturaleza</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">b Nacional</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">2 De negocios</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">c Dentro de la provincia y la ciudad</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">3 Pescadores</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding-top: 10px;"> VARIABLE 2: Socioeconómica </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">d Adolescentes y jóvenes</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1 Estudiantes de secundaria</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">e Familias de centros urbanos</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">2 Grupos religiosos</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">f Tercera edad</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;">3 Estudiantes universitarios</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding-top: 10px;"> <!-- Additional niches for Variable 2 --> </td> </tr> </tbody> </table>			SEGMENTOS Listar de acuerdo al grado de importancia		NICHOS Listar de acuerdo al grado de importancia	VARIABLE 1: Geográfica			a Internacional		1 Turismo de naturaleza	b Nacional		2 De negocios	c Dentro de la provincia y la ciudad		3 Pescadores				VARIABLE 2: Socioeconómica			d Adolescentes y jóvenes		1 Estudiantes de secundaria	e Familias de centros urbanos		2 Grupos religiosos	f Tercera edad		3 Estudiantes universitarios				Additional niches for Variable 2		
SEGMENTOS Listar de acuerdo al grado de importancia		NICHOS Listar de acuerdo al grado de importancia																																				
VARIABLE 1: Geográfica																																						
a Internacional		1 Turismo de naturaleza																																				
b Nacional		2 De negocios																																				
c Dentro de la provincia y la ciudad		3 Pescadores																																				
VARIABLE 2: Socioeconómica																																						
d Adolescentes y jóvenes		1 Estudiantes de secundaria																																				
e Familias de centros urbanos		2 Grupos religiosos																																				
f Tercera edad		3 Estudiantes universitarios																																				
Additional niches for Variable 2																																						


F – H4 – 02: Análisis de necesidades del nicho seleccionado

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>	<p>Análisis de Necesidades del Nicho Seleccionado (F-H4-02)</p>			
<p>Nota: El objetivo de este formulario es conocer de forma más precisa las necesidades de un determinado nicho, para poder así satisfacerlas adecuadamente.</p> <p>Se debe llenar a partir de los <i>segmentos</i> y <i>nichos</i> definidos en el formulario anterior (F-H4-01) y analizar, al menos, dos segmentos. Recuerde listar los nichos en orden de importancia.</p>				
Segmento A: Internacional				
Nichos	1º Qué	2º Qué	3º Qué	4º Qué
a1= Turismo de naturaleza	Información	Tranquilidad	Vianda	Transporte
a2= De negocios	Calidad de servicio	Atención personalizada	Precio acorde al servicio	Facilidades tecnológicas
a3= Pescadores	Bajos precios	Desayuno incluido	TV en la pieza	Conexión Wifi
Segmento E: Familias de centros urbanos				
Nichos	1º Qué	2º Qué	3º Qué	4º Qué
e1= Parejas con hijos	Seguridad	Transporte	Desayuno incluido	Actividades guiadas
e2= Parejas sin hijos	Tranquilidad	Calidad de servicio	Transporte	Desayuno incluido
e3= Profesionales solos	Calidad de servicio	Atención personalizada	Precio acorde al servicio	Facilidades tecnológicas
Cómo definir las necesidades de un nicho de mercado				
<ol style="list-style-type: none"> 1. En base a nuestra experiencia e intuición empresarial 2. Ir al encuentro del cliente. Sentir, convivir, deducir 3. Preguntarle de forma directa 				
Preguntas útiles para conocer las necesidades y expectativas del cliente				
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son las razones principales que hacen que nos prefiera? 2. ¿Qué le atrae más de nuestros servicios? 3. ¿Qué no le gusta de nuestros servicios? 4. ¿Qué cambiaría en caso de poder hacerlo? 				

F – H4 – 03: Traducción de las necesidades del cliente

Logo de
la empresa

Traducción de las Necesidades del Cliente
(F-H4-03)



Nota: En el formulario anterior (F-H4-02), fueron definidas las principales necesidades de nuestros nichos (los “QUE”). Con este formulario, se busca que el empresario logre definir “COMO” se deben satisfacer esas necesidades.


Se debe completar un formulario por cada *nicho* identificado.

Traducción de las Necesidades del Cliente "QUES" en Especificaciones de Diseño "COMOs"				
Nicho: <i>Turismo de naturaleza</i>				
Especificaciones de Diseño "COMOs"		1° Cómo	2° Cómo	3° Cómo
Necesidades del Cliente. "QUES"	1° Qué <i>Información</i>	<i>Página web</i>	<i>Folletos</i>	<i>Explicación en recepción</i>
	2° Qué <i>Tranquilidad</i>	<i>Buen aislamiento acústico de paredes</i>	<i>Spa</i>	<i>Talleres de relajación</i>
	3° Qué <i>Vianda</i>	<i>Desayuno incluido</i>	<i>Restaurant abierto 24 hrs</i>	<i>Servicio a la habitación</i>
	4° Qué <i>Transporte</i>	<i>Hotel muy cercano a la estación de tren</i>	<i>Disponibilidad de transfer</i>	<i>Disponibilidad de bicicletas</i>

F – H4 – 04: Encuesta de satisfacción

Logo de la empresa

Ejemplo de Encuesta de Satisfacción
(F-H4-04)



Nota: Las Encuestas de Satisfacción son sumamente importantes para las empresas de turismo, ya que les permite conocer los comportamientos, tendencias y necesidades de sus clientes.

El formato es solamente referencial y debe ser ajustado a los requerimientos de la empresa.

Fecha: _____

Edad: _____ Sexo: M F

Tipo de Viaje: Negocios Turismo Otro Cliente: Habitual Esporádico

Usted es muy importante para nosotros, por lo que nos gustaría conocer sus comentarios.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
a) ¿Cómo fue el trato que le proporcionó el personal de nuestra empresa?				
b) ¿Cómo fue la atención que recibió de:				
1....				
2....				
3....				
4....				
c) ¿Cómo califica nuestras instalaciones?				
d) ¿Qué le pareció la calidad de nuestros productos o servicios?				
e) ¿Cómo califica la disponibilidad del servicio? (Considerando como disponibilidad, la oportunidad de recibir el servicio en donde y cuando lo necesitaba)				
f) ¿Los precios son acordes a la calidad y el servicio?				

Agradecemos cualquier comentario:

F – H4 – 05: Evaluación competitiva

Logo de
la empresaEvaluación Competitiva
(F-H4-05)


Nota 1: El objetivo de este formulario es conocer bien y reflexionar sobre nuestra competencia, con el fin de identificar aquellos aspectos que constituyen nuestra ventaja competitiva, o bien, una oportunidad de mejora. Es sumamente útil pensar en dos empresas que sean competencia directa.

Nota 2: La importancia relativa y la calificación de nuestra capacidad para cubrir el elemento a satisfacción del cliente, tienen una escala de 1 a 5. Siendo 1 el de menor impacto y 5 el de mayor.

Nota 3: En un Hotel o Restaurante, los “Aspectos” podrían ser: Calidad, Servicio, Rapidez, Ubicación, Ambiente, Tranquilidad, Postura de Atención.

Aspectos valorados por el cliente. (Colocar en Orden de Importancia)	A. Importancia relativa para el cliente					B. Qué tan bien cubrimos el aspecto valorado por el cliente.					Evaluación de la competencia			
	1	2	3	4	5	Calificación	1	2	3	4	5	Multiplique A x B		
												Nosotros	Comp. A	Comp. B
Primer Aspecto				*		Nosotros				*		16		
Calidad						Competidor A			*				12	
						Competidor B		*						
Segundo Aspecto				*		Nosotros		*				8		
Naturalaleza						Competidor A					*		20	
						Competidor B	*							
Tercer Aspecto			*			Nosotros				*		12		
Tecnología						Competidor A					*		15	
						Competidor B	*							
Cuarto Aspecto			3			Nosotros					5	12		
Relax y deporte						Competidor A					5		15	
						Competidor B	1							
Quinto Aspecto		2				Nosotros			3			6		
Ubicación						Competidor A					5		10	
						Competidor B					5			
Para mejorar como empresa, hay que considerar dónde enfocar los esfuerzos en función de A y B.											Suma Total:	57	72	28


F – H4 – 06: Definición de valor agregado

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>	<p>Definición de Valor Agregado (F-H4-06)</p>																							
<p>Nota: El objetivo de este formulario, es que el empresario reflexione entorno a aquellos aspectos que hacen más valioso su servicio/producto y que lo diferencia del que ofrece la competencia.</p> <p>Pensar incluso en pequeños detalles que lleven a superar las expectativas del cliente, por ejemplo, una copa de bienvenida, la ubicación estratégica del establecimiento, un chocolate o una pequeña nota en la almohada, etc.</p> <p>Otros factores de diferenciación o de valor agregado podrían ser: <i>seguridad, garantías/ofertas, disponibilidad, respeto al medio ambiente, diseño de la infraestructura.</i></p>																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #ADD8E6;"> <th style="width: 20%; text-align: center;">Considerar</th> <th style="text-align: center;">Redactar cuáles serán los aspectos diferenciales del servicio ofrecido en cada ítem</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Calidad</td> <td><i>Utilización de la mejor materia prima, siempre. Renovación de instalaciones constantemente.</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Atención</td> <td><i>Servicio de atención en un ambiente familiar, con la presencia constante de los dueños.</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Accesibilidad</td> <td><i>Ubicación estratégica sobre la Ruta VI, en cercanía de lugares turísticos (Misiones Jesuíticas, Yerbateras, Museo, etc)</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Precio</td> <td><i>Precios corporativos para clientes fieles.</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Resolución de Quejas</td> <td><i>Análisis constante de quejas para poder resolverlas con diplomacia y rapidez.</i></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro: _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro: _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro: _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro: _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Otro: _____</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Considerar	Redactar cuáles serán los aspectos diferenciales del servicio ofrecido en cada ítem	Calidad	<i>Utilización de la mejor materia prima, siempre. Renovación de instalaciones constantemente.</i>	Atención	<i>Servicio de atención en un ambiente familiar, con la presencia constante de los dueños.</i>	Accesibilidad	<i>Ubicación estratégica sobre la Ruta VI, en cercanía de lugares turísticos (Misiones Jesuíticas, Yerbateras, Museo, etc)</i>	Precio	<i>Precios corporativos para clientes fieles.</i>	Resolución de Quejas	<i>Análisis constante de quejas para poder resolverlas con diplomacia y rapidez.</i>	Otro: _____		Otro: _____		Otro: _____		Otro: _____		Otro: _____	
Considerar	Redactar cuáles serán los aspectos diferenciales del servicio ofrecido en cada ítem																							
Calidad	<i>Utilización de la mejor materia prima, siempre. Renovación de instalaciones constantemente.</i>																							
Atención	<i>Servicio de atención en un ambiente familiar, con la presencia constante de los dueños.</i>																							
Accesibilidad	<i>Ubicación estratégica sobre la Ruta VI, en cercanía de lugares turísticos (Misiones Jesuíticas, Yerbateras, Museo, etc)</i>																							
Precio	<i>Precios corporativos para clientes fieles.</i>																							
Resolución de Quejas	<i>Análisis constante de quejas para poder resolverlas con diplomacia y rapidez.</i>																							
Otro: _____																								
Otro: _____																								
Otro: _____																								
Otro: _____																								
Otro: _____																								

F – H4 – 07: Diagnóstico de las 7P

Logo de la empresa

Diagnóstico de las 7 P's
 (F-H4-07)



Nota: Reflexionar sobre cómo se encuentra mi empresa en cada uno de los siguientes aspectos; luego, pensar qué tanto podría ser mejorado ese aspecto. Finalmente multiplicar ambos, para definir qué prioridad debiera tener para la empresa.

Elementos		A. Diagnóstico Situación			B. Oportunidad de Mejora			Prioridad A x B
		Bien 1	Medio 2	Mal 3	Nula 1	Baja 2	Alta 3	
Productos	Estudio de Necesidades del Cliente		*				*	6
	Adecuación del Servicio	*				*		2
	Valoración Intangible	*				*		2
	Producto Tangible (Instalaciones, mobiliario)	*			*			1
	Valor Añadido		*			*		4
	Imagen Corporativa		*				*	6
	Servicio al Cliente Externo	*				*		2
Precio	Comparado con la Competencia	1				2		2
	En Función de los Costos		2			2		4
	En Función de la Demanda		2		1			2
	Participación de Mercado	1				2		2
Promoción	Publicidad		*			*		4
	Promoción de Ventas		*				*	6
	Relaciones Públicas	*				*		2
	Ventas Personales	*				*		2
	Posicionamiento (imagen corporativa)			*			*	9
Plaza	Nichos de Mercado		*			*		4
	Base de Datos de Clientes	*					*	3
	Diversidad de Canales de Distribución	*					*	3
	Diversidad de Mercados Atendidos		*			*		4
Personas	Habilidades del Personal	*				*		2
	Servicio al Cliente Interno	*			*			1
	Actitud del Personal	*			*			1
	Cumplimiento de Promesas		*			*		4
	Presentación del Personal		*			*		4
Procesos	Conocimiento del Servicio			*			*	9
	Solución de Quejas		*			*		4
	Sistema de Reclamos y Sugerencias		*				*	6
	Indicadores de Gestión Medidos y Mejorados			*			*	9
Prueba	Libro de Recomendaciones	*				*		2
	Muestras Fotográficas			*	*			3
	Página Web Actualizada			*			*	9
	Viajes de Familiarización		*				*	6



MÓDULO 2

EL ENFOQUE DEL CLIENTE

HERRAMIENTA 5

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

5.1 Introducción

5.2 Servicio al cliente

5.2.1 Condiciones necesarias para un buen servicio

5.2.1.1 ¿Qué actitudes caracterizan al profesional que brinda un buen servicio?

5.2.1.2 ¿Qué cualidades se deben desarrollar para brindar un buen servicio?

5.3 La comunidad en la prestación de servicios

5.3.1 La comunicación verbal

5.3.1.1 ¿Cómo obstaculizar o favorecer la comunicación?

5.3.1.2 La importancia de saber escuchar

5.3.2 La comunicación no verbal

5.3.2.1 La mirada

5.3.2.2 La expresión facial

5.3.2.3 La indumentaria y la apariencia personal

5.3.2.4 El contacto personal

5.3.2.5 La postura corporal

5.3.3 Algunas actitudes no adecuadas

5.4 Los momentos de verdad

5.5 Gestión de reclamos y sugerencias

5.5.1 Modo de actuar frente al reclamo

5.5.2 Sistema de reclamos y sugerencias

5.6 Resumen de las acciones a implementar

Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar

F – H5 – 01: Reclamos y sugerencias

HERRAMIENTA **5**

Servicio y atención al cliente

Objetivos de la Herramienta

- Apreciar la importancia que tiene la construcción de una relación habitual con el cliente.
- Describir diferentes técnicas que favorezcan un servicio más efectivo.
- Generar una mayor profesionalización mediante la incorporación de actitudes que favorecen la comunicación.
- Promover la implementación de sistemas de reclamos y sugerencias.

5.1 INTRODUCCIÓN

El sector turístico se conforma de un importante número de empresas, cuyo objetivo es poner a disposición de los turistas una variada gama de productos o servicios, en condiciones de amplia competencia.

Las características particulares del cliente más exigente y con mayor nivel de conocimiento y especialización, exigen un esfuerzo creciente para cautivarlo y conservarlo.

Si bien son sumamente importantes las características de los servicios que se brinden, aquellos llegarán al cliente a través de un contacto personal. Por ello, se torna preciso capacitar a los colaboradores en la adopción de actitudes positivas que se transformarán en los estándares de calidad de la empresa.

Esta herramienta ayuda al desarrollo de actitudes positivas con el objetivo de mejorar el vínculo con el cliente.

5.2 SERVICIO AL CLIENTE

La actitud y profesionalidad de los colaboradores, en contacto con los clientes, repercute notablemente en la satisfacción y fidelización de los mismos, dado que se encuentra específicamente vinculada a su percepción sobre el servicio brindado. De esta manera, cuidar la forma en que el servicio se presta constituye un valor agregado trascendente, del que puede depender el éxito o el fracaso de la empresa turística.

“La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente, al contrario que el resto de los bienes ofertados por la empresa, básicamente no tiene ningún costo adicional, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costos, por una parte, directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones, pero sobre todo inciden los indirectos, y los errores son difícilmente subsanables...”¹.

¹ García Ortiz, Francisco, García Ortiz, Pedro y Gil Muela, Pablo (2000). Técnicas de servicio y atención al cliente, Thomson Learning, Madrid.

“Un cliente satisfecho lo comentará a un número importante de personas, un cliente insatisfecho lo hará a un número mucho mayor”.



Un servicio que cubre las expectativas y brinda satisfacción al cliente, cuenta con las siguientes ventajas:

- Ayuda a su fidelización.
- Actúa como medio de promoción de la empresa.
- Genera una ventaja competitiva respecto de la competencia.
- Evita costos para subsanar los errores.

5.2.1 Condiciones necesarias para un buen servicio

En primer lugar, es importante destacar el valor del colaborador que realiza la actividad de contacto y servicio al cliente.

Aunque en sus orígenes la palabra “servicio” tenía una connotación negativa, en la actualidad esas barreras se han superado. Una importante proporción de la población, laboralmente activa, desarrolla tareas de servicios entre las que se hallan las vinculadas con la actividad turística. Por la trascendencia económica que reviste, se valoriza cada vez más a quienes se desempeñan en el sector de los servicios.

“Somos damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros”.

Hotel Ritz Carlton.

Existen una variedad de actitudes que son imprescindibles al momento de brindar un buen servicio, de las que dependerá el grado de satisfacción del cliente. Las mismas pueden ser innatas o ser adquiridas y transformadas en hábito, durante el ejercicio de la actividad.

5.2.1.1 ¿Qué actitudes caracterizan al profesional que brinda un buen servicio?

- Es una persona que le gusta trabajar con personas.
- Le satisface hacer feliz al cliente.
- Conserva el ánimo positivo no exteriorizando sus problemas.
- Disfruta de su trabajo.

“El personal que se encuentra más cerca del cliente, es el que mejor refleja la imagen de la empresa”.

5.2.1.2 ¿Qué cualidades se deben desarrollar para brindar un buen servicio?



- Amabilidad y respeto en el trato con el cliente y con sus colegas.
- Cordialidad y simpatía, aun cuando el estado de ánimo no sea el más positivo.
- Atención y memoria para conocer y recordar los gustos del visitante y su nombre.
- Eficacia y diligencia para hacer las cosas bien y con rapidez.
- Discreción acerca de los comentarios que escucha o recibe durante su tarea.
- Vocación de servicio que implica el gusto y la predisposición por satisfacer al otro.
- Empatía, saber ponerse en el lugar del otro.

5.3 LA COMUNICACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

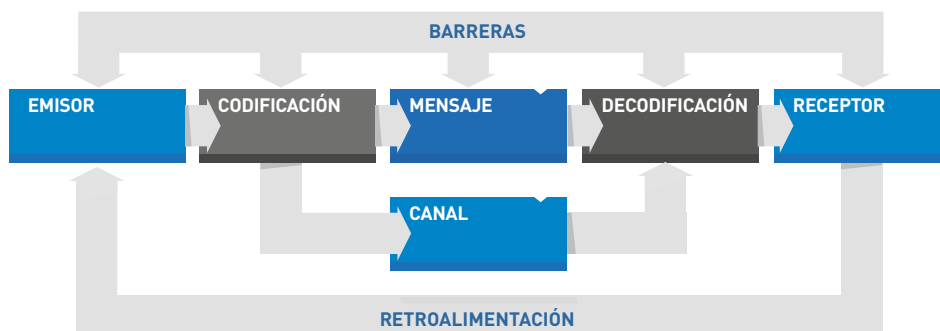
La prestación de servicios turísticos es un proceso comunicacional en el que se procura entender las necesidades del cliente y hacerle conocer la disposición de satisfacer sus deseos.

Este proceso cuenta al menos con los siguientes elementos:

- Un emisor que envía un mensaje en el que transmite ideas y sentimientos a través de un código.
- Un mensaje que es la expresión de ideas y sentimientos a través del lenguaje (verbal o no verbal).
- Un canal a través del que se transmite o recibe el mensaje, en el que intervienen los sentidos: vista y oído principalmente, aunque también gusto, tacto y olfato.
- Un receptor que recibe ese mensaje y lo decodifica.
- Una retroalimentación que se produce cuando el receptor envía un mensaje al emisor a partir de la decodificación que realiza.

Gráfico N° 2.5 – 1:

Esquema del proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

5.3.1 La comunicación verbal

La comunicación verbal es aquella que se transmite a través de palabras y puede en ocasiones tener cierta ambigüedad, lo que provoca que haya diferencia de interpretación entre el emisor del mensaje y el receptor.



Para evitar que esto ocurra y que se presente un conflicto, es recomendable tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- El empleo de frases cortas, sencillas y lo más descriptivas posibles.
- Adecuar el mensaje a las características del receptor.
- No emplear códigos o tecnicismos, a menos que sean imprescindibles.
- Emplear un lenguaje positivo.
- No tutear al cliente.
- No usar un tono de voz agresivo.

5.3.1.1 ¿Cómo obstaculizar o favorecer la comunicación?

En la comunicación verbal puede haber diferentes modos de decir las cosas que favorecen u obstaculizan la comunicación. En la tabla que sigue pueden verse algunos ejemplos de ello:

Tabla N° 2.5 – 1:

Frases que obstaculizan o favorecen la comunicación

FRASES QUE OBSTACULIZAN LA COMUNICACION	FRASES QUE FAVORECEN LA COMUNICACION
Tiene Ud. que disculparme	Le ruego que me disculpe
No me ha entendido bien	Seguramente me he explicado mal
¿Ud. lo dice en serio?	Me preocupa lo que usted me está diciendo
Eso es imposible	Disculpe, voy a verificarlo e inmediatamente le traeré una respuesta
Sí, le voy a ser sincero...	Disculpe, esto no volverá a suceder
Y, a veces se atrasa...	Le pido disculpa por la tardanza y le ofrezco...
No le puedo solucionar el problema porque no corresponde a mi área	Entiendo su situación perfectamente, vamos a solucionarlo
Tendrá Ud. que tener paciencia	Voy a hacer todo lo que esté a mi alcance para responder en el tiempo que me lo solicita
No. Está equivocado	Permítame comprenderlo mejor, usted dice que...

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.2 La importancia de saber escuchar



En todo proceso de comunicación es importante saber escuchar, ya que ello permite conocer las reales necesidades del otro. Una escucha activa es aquella que:

- Evita interrumpir.
- Confirma que se está entendiendo el mensaje.
- No intenta adivinar qué se dirá.
- Obvia la comparación con la propia experiencia.
- No está ansiosa por replicar.

Escuchar es aún más importante cuando el cliente está nervioso. Esta actitud ayuda a lograr que se calme.

5.3.2 La comunicación no verbal

Si bien la comunicación verbal resulta vital en la actividad diaria, no menos importante es aquella que no se basa en la palabra. A través de esta última, se expresan sentimientos que pueden ser interpretados por personas pertenecientes a culturas diferentes que no comparten un lenguaje común.

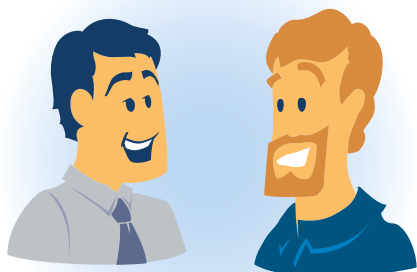
El 90% del mensaje se transmite a través del lenguaje no verbal.

“Cuando hablamos, las personas no nos escuchan. Nos sienten”.

En la actividad turística es clave prestar atención a este proceso para hacer más efectivo el servicio a los clientes. A continuación, se detallan los diferentes modos de comunicación no verbal:

5.3.2.1 La mirada

A través de ella se puede transmitir ideas o sentimientos, mostrar interés o desprecio por las personas. Las miradas acompañan al lenguaje oral. Por esto es importante recordar que:



- Mirar directo a los ojos produce la sensación de transparencia, aunque si es muy prolongada puede tomarse como desafiante.
- Bajar la mirada puede considerarse como un signo de sometimiento.
- Esquivar la mirada denota timidez, falta de seguridad, aunque también puede crear la impresión de que no se está hablando con la verdad.

5.3.2.2 La expresión facial

Es un acompañante necesario de la mirada, a través de ella se puede expresar información que afecte el mensaje. Por ello, hay que tener en cuenta que:

- La sonrisa es la apertura de la persona para relacionarse, facilita la relación, es la llave para un acercamiento.
- Un gesto puede mostrar molestia o felicidad, alegría o tristeza.
- El bostezo es señal de aburrimiento o desinterés.
- Guiñar un ojo es señal de complicidad



5.3.2.3 La indumentaria y la apariencia personal

La presencia física de los colaboradores genera en el cliente una imagen acerca de la empresa a la que representan. Por eso hay que recordar que:

- Un aspecto pulcro y cuidado produce una buena imagen.
- La apariencia transmite mayor o menor confiabilidad.
- Poner gran atención en la higiene y los olores. Debe tenerse especial cuidado con el aseo del cabello y de los dientes.
- La indumentaria (ropa y calzado) no debe tener arrugas ni manchas.



5.3.2.4 El contacto personal

Guarda relación con los sentimientos de apertura o rechazo. Por esto debe tenerse presente que:

- Debe respetarse el espacio físico del cliente.
- Hay que evitar la extrema cercanía al igual que el distanciamiento.
- El apretón de manos transmite confianza al cliente cuando es firme, pero no excesivo.
- Las posiciones enfrentadas generan oposición, son más convenientes las angulares.



5.3.2.5 La postura corporal

Son indicios sobre el estado de ánimo y la actitud de las personas. El cuerpo habla, cada gesto tiene significado. Por ellos, se debe conocer que:



La posición de los brazos es significativa:

Al costado, derechos muestran aburrimiento, desinterés o impaciencia.

Si se encuentran atrás muestran sentido de poder o dominio.

Cruzados adelante pretenden enfrentamiento, apatía o falta de diálogo



Las manos también son importantes:

Abiertas denotan sinceridad y unidas tensión.

Puestas en el mentón reflejan interés.

Tocando la oreja duda o desconfianza.



La posición del cuerpo comunica

Apoyarse o recostarse es signo de desinterés.

Cambiar de posturas permanentemente muestra nerviosismo.

5.3.3 Algunas actitudes no adecuadas

Es importante considerar algunas actitudes que afectan a la percepción de la prestación de un buen servicio y denotan falta de interés y respeto por el cliente.

- Fumar delante de los clientes.
- Mascar chicles.
- Comer y hablar con la boca llena.
- Interrumpir una conversación privada.



5.4 LOS MOMENTOS DE VERDAD

Los momentos de verdad constituyen las circunstancias o experiencias en la que un cliente entra en contacto con la empresa, aquella en la que se forma su impresión o percepción sobre la calidad del servicio que se presta.

De este momento puede depender la relación futura con el cliente, ya que la imagen que se forma en esta circunstancia es difícil de borrar. La primera impresión es la que queda y es decisiva.

“La empresa gasta más para recuperar su imagen que esforzándose en dar una imagen positiva en el primer encuentro”.

Tabla N° 2.5 – 2:

Aspectos que determinan la imagen de la empresa

IMAGEN POSITIVA	IMAGEN NEGATIVA
Genera una experiencia plenamente satisfactoria.	Provoca una experiencia insatisfactoria.
Captura al cliente.	Aleja al cliente.
Da credibilidad a la empresa.	Genera descrédito en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

“La suma de todos los momentos de verdad, se convierten en la imagen del servicio que brinda una empresa”.

Si bien es cierto que toda empresa debe establecer sus propios estándares en lo que al trato de los clientes se refiere, existen algunas reglas cuya generalización permite una sustancial mejora en la calidad del servicio.

En el cuadro que sigue, se proponen esas pautas básicas cuya aplicación ayuda a alcanzar una mejor interacción, satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.

Cuadro N° 2.5 – 1:

Reglas para los momentos de verdad

REGLAS PARA LOS MOMENTOS DE VERDAD
Recordar a los clientes y saludarlos cordialmente.
Tener presente los momentos importantes de los clientes.
Brindar atención total, escuchar con interés.
Los primeros y los últimos 30 segundos son vitales.
Adoptar una postura natural, no ser falsos.
Sonreír siempre.
Cuidar el aspecto personal.
Saber disculparse cuando se ha cometido un error.
Permanecer calmado.
Demostrar empatía e interés por ayudar al cliente.
Estar conciente de la autoestima del cliente, él vale mucho.
Tener concentración en el problema, no en la persona.
Tomar notas.
Resumir la información, y verificar que se conocen todos los datos.
Informar al cliente las alternativas de solución disponibles.
Fijar un tiempo aproximado y realista para la acción a tomarse.
Dar seguimiento al tema, verificando que se logre la satisfacción del cliente.

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el empresario (2005).

5.5 GESTIÓN DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

A diferencia de lo que regularmente se considera, los reclamos no deben ser tomados como una carga por la empresa, sino como una alternativa de mejora.

A través de ellos se conoce el parecer del cliente cuando no se han satisfecho las expectativas que tenía, respecto de los servicios que se prestan, configurando una oportunidad para subsanar las falencias y mejorar el servicio.

Se trata de una ocasión única para recuperar la credibilidad del cliente, ya que, si la queja es tratada adecuadamente, reforzará la imagen positiva que se tiene de la empresa turística, minimizando las consecuencias del error. Por otra parte, evitará que el mismo se repita en adelante.

5.5.1 Modo de actuar frente al reclamo



- Tomar el reclamo como una oportunidad de mejora y nunca como un problema personal.
- Escuchar atentamente la queja, evitando interrumpir al cliente.
- Pedir en primer lugar disculpas en nombre de la empresa.
- Hacer preguntas que manifiesten interés y que permitan conocer en profundidad el problema.
- Evitar culpar a otros recordando que la empresa, para el cliente, es una sola.
- Ofrecer varias posibilidades de solución, permitiendo optar por la que el cliente considere más conveniente.
- Prometer lo que pueda cumplirse, ser realista y honesto.
- Mantener a su superior al tanto de los reclamos recibidos.

5.5.2 Sistema de reclamos y sugerencias

No solo es suficiente que la empresa entienda la importancia que tiene el reclamo y le preste la debida atención, sino que es necesario que se dé tratamiento al mismo de una manera sistematizada.

A esta acción se la denomina sistema de “reclamos y sugerencias” y consiste en la organización de los diferentes procesos que se llevan a cabo y que tienen por origen la presentación de un reclamo por parte del cliente.

Cada empresa turística debe adoptar el modelo que considere más conveniente, de acuerdo con las características propias de la actividad que desarrolla.

(Completar en anexo F – H5 – 01: Reclamos y sugerencias)

Para implementar el sistema de “reclamos y sugerencias”, como mínimo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:


- Establecer un procedimiento para la recepción de los reclamos que contemple:
 - ¿Quién lo recibe?
 - ¿Cómo se recibe?
 - ¿Qué datos hay que solicitar al cliente?
 - ¿A quién se deriva para la solución?
 - ¿A quién se informa del reclamo?
 - ¿Cómo se efectúa el seguimiento?
 - ¿Cómo se informa de los resultados al cliente?
 - ¿Cómo se registran el reclamo y la resolución?
 - ¿Cómo se implementa la mejora?
- Designar un responsable del proceso de tramitación y seguimiento.

5.6 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación, se exponen las acciones a realizar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 5 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 5.
3. Definir quiénes son los colaboradores que están en contacto con los clientes.
4. Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada.
5. Elaborar el formulario de reclamos y sugerencias.
6. Establecer el procedimiento de reclamos y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y realizar su seguimiento

**ANEXO:
EJEMPLOS DE FORMULARIOS A UTILIZAR****F – H5 – 01: Reclamos y sugerencias**

Logo de la empresa	Formato de Reclamos y Sugerencias (F-H5-01)	 Gestión Empresarial
<p>Nota: El formato es solamente referencial y debe ser ajustado a los requerimientos de la empresa.</p> <p>Es importante recordar que todo tipo de reclamos y sugerencias – independiente del canal por el que llegan: Booking, email, libro de reclamos, etc - deben tener un procedimiento claramente definido; es decir, deben ser analizados, derivados y tener el seguimiento correspondiente.</p>		
Fecha:	Área de la empresa:	Nº
Agradecemos sus comentarios y sugerencias		
Datos del cliente		
Nombre del cliente:		
Teléfono:		
E-mail:		
Observaciones del empleado		
Nombre del empleado:		
Puesto:		
Observaciones:		
Derivación		
Área:		
Seguimiento		



MÓDULO 2

EL ENFOQUE DEL CLIENTE

HERRAMIENTA 6

VENTAS Y FEDILIZACIÓN

- 6.1 Introducción
- 6.2 La venta de servicios turísticos
 - 6.2.1 El proceso de venta
 - 6.2.1.1 Acercarse al cliente
 - 6.2.1.2 Descubrir las necesidades
 - 6.2.1.3 Analizar las estrategias de compra
 - 6.2.1.4 Presentar el servicio
 - 6.2.1.5 Cerrar la venta
 - 6.2.1.6 Seguir la relación con el cliente
- 6.3 Fidelización: Cómo retener clientes
 - 6.3.1 La fidelización de los clientes
 - 6.3.2 Modalidades de fidelización de los clientes
- 6.4 Resumen de las acciones a implementar

Bibliografía de referencia módulo 2

HERRAMIENTA 6

Ventas y fidelización

Objetivos de la Herramienta

- Analizar la trascendencia que tiene el conocimiento del cliente para favorecer las ventas y la rentabilidad de la empresa.
- Proponer el empleo de técnicas destinadas a la mejora de la comercialización de los servicios de la empresa.
- Describir la importancia de las acciones de fidelización para la conservación de los clientes.

6.1 INTRODUCCIÓN

En toda empresa, la capacidad de vender es el elemento que define su presencia en el mercado, su éxito depende del esfuerzo de sus colaboradores por conocer a los clientes y satisfacer sus expectativas.

Esta herramienta ayuda a mejorar las ventas de la empresa, con el fin de conquistar y fidelizar al cliente.

6.2 LA VENTA DE SERVICIOS TURÍSTICOS

¿En qué consiste vender?

Es un proceso que involucra la participación del cliente, el vendedor y los restantes integrantes de la empresa, que reporta beneficios a todos ellos y está centrado en el primero.

“Vender es”¹:

- El arte y la capacidad de comprender y experimentar, con empatía, lo que el cliente siente y piensa.
- Buscar, junto al cliente, la satisfacción de sus necesidades y deseos.
- Ponerse en la situación del cliente para obtener un compromiso afectivo y crear una relación que perdure en el tiempo.
- Vender es disfrutar de un proceso de comunicación humana en el que se brindan y reciben beneficios en forma recíproca.

¿Qué diferencia la venta de los servicios turísticos de otros bienes?

1. Son intangibles: el valor más importante no puede probarse al momento de la venta.
2. No puede hacerse stock de los mismos: una cama o plaza no ocupada se pierde.
3. No se transfiere la propiedad: solo se garantiza el derecho a usar la habitación o el asiento en el avión.
4. Es necesario el desplazamiento al lugar donde se presta el servicio.
5. Los clientes participan de la “prestación” del servicio.

¹ Braidot, Néstor (2006). Venta Inteligente. El método de venta neurorrelacional. Puerto Norte y Sur S.L. Madrid.

6.2.1 El proceso de venta

Toda operación comercial tiene dos caras: una se refiere al comprador y la otra al vendedor. Dada la complejidad que presenta la decisión de comprar, ya sea de un viaje, una habitación de hotel o una comida, el proceso de venta debe ajustarse a ella y contemplar distintos aspectos:

Gráfico N° 2.6 – 1:
El proceso de venta



Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.1 Acercamiento al cliente

El acercamiento al cliente constituye el primer paso en el proceso de ventas. El encuentro con el cliente requiere de una preparación previa para que sea lo más efectivo posible. Para ello, deben considerarse los siguientes aspectos:

- Presencia personal (aseo, prolijidad, vestimenta).
- Predisposición interior (orientación al éxito en la venta).
- Preparar, de ser posible, un ambiente apropiado para el encuentro.

Una vez establecida la comunicación con el cliente, es necesario convertir este encuentro en la piedra fundamental de una relación permanente. Existen algunas acciones que pueden ayudar a ello:

- Emplear adecuadamente la comunicación verbal y no verbal.
- Buscar signos de pertenencia –deportivos, religiosos, familiares, etc.– o intereses –aficiones, pasatiempos, etc.– e incorporarlos a la conversación.
- Usar referentes –amigos, compañeros de trabajo, familiares– para fortalecer el vínculo.

6.2.1.2 Descubrir las necesidades

El conocimiento de las necesidades del cliente es vital en el proceso de venta, dado que la compra tiene por objetivo la satisfacción de un deseo. Es importante saber que detrás de todo requerimiento del cliente, siempre subyace una necesidad, y que, si se logra conocer, la probabilidad de éxito en la venta será mayor.

La empatía, que consiste en ponerse en el lugar del otro, es el medio que allana el camino.

Ubicado desde esa posición, se debe:

- Indagar acerca de las reales necesidades del cliente, escuchándolo y observándolo.
- Determinar si el servicio que ofrece la empresa responde a aquellas.

6.2.1.3 Analizar las estrategias de compra

Del mismo modo que existen hábitos que se repiten a diario, cuando se trata de una compra se pueden identificar diferentes hábitos de consumo.

De acuerdo a ello, el cliente podrá ser identificado en alguna de las siguientes categorías:

Tabla N° 2.6 – 1:

Tipos de consumidores

TIPOS DE CONSUMIDORES	
INNOVADORES	Innovadores, los primeros compradores del servicio. Representan el 3% del mercado.
ADOPTANTES INICIALES	Necesitan de la opinión colectiva o una presión externa para comprar. Son el 13% del mercado.
MAYORIA TEMPRANA	Esperan que se corroboren las promesas del servicio. Alcanzan al 34% del mercado.
MAYORIA TARDÍA	Casi los últimos en adquirir un servicio nuevo. El otro 34% del mercado.
REZAGADOS	Se convierten en clientes cuando el servicio se encuentra en su etapa de madurez.

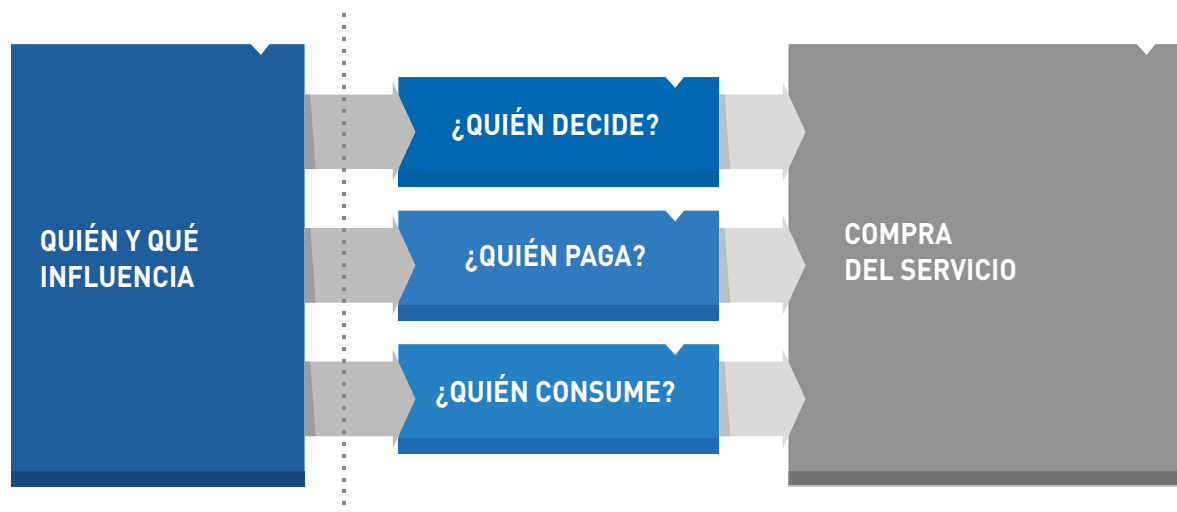
Fuente: Adaptado de Braidot, Néstor (2006). Venta Inteligente. El método de venta neurorrelacional. Puerto Norte y Sur S.L. Madrid.

Cada uno de los tipos de clientes mencionados exige una estrategia de ventas diferenciada y adecuada a sus características.

En la compra de un servicio turístico existen diferentes actores y cada uno de ellos puede desempeñar un papel fundamental influenciando la compra. Estos actores son descritos en el siguiente cuadro:

Gráfico N° 2.6 – 2:

Actores que influyen la compra



Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).

6.2.1.4 Presentar el servicio

El servicio turístico es más que un conjunto de prestaciones, debe ser presentado como una serie de beneficios que estimulen al cliente.

Dado que lo que mueve a la compra es la necesidad, el servicio debe dar satisfacción a los deseos que irá descubriendo el vendedor en el encuentro. Por ello, es necesario primero centrarse en el cliente y luego en el servicio que se le va a ofrecer.

El principal objetivo de la presentación es lograr que el cliente identifique su necesidad con el servicio que ofrece la empresa.

Para ello, se debe prestar atención a las palabras que emplea el cliente para describir su necesidad y al momento de la presentación incluirlas, vinculándolas a las cualidades del servicio.

6.2.1.5 Cerrar la venta

El cierre de la venta consiste en preparar las condiciones necesarias para que el cliente efectúe la compra.

Si bien la concreción, que es el resultado natural al que llega el cliente, luego de superadas las diferentes etapas en el proceso de venta, algunas técnicas pueden ayudar a la definición:

Tabla N° 2.6 – 2:
Técnicas de cierre de ventas

TÉCNICAS DE CIERRE DE VENTAS	
DARLO POR HECHO	Emplear frases como: “Creo que si ya llegamos a un acuerdo, iré pidiéndole sus datos”...
DE DETALLE	Plantear preguntas sobre algún detalle que presuponga la aceptación: “¿A qué hora lo encuentro para firmar el contrato?”
CIERRE ALTERNATIVO	Brindar la posibilidad de elección de alternativas: “¿Prefiere efectuar el pago en efectivo o mediante tarjeta?”
CIERRE DE GANCHO	Recordar las ventajas temporales de la oferta: “El precio del paquete de viajes solamente es válido el mes de febrero...”
DE SUPOSICIÓN	Comprometer al cliente a aceptar nuestra propuesta: “¿Si le demuestro que mi servicio no es más caro que X, firmaría el contrato?”
NARRACIÓN	Relatar la historia de un cliente que tenía una necesidad o deseo similar, y obtuvo resultados satisfactorios al contratar los servicios de la empresa.

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).

En algunos casos el cliente puede formular objeciones que obstaculizan el cierre de la venta. Se debe atender a estas, antes de seguir adelante con el proceso.

Las objeciones del cliente pueden originarse en diferentes cuestiones:

- Carece de información necesaria para definirse.
- Encuentra poco claros algunos aspectos de la oferta.
- Espera una mejor justificación del precio.
- Necesita hacer más tangible el servicio.
- Desea más control y tomar parte en la decisión.

Las objeciones pueden indicar la falta de interés del cliente, pero también pueden ser señales de que intenta realizar la compra y busca justificación para ello. Frente a estas, se debe:

- Prestar atención a los comentarios.
- Dar la razón cuando se trate de cuestionamientos fundados.
- Agradecer sus observaciones y responder desde otro punto de vista.
- Ofrecer una propuesta alternativa.
- Concluir cortésmente cuando se advierte la falta de interés.

En no pocas situaciones, y de acuerdo a la capacidad del vendedor, las objeciones pueden convertirse en verdaderas oportunidades de venta que reportan aún mayores beneficios a la empresa.

6.2.1.6 Seguir la relación con el cliente

El cierre de la venta es el principio de la relación con el cliente. Asegurar su satisfacción requiere de acciones que trascienden la compra de los servicios que ofrece la empresa. Por lo tanto, es necesario establecer un sistema de seguimiento en el que la atención y los recursos de la empresa sigan centrados en el cliente.

Es importante recordar que la inversión en recursos humanos y económicos, que exige conquistar un nuevo cliente, es mucho mayor que la empleada para conservar a aquel que le ha brindado su confianza.

Algunas de las ventajas que otorga el seguimiento del cliente son las siguientes:

- Establece una relación que genera fidelidad hacia la empresa.
- Brinda satisfacción al cliente.
- Ayuda a mejorar los servicios, conociendo su opinión.
- Permite conocer las nuevas necesidades que se le presentan.
- Facilita la adquisición de otros servicios.

6.3 FIDELIZACIÓN: CÓMO RETENER CLIENTES

El concepto de fidelización implica el cumplimiento del objetivo de toda empresa: conservar los clientes.

Existe un proceso definido en la relación de la empresa con sus clientes, que puede describirse en cuatro etapas:



Fuente: Adaptado de Reinares Lara y Ponzoa Casado (2004). Marketing relacional. Prentice Hill, Madrid.

La fidelización es el resultado de la relación que se establece entre la empresa y el cliente, la cual se hace perdurable en el tiempo.

6.3.1 La fidelización de los clientes

El cliente satisfecho es el que piensa que ha hecho un buen negocio con la empresa adquiriendo un determinado servicio. Ese grado de satisfacción influirá en su comportamiento y en sus relaciones futuras con la empresa.

La forma más efectiva de adivinar el futuro es, por el momento, estudiar el pasado. Si se analiza el perfil del cliente de ayer, se puede mejorar el servicio para el cliente de hoy, y el negocio con el cliente de mañana. Como no todas las reacciones de los clientes son iguales, conviene dejar de “contarlos” y empezar a “pesarlos”. Se trata de cruzar en una matriz de dos por dos, las variables de satisfacción y retención.

Como se observará, no siempre toda satisfacción implica fidelización, ni toda insatisfacción deserción. Al construir la matriz de dos por dos con los ejes de satisfacción y retención, y los valores de las variables “no” y “sí”, se obtendrá un gráfico como el que figura a continuación:

Gráfico N 2.6 – 3:

Matriz de fidelización de clientes



Fuente: Adaptado de Huete, Luis María (1997). Servicios y Beneficios. Deusto, España.

Los cuatro cuadrantes identifican con nombres expresivos las tipologías de comportamientos de los clientes; encontrándose los siguientes:

Los terroristas

Son los clientes no satisfechos y no retenidos, aquellos que se quejan, protestan, hacen un mal gesto, prefieren la competencia, hablan mal del servicio, ponen nerviosos a los colaboradores... ¿no es este cliente un terrorista? Pueden tener un valor económico negativo, ya que, en su caso, la referencia que predicen es negativa. Obligan indirectamente a gastar más dinero en el esfuerzo comercial e influyen también en rebajar el precio del servicio. Un propietario y/o gerente necesita responder a la pregunta: ¿Tiene la empresa muchos o pocos terroristas como clientes? Debería saberlo, porque las empresas tienen los terroristas que se merecen y no suelen ser un gran negocio.



Los rehenes

Son los clientes no satisfechos, pero retenidos, aquellos que están, pero quieren marcharse y no pueden. Se sienten incómodos y traducen su frustración en su comportamiento. Este tipo de clientes abundan en las empresas que operan en mercados cuasimonopólicos, o en aquellas que insisten en construir impenetrables barreras de salida.

Con los rehenes se puede ganar dinero, aunque a desgano. La mayoría de las veces pueden resultar rentables, pero en una cuantía muy inferior a la de los satisfechos y retenidos, ya que la actitud del cliente para con la empresa es negativa, aunque esté retenido.

Los mercenarios

Es el caso contrario al de los rehenes. Se sienten satisfechos, pero no están vinculados. En este grupo, se encuentran el "pelotón". Esta es la actitud más corriente y, aunque no es ideal, sí es razonablemente buena. Al mercenario solo le falta un vínculo emocional para ser el cliente perfecto.

Una empresa que enfatice en exceso la importancia de atraer clientes por precio, o a través de promociones, conquistará –para bien o para mal– esta tipología de clientes. Estos clientes serán rentables, pero no tanto, ya que siempre buscarán otras alternativas y ofertas.



Los apóstoles

La situación ideal es la del cliente que, tras utilizar los servicios, queda satisfecho y retenido. Ese cliente pasa a ser un apóstol de la empresa. Repite, trae conocidos, da sugerencias, informa sobre la competencia. Si la empresa tiene muchos clientes con este comportamiento, el negocio prospera, son el segmento más estable de la clientela y el más rentable. Representan una cuota de mercado de calidad. Resultará más fácil conseguirlos en un mercado estable que en uno de rápido crecimiento. Con los apóstoles, podríamos señalar lo mismo que con los demás: una empresa tiene los apóstoles que se merece.



Adquiere importancia, por tanto, preguntarse: ¿Tiene la empresa organizadas las acciones de tal forma que la creación de apóstoles sea algo más que una remota posibilidad? Dicho de otra forma, ¿qué debe cambiar la empresa en su sistema de creación de servicios que le permita incrementar el número de clientes apóstoles? ¿Qué esfuerzo se efectúa para conocer en profundidad las necesidades de un determinado segmento de clientes a fin de lograr más apóstoles?

Las implicancias económicas del comportamiento de cada tipo de clientes son muy importantes, por el costo y el valor que implica retenerlos, así como por los comentarios y recomendaciones que realizan. Como es lógico, además de captar apóstoles, también resulta de vital importancia aprender a convertir a los clientes terroristas, rehenes o mercenarios en apóstoles, desarrollando una metodología de reconversión.

6.3.2 Modalidades de fidelización de los clientes

Si bien cada empresa puede adoptar las modalidades de fidelización que encuentre más conveniente, existen diversas tipologías que presentan un interesante éxito en la actividad turística:

- **Programas de fidelización basados en puntos:** La acumulación de puntos por las compras efectuadas, permite su canje por premios consistentes en servicios gratuitos que brinda la empresa.
- **Programas de fidelización basados en cupones de descuento:** Cada compra otorga al cliente un cupón que puede aplicar como descuento en una adquisición futura.
- **Programas basados en reconocimientos especiales:** El cliente obtiene por su participación un trato preferencial por parte de la empresa o de otras con las que esta tenga convenios.
- **Programas multiesponsors:** Permiten al cliente la obtención de puntos aplicables a los servicios que prestan varias empresas que han alcanzado un acuerdo y se reparten los costos de la implementación del programa.
- **Programas monoesponsors:** Los puntos obtenidos solo pueden ser aplicados a la compra de los servicios de la empresa que los propone.

6.4 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación, se exponen las acciones a realizar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 6 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 6.
3. Definir el mensaje que permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece a los clientes.
4. Seleccionar el medio para transmitir el mensaje.
5. Diseñar e implementar una estrategia de ventas adecuada para la empresa.

Bibliografía de referencia módulo 2

Bowen, John, Kottler, Philip y Makens, James (1997).

Mercadotecnia para Hotelería y Turismo.

Prentice Hall, México.

Braidot, Néstor (2006).

Venta Inteligente: El método de venta neurorrelacional.

Puerto Norte y Sur S.L. Madrid.

Cabo Nadal, Mónica, Milio Balanza, Isabel (2000).

Comercialización de productos y servicios turísticos.

Thomson Learning, Madrid.

Chekitan, Dev, Schultz, Don (2005).

Simply SIVA, Marketing Management, 14(2).

American Marketing Asociation. USA.

Chias, Joseph (2005).

El negocio de la felicidad.

Prentice Hall. Madrid.

Gallego, Javier (1997).

Marketing Hotelero.

Ediciones Deusto. Madrid.

García Ortiz, Francisco, García Ortiz, Pedro, Gil Muela, Pablo (2000).

Técnicas de servicio y atención al cliente.

Thomson Learning. Madrid.

Huete, Luis María (1997).

Servicios y beneficios.

Deusto. Madrid.

Ponzoa Casado, José, Reinares Lara, Pedro (2004).

Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.

Prentice Hall

Ries, Al y Trout, Jack (1996).

Posicionamiento.

Mac Graw Hill. Madrid.

Spinelli, Sara (1990).

Terminología Turística y Hotelera.

Editorial Corregidor. Buenos Aires.

Toyos, Mónica (2005).

El ABC del marketing de servicios turísticos.

Ediciones Turísticas. Buenos Aires.



MÓDULO 3

LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES

HERRAMIENTA 7

PROCESOS Y MEJORA DE LO HABITUAL

7.1 Introducción

7.2 Procesos

7.2.1 Conceptos Clave

7.2.2 Eficiencia, Eficacia y Adaptabilidad de los Procesos

7.2.3 Seis Medidas Básicas para Mejorar los Procesos

7.2.4 Herramientas para Mejorar los Procesos

7.3 Estandarización de los Procesos

7.3.1 Documentación de los Estándares

7.3.2 Verificación del Cumplimiento del Estándar

7.3.3 Aseguramiento de los Estándares

7.3.4 Dificultades para Seguir los Estándares

7.4 Indicadores o Puntos de Control

7.5 Monitoreo de los Resultados

7.6 Resumen de las Acciones a Implementar

Anexo: Ejemplos de Formularios a Utilizar

F - H7 - 01: Análisis de Prioridades para la Estandarización

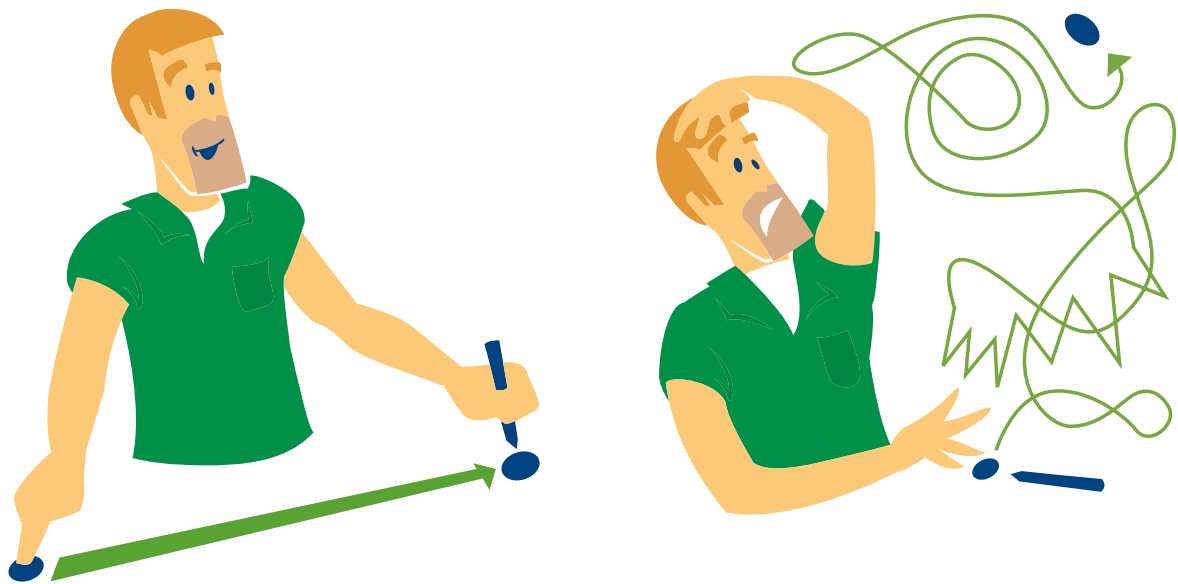
F - H7 - 02: Procedimiento Operativo

HERRAMIENTA **7**

Procesos y Mejora de lo Habitual

Objetivos de la Herramienta

- Definir un proceso e identificar sus componentes.
- Identificar costos ocultos.
- Comprender y valorar el rol de los estándares en el servicio.
- Utilizar la estandarización como base para la mejora continua.
- Aprender a construir indicadores.



7.1 INTRODUCCIÓN

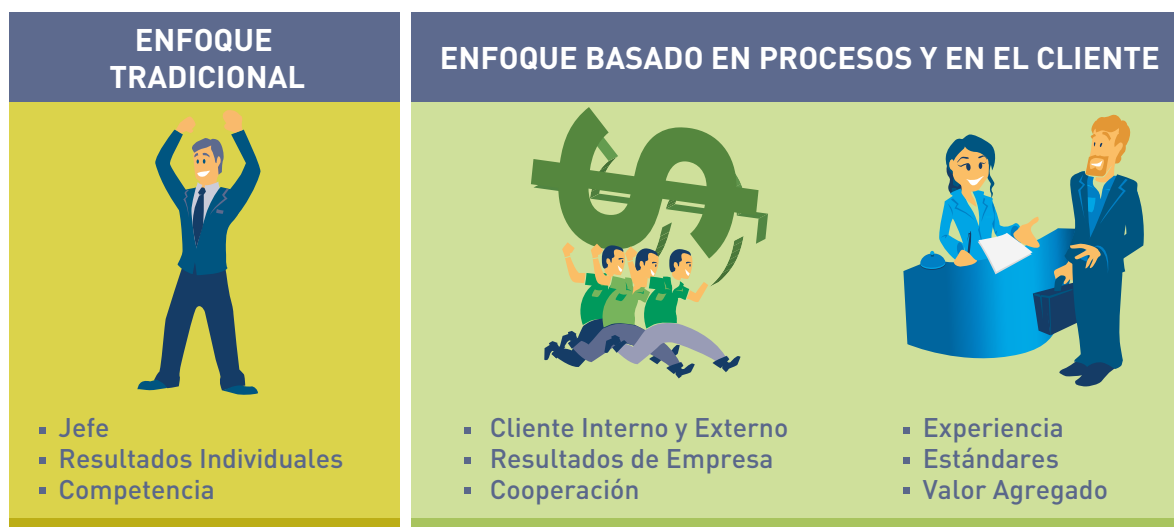
Antes de abordar este módulo resulta necesario nuevamente remitirse al Diagnóstico de Resultados completado en la primera instancia del SIGO donde se estimó la situación actual de la empresa turística vinculada a los procesos internos:

ELEMENTO	¿Qué preguntamos? ¿Cómo medir?	Semáforo		
		B	R	M
INTERNOS				
1. Productividad, procesos clave	¿Mejoramos? ¿Cómo estamos con respecto a la competencia?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Desperdicios	¿Mejoramos? ¿Son elevados? ¿Los conocemos?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Innovación	¿Hay nuevos productos o proyectos? ¿Hay mejoras o innovaciones?	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Posiblemente, el resultado de este diagnóstico rápido indica que los aspectos evaluados en forma precedente son críticos y pueden presentar un riesgo para la empresa.

De ello puede desprenderse que la empresa turística mantiene un enfoque tradicional de gestión, organizada por funciones –por ejemplo: técnicas, comerciales, administrativas, etc. – y no por procesos; no se responde a las necesidades particulares de los clientes y el desempeño de la empresa solo depende de resultados particulares.

Las empresas turísticas de este tipo aprenden a realizar sus actividades de un modo determinado. Modificar posteriormente la forma de trabajar, es una tarea muy compleja y sumado a la natural resistencia al cambio de los seres humanos, el servicio se va transformando lenta e imperceptiblemente en ineficaz. De este modo, la empresa resulta rígida y poco dinámica para lograr avances acordes a los cambios que demanden los clientes.



Actualmente, las empresas turísticas se están alejando lentamente de las funciones hacia una estructura organizacional que involucra la gestión de las actividades habituales entendida como el gerenciamiento diario que los colaboradores realizan sobre las actividades habituales y necesarias para que cada área alcance eficientemente el objetivo de su proceso, utilizando el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Chequear y Actualizar).

Adquiere importancia mencionar que el proceso de un área constituye la serie de actividades que se tienen que efectuar para que la materia prima se convierta en un producto o servicio terminado y lo puedan utilizar tanto el cliente interno como el externo.

Los procesos son productivos o administrativos, y la materia prima y el producto terminado pueden ser materiales, servicios, información o cualquier otra entrada y salida de un proceso.

Este tipo de gerenciamiento basado en los procesos, donde la gestión se concibe de modo horizontal a través de la interrelación entre diferentes unidades funcionales y la unificación de criterios para alcanzar las metas principales, es crítico para el éxito de la empresa turística y debe ser el punto de partida para iniciar la mejora en las actividades diarias.

Para implementar la Gestión de las Actividades Habituales se deben seguir cuatro etapas sencillas:

- 1.- Realizar el análisis de los procesos
- 2.- Realizar la estandarización
- 3.- Establecer los indicadores o puntos de control.
- 4.- Monitorear los resultados

Es importante mencionar que la estandarización, entre otras herramientas básicas, es el modo que han encontrado las empresas líderes de servicios para mejorar un proceso. A través de esta acción, se cumple con los requerimientos del cliente, y a su vez, se asume el costo interno adecuado sin perder de vista la mejora constante; además, esta provee los medios para prevenir la recurrencia de errores y minimizar la variación en el servicio ofrecido.

“Realizar la misma actividad del mismo modo todas las veces”

Además, cabe recordar que la estandarización puede terminar en letra muerta cuando no se define y consensúa con la persona que la implementa. Este es el caso en que el propietario y/o gerente, considera que los estándares son de sentido común, y por lo tanto, no es necesario consultar nada a nadie; por otra parte, son ineficaces cuando no se los renueva, por ejemplo, mediante la realización de reuniones de capacitación donde se los analizan y se los adaptan a las nuevas necesidades de los clientes.

Los estándares, el cuidado de los costos y la generación de valor, son tres objetivos que se alcanzan sólo cuando la empresa turística ya tiene determinados sus procesos clave y ha proporcionado el entrenamiento a su personal.

Los indicadores son aquellos puntos de control que se utilizan para determinar si el comportamiento del proceso es el esperado. Por lo general, los puntos de control se seleccionan para verificar la calidad, el costo, el tiempo o el volumen.

Asimismo, a través del monitoreo se deben identificar las anomalías que puedan estar presentes en el proceso y se deben administrar en forma adecuada, dado que en la prevención de su recurrencia está la clave de la mejora. Una anomalía se detecta cuando un valor de un indicador excede los límites de control.

Finalmente, cabe recordar que el arte del empresario consiste en brindar un servicio de excelencia, para su tipo de negocio con procesos altamente eficientes, lo que genera la fórmula para obtener una rentabilidad a lo largo del tiempo:

Servicio de Excelencia + Actividades Eficientes = Rentabilidad de largo plazo

A continuación se amplían conceptos vinculados a la Gestión de las Actividades Habituales basada en procesos.

7.2 PROCESOS

7.2.1 Conceptos Clave

1. ¿Qué es un Proceso?



Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como fin producir un resultado definido -en el caso de la empresa turística: un servicio a partir de unos elementos de entrada, valiéndose para ello de ciertos recursos. Los elementos de entrada pueden ser tangibles, tales como equipos, componentes, o intangibles como la información adecuada para llevar adelante ese proceso.

Asimismo, puede decirse que los procesos son una secuencia de pasos que van añadiendo valor, mientras se produce un servicio a partir de determinados aportes.

Cada proceso tiene clientes, quienes pueden ser internos o externos a la empresa. Ellos definen los resultados requeridos, según sus necesidades y expectativas.

Es importante destacar que en los procesos juegan varios factores clave, tales como: el proveedor, la capacitación del recurso humano y la capacidad de comunicación entre las personas.

El proceso que implementa cada colaborador o Equipo Auto Gestionado está en relación con otros procesos de la empresa, y por ende con otros equipos, por lo que la concepción del proceso es de una alta interrelación entre las distintas áreas.

Resultan significativas las ventajas que la empresa turística obtiene cuando implementa el **enfoque basado en procesos**. Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

- Se eleva la calidad de los servicios.
- Se reducen los tiempos de respuesta.
- Se reduce el costo de la actividad.
- Se eliminan actividades que no agregan valor al cliente interno o externo.
- Se eliminan los obstáculos para que el personal desarrolle en forma eficiente las tareas y a partir de ello, se genera un impacto positivo en la cultura de la organización.
- Se crea un ambiente propicio para el trabajo de los colaboradores.
- Se disminuye la adicción a la urgencia y se obtiene una perspectiva sobre la forma en que ocurren los errores y el modo de corregirlos.
- Se hacen evidentes las incongruencias entre las estructuras funcionales y los procesos.



2. ¿Cuáles son los componentes de un proceso?

En todo proceso se distinguen una serie de componentes fundamentales. Ellos son:

- **Objetivo:** Descripción precisa del porqué de la existencia y desarrollo del proceso.
- **Alcance:** Definición clara del inicio y fin del proceso.
- **Entradas:** Elementos necesarios para llevar a cabo el proceso (recursos e insumos).
- **Salidas o productos:** Resultado del proceso.
- **Cliente:** Es el destinatario del proceso (puede ser cliente interno o externo); satisface sus necesidades con el resultado de ese proceso.
- **Proveedor:** Es el que proporciona las entradas al proceso (puede ser proveedor interno o externo).
- **Actividad:** Suma de tareas que se agrupan en un proceso.
- **Responsable del proceso:** Colaborador o equipo autogestionado responsables de la ejecución del proceso, involucrados en el cumplimiento de cada una de las actividades de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.
- **Tiempo de ciclo:** Cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso.
- **Sistema de monitoreo:** Evaluación del proceso para detectar probables irregularidades y medir el desempeño del mismo en sus puntos críticos.

3. ¿Cómo se identifican los procesos?

A continuación, se detallan algunos factores a tener en cuenta para la identificación de los procesos:

- Influencia del proceso en la satisfacción del cliente.
- Efectos del proceso en la calidad del servicio ofrecido.
- Influencia en la misión y estrategia de la empresa.

4. ¿Cómo se seleccionan los procesos para la mejora?

La empresa turística debe centrar los esfuerzos en la mejora de los procesos que resultan más críticos para el futuro. Por ello, a la hora de seleccionar los procesos que se desean mejorar se puede tener en cuenta los siguientes criterios:

- Los resultantes de las quejas frecuentes de los clientes internos y externos, y/o problemas que se generan en la empresa vinculados a ellos. En el primer caso, se genera un fuerte impacto en los clientes en las ventas; en el segundo, se genera un fuerte impacto sobre el clima laboral de la empresa.
- Los procesos con alto costo.
- Los procesos con tiempo de ciclo prolongados; estos generan un fuerte impacto en el cliente.

Resulta útil adoptar un enfoque ponderado de selección de procesos. Consisten en asignar a una preselección previa de los procesos, una calificación de acuerdo a los siguientes criterios: impacto en el cliente, facilidad para implementar el cambio, desempeño e impacto en la empresa, entre otros aspectos.

5. ¿Qué es el valor?

Dentro del proceso, hay un tratamiento de entradas de diversos tipos en cada actividad o tarea, agregándoles valor de tal manera que se cumplan los requerimientos del cliente interno o externo.

Cabe indicar que el propósito del diseño de un proceso de servicio es que se contribuya en cada una de sus actividades con una cuota de valor y de esta cadena se genere una cuota de valor mayor.

La pregunta que se debe realizar para analizar un proceso, es si agrega valor para el cliente interno o externo. Si la respuesta es afirmativa, se debe mantener el proceso; de lo contrario, no se le debe considerar.

En este sentido, las actividades que deban realizarse para satisfacer los requerimientos de los clientes se consideran con valor. Las que no contribuyen a satisfacer las necesidades del cliente, y que podrían eliminarse sin reducir la funcionalidad del servicio –o de la empresa–, se consideran sin valor.

Entre las actividades que no agregan valor, se encuentran: el almacenamiento, los tiempos de espera, y fundamentalmente los trabajos mal realizados que deben rehacerse (reprocesos) y de este modo demorar el cumplimiento de lo solicitado por el cliente, entre otros aspectos.

6. ¿Qué es un procedimiento?

Una receta para una torta es un buen ejemplo del método que contiene acciones claras...



...o confusas!

CIERTO ▲	FALSO ▼
<p>Mezclar 4 tazas de harina de trigo y 2 cucharaditas de manteca. 1 taza de azúcar y 1/2 litro de leche.</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<p>Mezclar la leche, harina, azúcar y manteca.</p> <div style="text-align: right;">  </div>
<p>Agregar 2 huevos y mezclarlos muy bien.</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<p>Agregar los huevos...</p> <div style="text-align: right;">  </div>
<p>Colocar en el molde untado de manteca. Hornear por 30 minutos y listo! Tenemos una torta!</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<p>Poner al fuego y pronto tendremos una porquería!!!</p> <div style="text-align: right;">  </div>

Un procedimiento operativo consiste en la información sobre la forma específica en que se lleva a cabo una actividad.

Los procedimientos suelen responder a las siguientes preguntas básicas: quién, qué, cuándo, dónde y por qué se realiza la actividad. Además, es importante que se defina en forma esquemática mediante diagramas cómo se realiza un determinado trabajo y con qué se relaciona, dejando los detalles específicos para las instrucciones de trabajo.

Aquí se pueden incluir mapas de procesos, diagramas de flujo, fichas de procesos, etc.

Estos documentos son redactados por las personas que realizan las tareas en colaboración con los responsables de los procesos. Dado que los procedimientos son utilizados en muchas ocasiones para capacitar a nuevos colaboradores sobre las tareas a realizar, resulta conveniente que sean sencillos de comprender y aplicar.

En cuanto a la cantidad de procedimientos que es necesario documentar, dependerá de la complejidad y tamaño de la empresa.

Es importante mencionar que un proceso puede presentar determinadas dificultades técnicas. En este caso, para elaborar el procedimiento se necesitan instrucciones detalladas del proveedor o de otras fuentes. Por ejemplo, en un proceso que involucre el uso de herramientas, maquinarias o equipos en los que su correcta utilización, reparación o mantenimiento sean aspectos clave para el mismo.

Es importante señalar que no se debe trabajar en el proceso sin cerciorarse previamente de que todo se está haciendo siguiendo las instrucciones técnicas.

7. ¿Qué son los costos ocultos?

Los costos ocultos son aquellos gastos que se incurren al realizar una determinada actividad y que el cliente interno o externo no encuentra valor.

Habitualmente, los administradores realizan el camino más corto en la búsqueda de reducción de costos. Es decir, miran desde una oficina cuánto se gasta en dinero y posteriormente recortan. Por el contrario, la identificación del costo oculto requiere que el administrador tome contacto con la operación y escuche atentamente a sus colaboradores antes de realizar un recorte.

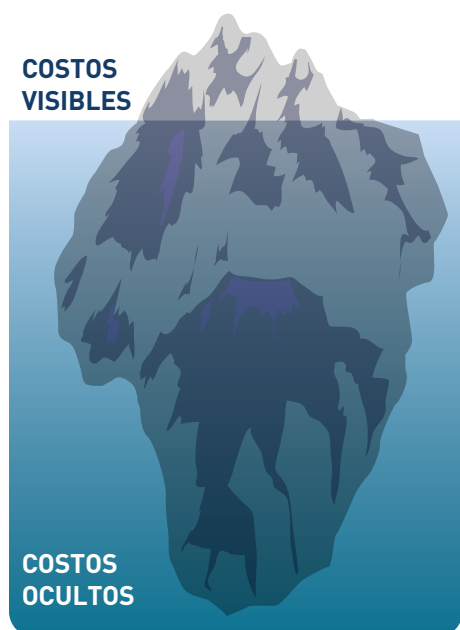
Es necesario analizar a fondo cada actividad para entender por qué se está gastando demás. En este sentido, lo ideal es ir observando cada paso que existe en un proceso e ir descubriendo aquellas actividades que se hacen de modo mecánico y que nadie se puso a pensar si no se podrían realizar de otro modo; y solo si se encuentran gastos superfluos en ella, entonces se decide recortarlos.

“Los problemas originados en una determinada etapa, no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento en el cual fueron originados”.

Albert Einstein.

Por tanto, uno de los objetivos de los colaboradores es la detección de los costos ocultos en cada actividad. Para esta tarea, deben estar capacitados desde el momento en que se integran a la empresa: es importante mentalizarlos para que comprendan que para la continuación del negocio resulta necesario que se cuiden los costos.

Un aspecto importante para tener presente son los costos relacionados a las herramientas o insumos que se utilizan; habitualmente ocurre que el personal no sabe lo caro que es un producto o un elemento que utiliza diariamente. Si al ingresar en la empresa se les hace saber cuál es el costo de los materiales y la necesidad de cuidarlos, comprenderán que su función no solo es utilizarlos, sino también ser eficientes en su uso.



Las empresas que puedan entrenar a sus colaboradores en el ojo crítico de detectar costos ocultos, tienen parte de la batalla por la rentabilidad ganada; la otra parte constituyen las ventas y el servicio que se brinda.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de costos ocultos que suelen presentarse con mayor asiduidad en las empresas de servicios, y cuya incidencia es importante para la rentabilidad de las mismas.

Costos ocultos por corrección

Se generan al corregir todo o una parte del proceso de un producto o servicio, para satisfacer totalmente los requerimientos del cliente interno o externo.

Cuadro N° 3.7 – 1:

Costos ocultos por corrección

CAUSAS	EFFECTOS
- Procesos y/o proveedores ineficientes.	- Gastos para inspección/ retrabajo y reparación.
- Capacitación Insuficiente.	- Baja productividad.
- Errores del operador.	- Reservas de inventario.
- Malas decisiones de la administración.	- Calidad cuestionable.
- Herramientas y equipo inadecuado.	- Entregas incompletas.
	- La organización se vuelve reaccionaria en lugar de preventiva.

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).

Costos ocultos por esperas

Se evidencia en el tiempo muerto que se genera cuando dos o más operaciones dependientes del proceso no trabajan totalmente sincronizadas.

Cuadro N° 3.7 – 2:

Costos ocultos por esperas

CAUSAS	EFFECTOS
- Métodos de trabajo inconsistentes.	- Operaciones desbalanceadas.
- Jornadas largas de trabajo.	- Disminución de la productividad.
- Distracción o errores en el proceso.	- Desánimo en el equipo de trabajo.
- Falta de equipo apropiado.	
- Proveedores ineficientes.	
- Falta de estandarización de las rutinas	
- Paros frecuentes.	
- Insuficiente mantenimiento preventivo.	
- Falta de capacitación y entrenamiento.	
- Cuellos de botella.	
- Fluctuaciones en el programa de trabajo.	

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario [2005].

Costos ocultos en el proceso

Son ocasionados cuando se sigue un orden en la elaboración de un producto o en la realización de un servicio, y se vinculan también con trabajos que no agregan valor al producto/servicio o mejoras que no son evidentes para el cliente interno o externo.

Cuadro N° 3.7 – 3:

Costos ocultos por procesos

CAUSAS	EFFECTOS
• Cambios de especificaciones sin aplicar en los procesos.	• Cuellos de botella en los procesos.
• Toma de decisiones en los niveles inapropiados.	• Refinamiento sin fin.
• Falta de información en los requerimientos del cliente.	• Aprobaciones redundantes.
• Políticas y procedimientos no efectivos.	• Retrazos en tiempos de entrega.

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario [2005].

7.2.2 Eficiencia, eficacia y adaptabilidad de los procesos

Existen tres medidas importantes de los procesos: la eficiencia, la eficacia y la adaptabilidad.

La **eficiencia** consiste en realizar el proceso obteniendo la máxima capacidad de todos los recursos. Algunas medidas típicas de eficiencia son:

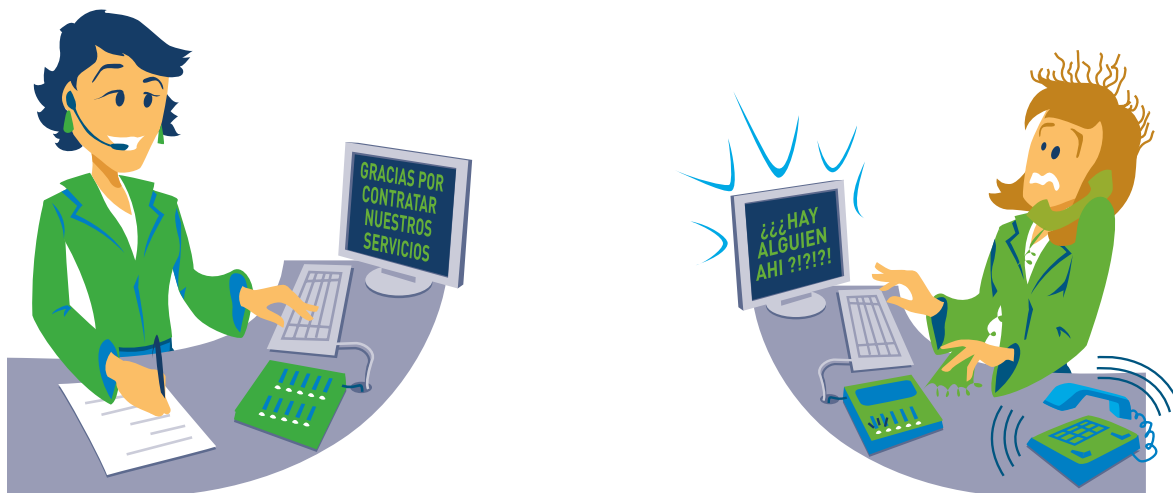
- Recursos gastados por unidad de salida de cada proceso.
- Tiempo de ciclo.
- Tiempo de espera.
- Cantidad de errores que ocurren en el proceso.

Por otra parte, la **eficacia** consiste en brindar al cliente lo que él solicita, pero no se mide la correcta utilización de los recursos. Así pues, la eficacia se vincula con la satisfacción del cliente, con el grado en que el proceso satisface sus necesidades y expectativas. A continuación, se detallan algunos indicadores típicos de la falta de eficacia:

- Servicio inaceptable.
- Quejas de los clientes.
- Repetición del trabajo terminado.

Por último, los **procesos adaptables** consisten en la capacidad de ajustarse a las expectativas cambiantes de los clientes; pueden modificarse fácilmente con el fin de satisfacer las expectativas futuras de los clientes, sin incurrir en altos costos. Se exponen a continuación algunas formas para medir la adaptabilidad:

- El tiempo promedio que se necesitaba para procesar una solicitud especial en comparación con los requerimientos habituales.
- El porcentaje de solicitudes especiales que no se cumplen.
- El porcentaje de solicitudes que necesitan tiempo adicional.



7.2.3 Seis medidas básicas para mejorar los procesos

Además de la implementación de estándares, existen otras medidas que se pueden utilizar para mejorar los procesos. Por ejemplo:

1. Simplificar los procesos

La simplificación implica reducir la complejidad del proceso tanto como sea posible; además, es importante eliminar o minimizar las actividades que no agregan valor. En este sentido, es útil formular las siguientes preguntas:

- ¿Esta actividad es necesaria dentro del proceso?
- ¿Es posible simplificar alguna actividad o paso del proceso?
- ¿Es posible adoptar nuevas tecnologías para hacerlo más eficiente?
- ¿Existe algún colega o empresa de otro rubro que realice este proceso de un modo diferente?

2. Evitar tareas administrativas que ocasionen demoras

- Suprimir revisiones y papeleos innecesarios.

3. Evitar la duplicación de actividades

- Actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.

4. Reducir el tiempo de ciclo del proceso

- Diseñar actividades en serie versus actividades paralelas.
- Cambiar la secuencia de actividades del proceso.
- Reducir las interrupciones de las actividades (en las actividades críticas de los procesos).
- Mejorar la regulación del tiempo a través de una adecuada programación de las actividades.

5. Garantizar la alianza con los proveedores

- Suministrar a los proveedores las necesidades y expectativas de la empresa y/o trabajar junto a los mismos para ayudar a cumplirlas.
- Asegurar la calidad de las entradas de los procesos (materiales, información o ideas).

6. Aplicar la tecnología adecuada

- Aplicar herramientas y equipos a las actividades habituales que demanden mucho tiempo, para que el personal se dedique a tareas más creativas.

7.2.4 Herramientas para mejorar los procesos

Mediante la utilización de las siguientes herramientas, se pueden mejorar los procesos:

- Utilización del PDCA.
- Elaboración del procedimiento operativo.
- Medición de la eficiencia real mediante el uso de parámetros y el indicador que se considere adecuado.

7.3 ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Los estándares no son sinónimos de robotización. Es la forma por la que se asegura que el cliente obtenga siempre el mismo servicio, independientemente de quién sea el empleado que lo atienda. A través de ellos, se garantiza que el desarrollo de las actividades se convierta en una “praxis estándar” por parte de la empresa turística cuando el resultado es satisfactorio para el cliente.

El estándar es la descripción simple del modo en que se realiza una actividad en un proceso determinado. Tal es el caso del “contacto visual en menos de 5 segundos a toda persona que acceda al restaurante”.

Una vez determinado el estándar, resulta necesario ampliarlo con otros conceptos que ayuden a asegurarlo. Por ejemplo, el contacto visual en menos de 5 segundos, lo realiza el mozo del sector de la puerta, si este no está, lo realizará el personal del sector más próximo a la misma. Se acompaña el contacto visual con un leve movimiento de cabeza, dando a entender que se lo atenderá a la brevedad. Por último, se brinda una leve sonrisa; jamás debe mirarse de arriba hacia abajo a quien se atiende, porque puede interpretarse como un gesto de desaprobación hacia su vestimenta.

El estándar debe dejar claro como mínimo los siguientes aspectos:

- El objetivo.
- Las actividades básicas.
- Las restricciones que se deben observar.



A continuación, se detallan los pasos a seguir para lograr la estandarización de los procesos:

Cuadro N° 3.7 – 4:

Pasos para la estandarización

PASOS PARA LA ESTANDARIZACIÓN
1. Investigar la necesidad del cliente interno o externo. Para ello, consultar al personal operativo y hacer encuestas a los clientes.
2. Actualizarse constantemente con novedades del sector.
3. Determinar las condiciones en que se recibe el servicio. Es decir, cómo se procede actualmente para alcanzar el objetivo acerca del servicio esperado por el cliente interno o externo.
4. Describir los estándares, con la participación de los colaboradores y/o del Equipo Auto Gestionado.
5. Organizar materiales y equipos conforme al estándar.
6. Capacitar y entrenar a todo el personal.
7. Implementar las operaciones de acuerdo al nuevo estándar.
8. Verificar los resultados obtenidos por la aplicación del estándar. <ul style="list-style-type: none">• Si el resultado se apega al estándar, continuar la implementación.• Si no, analizar las diferencias y tomar las acciones correctivas.

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante mencionar que entre los procesos que tienen lugar en una empresa turística, existen algunos que son de mayor impacto en los resultados que otros. Esto es porque generan un mayor ingreso en las ventas o una reducción en los costos mediante ahorros.

Consecuentemente, se deben estudiar estos procesos y otorgarles prioridad para la estandarización de acuerdo a su importancia.

(Completar en anexo F – H7 – 01: Análisis de prioridades para la estandarización)

7.3.1 Documentación de los estándares

Una vez consensuados y definidos los estándares, deberán ser puestos por escrito en forma clara y deberán entregarse a cada uno de los colaboradores de modo tal de facilitar su implementación.

Todo el personal que ingrese a la empresa deberá recibir copia de este documento de modo que sea una información conocida y aceptada por todos.

7.3.2 Verificación del cumplimiento del estándar

Se debe realizar una verificación de los estándares en el día a día como parte de la tarea, en particular, que se implementen según lo planificado. Para ello, se puede aplicar una lista de chequeo.

De esta manera, a través del seguimiento estrecho se evita la omisión de pasos a efectuar durante una actividad y se conduce al personal a llevar una rutina previsible en el modo de efectuar el servicio.

7.3.3 Aseguramiento de los estándares

Una vez implementado el estándar, suele suceder que no hay coincidencias entre las circunstancias en que se lo diseñó y la realidad actual. Entonces, se empieza a pensar que no tiene sentido trabajar con estándares.

En esa misma línea, resulta importante mencionar que no es la estandarización lo que no sirve, sino que el objetivo nuevo requiere de un tipo de estándar diferente. Por lo tanto, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Verificar si los estándares son eficaces para el cliente y eficientes para la organización.
- Controlar si los resultados son los esperados. En caso contrario, se debe ajustar el estándar hasta obtener la efectividad deseada.

7.3.4 Dificultades para seguir los estándares

Se han determinado tres causas principales de abandono del estándar. Ellas son las siguientes:

Estándar deficiente

Es el caso en que el estándar fue definido unilateralmente, sin el consenso de todos los colaboradores involucrados.

Asimismo, puede ocurrir que, pese al consenso durante el momento de definirlo, resulte demasiado idealista estimando que se podría cumplir. Sin embargo, por el tipo de exigencia diaria, no es posible llevarlo a la práctica.

Falta de entrenamiento

Cuando el estándar es desafiante, requiere no solo un entendimiento y compromiso, sino que se lo practique con seriedad y de forma constante.

7.4 INDICADORES O PUNTOS DE CONTROL

Adquiere importancia para la empresa turística conocer en profundidad los procesos para ejercer el control sobre estos. En este sentido, la medición es el aspecto clave para el adecuado control de los procesos y es el punto donde comienza la mejora, porque permite comprender las metas y su cumplimiento.

“Lo que no se mide, no se controla; lo que no se controla, no se administra y lo que no se administra, no se mejora”.

La medición debe reunir los atributos de precisión, pertinencia, oportunidad, confiabilidad y economía de forma tal que sea entendible para quienes hacen uso de ella.

(Conexión con Módulo 4: Herramienta 12 Control y Medición)

Para efectuar la medición se utilizan los indicadores, que no son más que una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa, área o proceso. El resultado del indicador se compara con un nivel de referencia, el que marca la pauta para evaluar si se alcanzó o no los resultados esperados; el resultado en comparación con la referencia puede señalar una desviación, sobre el que se tomarán acciones preventivas o correctivas.

Estos niveles de referencia pueden ser definidos en función de su origen según algunos de los siguientes aspectos:

- Históricos : Resultados anteriores.
- Teóricos : Especificaciones del servicio.
- Requisitos : Solicitud del cliente.
- Competencia : Estrategias de la empresa.
- Planificación : Propósito de los dueños y/o gerentes.

Algunos ejemplos de indicadores se detallan a continuación:

- Número de llamadas atendidas.
- Cantidad de presupuestos enviados.
- Cantidad de presupuestos aceptados.
- Número de clientes atendidos.
- Índice de satisfacción de los colaboradores.
- Índice de satisfacción del cliente.
- Cantidad de materia prima requerida para producir un servicio.
- Cantidad de recursos (agua, energía, etc.) requeridos para producir un proceso.
- Cantidad de quejas y reclamos.
- Volumen mensual de pedidos por insumos.
- Ingresos por venta de servicio de alimentos en el cuarto.

Si la meta mensual de un equipo de ventas es de \$100.000, los indicadores podrían ser: cantidad de ventas diarias, precio por producto vendido, cantidad de cotizaciones realizadas por semana

La determinación de cuáles son los indicadores apropiados está a cargo del propietario y/o gerente y de sus colaboradores; los indicadores más habituales impactan sobre la calidad, el costo y el tiempo.

Parte fundamental en la construcción de indicadores, es la definición de los siguientes aspectos:

- ¿Por qué es necesario el indicador?
- ¿Dónde se realizarán las mediciones?
- ¿Quién será el responsable de tomar la información?
- ¿Quién será el responsable de analizar el indicador y tomar acciones frente a los resultados?
- ¿Cuándo se harán las mediciones?
- ¿Cómo se realizará el seguimiento?

Como ejemplo, se muestra a continuación un modelo de **posible indicador**:

Factor: Calidad	Tipo de Indicador: Eficacia
Definición: Este indicador expresa el porcentaje de atenciones de calidad a los clientes, con el fin de tomar acciones de mejora para incrementar la satisfacción en la prestación del servicio.	
Nivel de referencia: (1) Consenso = 95%	(2) Meta = Mínimo 98%
Frecuencia: Diaria	Punto de lectura: Caja
Usuarios: Colaborador, equipo autogestionado, propietarios y/o gerentes	
Fórmula de cálculo: $\frac{\text{Nº de atenciones sin reclamación} / \text{Nº de atenciones realizadas} \times 100}{0,95}$	

Los indicadores clave de la empresa pueden agruparse en los siguientes niveles:

- Indicadores de potencial.
- Indicadores de mercado.
- Indicadores de procesos.
- Indicadores financieros.

7.5 MONITOREO DE RESULTADOS

El monitoreo es una manera de confirmar que se cumple con los procedimientos. Se verifica con evidencias objetivas que se estén alcanzando los requerimientos y que se estén siguiendo de modo habitual los procedimientos en sus aspectos críticos.

Este tipo de evaluación se debe enfocar en los indicadores, es decir, en los requisitos que se deben cumplir.

Para la implementación del monitoreo se informa con anticipación a las áreas que van a ser evaluadas, se debe definir la periodicidad y el colaborador responsable que lo efectúa.

Si el colaborador responsable que efectúa la evaluación no encuentra evidencias del cumplimiento de los requisitos o del uso de los procedimientos conforme a lo prescrito, lo registra como una no conformidad. A partir de ello, se implementa la acción correctiva.

Así pues, con la realización del monitoreo, se asegura la estabilidad del proceso y se observan los puntos de mejora.

7.6 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR



A continuación, se detallan las acciones a realizar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 7 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 7.
3. Documentar las actividades habituales y sus procesos.
4. Analizar las prioridades para la estandarización.
5. Elaborar los procedimientos operativos de los procesos.
6. Entrenar a los colaboradores en los estándares documentados.
7. Construir los indicadores apropiados.
8. Implementar el monitoreo de resultados (en el caso que sea aplicable).


ANEXO:

EJEMPLOS DE FORMULARIOS A UTILIZAR

F – H7 – 01: Análisis de prioridades para la estandarización

	Análisis de Prioridades para la Estandarización (F-H7-01)			
<p>Nota: El objetivo de este formulario es, en primer lugar, definir qué procesos - de los que se realizan habitualmente en la empresa - debiesen ser estandarizados (Columna A).</p> <p>En segundo lugar, otorgarles prioridad para la estandarizarlos de acuerdo a su la frecuencia e impacto que tengan en los clientes (Columna B).</p> <p>Finalmente, establecer acciones concretas para llevar a cabo la estandarización de los procesos más importantes (Columna C).</p>				
Análisis para el establecimiento de prioridades considerando la Frecuencia de Ocurrencia y el Impacto en Resultados				
Columna A	Columna B			Columna C
Elementos Analizados: Procesos o actividades del negocio	Factores para establecer prioridades: Se evalúan 2 factores que afectan los resultados de los procesos. Los de mayor calificación deben ser estandarizados primero			Acciones a emprender: Los procesos o actividades que tengan una calificación alta, son candidatos para ser estandarizados a través de las siguientes acciones:
	Frecuencia - Raro (1) Ocasional (2) Frecuente (3)	Impacto en Resultados - Bajo (1) Medio (2) Alto (3)	Calificación - Multiplicación de los 2 factores	
1. <i>Check in</i>	3	3	3x3=9	<i>Prever las llegadas, preguntando al cliente cuándo llegará</i>
2. <i>Limpieza del salón</i>	3	2	3x2=6	
3. <i>Limpieza de habitaciones</i>	3	3	3x3=9	<i>Aviso por radio cuando terminen limpieza</i>
4. <i>Cotización de paquetes y respuesta a las consultas</i>	2	2	2x2=4	
5. <i>Armado de nuevos tours</i>	2	3	2x3=6	

F – H7 – 02: Procedimiento operativo

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; margin: 0 auto;">Logo de la empresa</div>	Procedimiento Operativo (F-H7-02)	 SIGO TURISMO Gestión Empresarial
<p><i>Nota:</i> El objetivo de este formulario, es que el empresario realice un Procedimiento Operativo para al menos un proceso que, de acuerdo a lo que se estableció en F-H7-01, debiese ser estandarizado.</p> <p>Acá se muestra, a modo de ejemplo, un procedimiento de Contacto Telefónico. El formato y la información contenida son solo referencial y debe ser adaptado a las necesidades de la empresa. Además, se deben incorporar los formularios necesarios (formato) que apoyan la realización de cada procedimiento.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO: Contacto Telefónico.</p> <p>Objetivo:</p> <p>Periodicidad:</p> <p>Horario:</p>		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Saludo: Personaliza la atención y da una connotación de profesionalismo.</div> <div style="text-align: center; font-size: 2em;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Formulario toma de reserva: Al tomar una orden es necesario obtener toda la información necesaria para efectuar la cotización (si lo requiere) o la solicitud de reserva.</div> <div style="text-align: center; font-size: 2em;">↓</div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">Ejemplo: Hostal _____, muy buenos días/tardes. Habla _____. (Con el fin de acortar el saludo, puede omitirse el nombre de quién contesta, pero incluirlo hace más personal la atención).</div> <p>A continuación, se recogen las dudas y/o solicitudes del cliente.</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"><p>Fecha: _____ Hora: _____</p><p>Nombre de quién toma la reserva: _____</p><p>Nombre de Quién Solicita (empresa y responsable): _____</p><p>Fono y correo electrónico de contacto: _____</p><p>Fecha de llegada _____ Hora _____</p><p>Fecha de salida.....</p><p>Número de Personas _____</p><p>Requerimientos (Tipo de habitación /Desayuno/ Media pensión/ pensión completa/ envío de cotización)</p><p>Requerimientos especiales:</p></div>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Planning de Reservas: herramienta adicional que permite tener a mano y de manera ordenada y oportuna la disponibilidad habitaciones para reservas.</div>		



MÓDULO 3

LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES

HERRAMIENTA 8

AUTOGESTIÓN PARA LAS ACTIVIDADES HABITUALES

- 8.1 Introducción
- 8.2 Autogestión
 - 8.2.1 Conceptos clave
 - 8.2.2 Aspectos a tener en cuenta en el trabajo de los equipos autogestionados
 - 8.2.2.1 Metodología de trabajo diario
 - 8.2.2.2 Implementación de buenas prácticas ambientales
 - 8.2.2.3 Algunas dificultades para el trabajo en equipo

8.3 Resumen de las acciones a implementar

Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar

F – H8 – 01: Acta de reunión de coordinación periódica.

HERRAMIENTA 8

Autogestión para las actividades habituales

Objetivos de la Herramienta

- Establecer la autogestión en los colaboradores para desarrollar las actividades habituales.
- Establecer los equipos autogestionados (EAG) comprendiendo la importancia de la colaboración y el trabajo en grupo (en el caso que sea aplicable según las características de la empresa turística).
- Garantizar que los colaboradores y/o equipos autogestionados generen en base a las actividades habituales sus propios procesos y servicios definidos.

8.1 INTRODUCCIÓN

Un gran porcentaje de las micro y medianas organizaciones turísticas son pequeñas, en su mayoría empresas familiares, conformadas por personas del núcleo familiar que desarrollan actividades en cargos claves de la empresa, en la administración y también en las operaciones normales. Estas empresas, cuentan también con poco personal foráneo que cumplen roles variados.

Para la profesionalización de una empresa familiar, se debe buscar la división de responsabilidades sobre cada aspecto de la gestión y conceder a las personas un alto grado de autonomía, esperando que controlen su comportamiento y resultados.

La autogestión permite al colaborador (o equipo de colaboradores en el caso de que la empresa cuente con unidades de gestión más pequeñas) alcanzar la responsabilidad y el dominio sobre su trabajo, hacer mejor uso de las facultades que cada uno posee y efectuar en las actividades habituales las mejoras que sean necesarias para que la empresa cumpla con su misión. Puede decirse asimismo que la autogestión constituye la base metodológica para la determinación, seguimiento y mejora de los estándares en cada proceso.

Adquiere importancia destacar que mientras el cumplimiento de la misión depende de una buena gestión de las actividades habituales, la visión depende, además, de una correcta gestión de la innovación y la mejora y del adecuado direccionamiento. Teniendo en cuenta esto, los colaboradores que se autogestionan constituyen la base para la consolidación de mejoras dentro de la empresa, ya que permiten a los propietarios y/o gerentes delegar la administración de las actividades habituales, obteniendo con esto la oportunidad de dedicarse a las innovaciones y mejoras estratégicas.

“Puedes hacer lo que no puedes. Puedo hacer lo que tú no puedes. Juntos podemos hacer grandes cosas”. Madre Teresa de Calcuta.

8.2 AUTOGESTIÓN

8.2.1 Conceptos clave

1. ¿Qué es la autogestión?

El colaborador adopta la autogestión cuando él mismo controla su trabajo y no necesita la supervisión de un superior; la esencia del control está en los chequeos que efectúa y en las acciones correctivas que implementa a diario.

Para alcanzar el mayor control sobre su trabajo, el colaborador hace mejor uso de sus facultades implementando el autocontrol. Es decir, haciendo girar su PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actualizar) al realizar una actividad habitual; el colaborador determina en forma adecuada los objetivos, las metas y los procedimientos que se establecen para llevar a cabo las actividades y utiliza como referencia los indicadores.



Esto implica, en consecuencia, que la autogestión anima a los colaboradores para que apunten a un mayor desarrollo de sus competencias, con el objetivo de llevar a cabo sus tareas de la manera más efectiva posible.

En el caso que una sola persona realice una actividad, puede existir como unidad de autogestión o adherirse a un equipo autogestionado (EAG) conformado por un número variable de colaboradores que interactúan entre sí y trabajan estrecha e intensamente para cumplir con objetivos y metas comunes o requerimientos específicos.

2. ¿Cuáles son las habilidades de autogestión?

Es indudable que en la actividad los colaboradores deben contar con destrezas o habilidades específicas vinculadas a los requerimientos de cada puesto de trabajo, y también un repertorio de competencias básicas más estrechamente relacionadas con las cualidades y recursos individuales. Estas competencias de autogestión, permiten afrontar y resolver situaciones cotidianas que son independientes de la ocupación profesional.

Así pues, los colaboradores deben desarrollar cuatro habilidades de autogestión esenciales para el logro de los objetivos propuestos:

- La flexibilidad para adaptarse a diferentes personas o situaciones; por ejemplo, al integrar los equipos de trabajo.
- La preocupación por resolver problemas.
- La preocupación por lograr la calidad en la actividad que realizan.
- El uso de estrategias para el control de emociones básicas como la autoconfianza.

3. ¿Qué son los equipos autogestionados?

Como se mencionó anteriormente, un equipo autogestionado (EAG) está conformado por un grupo de colaboradores con metas y espíritu en común que interactúan entre sí.

Un EAG constituye la unidad de gestión más pequeña que tiene la empresa. La conformación de estas unidades dependerá de la cantidad de departamentos o áreas de trabajo y colaboradores con que cuente la empresa turística; debe evitarse la constitución de equipos con más de 10 personas, con el fin de asegurar la interacción entre todos sus participantes.

Cuando un área o departamento es muy grande –por ejemplo: en un restaurante con más de 10 mozos, o un hotel con más de 10 mucamas– se deben crear dos o más EAGs para facilitar el trabajo en equipo.

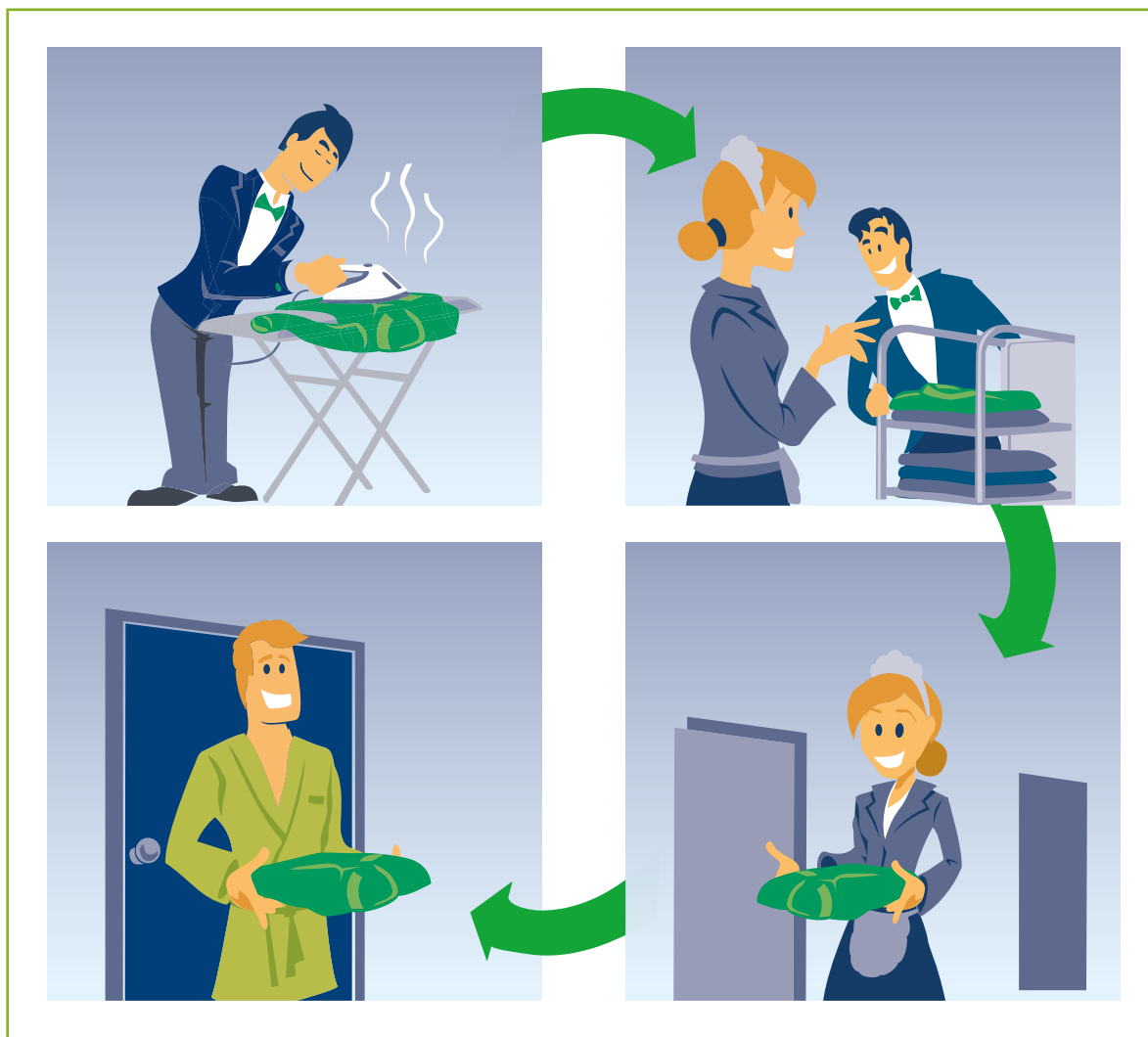
A continuación, se detallan algunos ejemplos de EAG:

En un hotel : Mantenimiento, lavandería, recepción, etc.
En un restaurante : Mozos, cocina, administración, etc.
En una agencia de viajes : Ventas, reservas, guías, etc.



Composición por área

Asimismo, es posible formar equipos con colaboradores de distintas áreas o departamentos y alcanzar mejores resultados, dado que se involucran personas de diferentes áreas de la empresa que intervienen conjuntamente en el servicio que recibe el cliente.



Composición transversal

Las características fundamentales que diferencian a los EAG, son las siguientes:

- Integración e intensidad con la que trabajan sus miembros.
- Adquisición del hábito de fijarse cómo trabajan los demás, la capacidad de participar y dejar participar, ayudarse mutuamente y dejarse ayudar consiguiendo habilidades que los hacen sentir bien en grupo manteniendo relaciones personales satisfactorias.
- Especificidad en el planteo de objetivos y metas como equipos.
- Nivel de compromiso y comportamiento homogéneo de sus miembros.

Al igual que un colaborador que efectúa una determinada actividad aplicando la autogestión, los EAG tienen autonomía para realizar la gestión de las actividades habituales debido a que sus propios miembros se encargan de organizarse adecuadamente para afrontar las tareas. Esto implica que pueden funcionar con poca ayuda exterior, es decir, no necesitan de un supervisor que los oriente, porque la esencia del control está en los chequeos que sus integrantes realizan y las acciones correctivas que implementan; en resumen, controlan su trabajo haciendo girar su PDCA.

Asimismo, deben identificar sus procesos, determinar los objetivos, las metas y elaborar procedimientos muy claros. Los objetivos de cada EAG deben ser desafiantes y deben surgir por consenso, de modo tal que sea motivador el esfuerzo para lograr una meta.

Es necesario evitar la generación de discusiones por objetivos individuales, tanto si pertenecen a un individuo como el departamento o área; resulta fundamental pensar que es lo que le conviene a la empresa como un todo.

“Los equipos eficaces tienen compañeros que constantemente hablan unos con otros”.

John C. Maxwell. Las 17 leyes incuestionables del Trabajo en Equipo.

Adquiere importancia destacar que tanto los colaboradores como los EAG pueden tener el apoyo de las auditorías internas para localizar las no conformidades, es decir, todas aquellas situaciones que impiden satisfacer las necesidades de los clientes. Una vez identificadas, el equipo debe buscar la causa y modificar la situación; de esta forma, los propietarios y/o gerentes delegan la gestión de las actividades habituales en sus colaboradores.

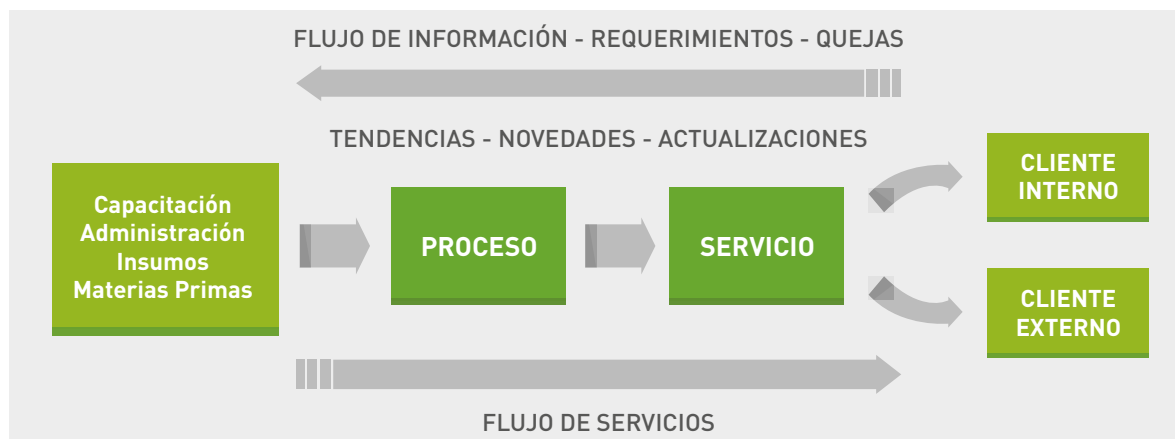
(Completar en Anexo F – H8 – 01: Acta de reunión de coordinación periódica)

4. ¿Cómo identificar a los colaboradores y/o EAG?

En primera instancia, se puede identificar a los colaboradores que se autogestionan o a los EAG, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Los servicios que la empresa ofrece al cliente.
- Los proveedores de servicios o bienes internos y externos que se requieren para cumplir con el servicio ofrecido.
- Los colaboradores y/o EAG que atienden a clientes externos.
- Los colaboradores y/o grupo de colaboradores que se encargan de proveer cada servicio, como por ejemplo:
 - En un restaurante, los mozos.
 - En una agencia, los vendedores.
 - En un hotel, el personal de recepción.
- Los requerimientos internos de los colaboradores y/o EAG. Es decir, cuáles son sus necesidades vinculadas a los proveedores internos de la empresa para poder realizar mejor sus tareas. Esto originará la constitución de otros EAG o a la subcontratación de ciertos servicios, como, por ejemplo:
 - En un restaurante, los cocineros.
 - En una agencia, los administrativos.
 - En un hotel, las personas de mantenimiento.

En resumen, se deben identificar procesos y servicios que se ofrecen, los clientes y los proveedores según la figura que se detalla a continuación:



Fuente: Elaboración propia.

5. ¿Cuáles son las responsabilidades de los colaboradores en el entorno de la autogestión?

Los colaboradores que se autogestionan y/o los miembros que conforman los equipos autogestionados tienen las siguientes responsabilidades:

- Tratar de cumplir diariamente con los objetivos y metas fijados.
- Aportar sugerencias para la mejora de los procesos.
- Aportar ideas para la estandarización de los procesos.
- Colaborar para detectar los costos ocultos.
- Trabajar para el equipo y no para sí mismos.
- Participar de las reuniones de trabajo y de las capacitaciones.
- Cumplir con las tareas asignadas por el equipo.

6. ¿Cuáles son las responsabilidades de los propietarios y/o gerentes en el entorno de la autogestión?

Adquiere importancia recordar que una característica de la autogestión es que el supervisor o jefe asume un rol menor o distinto a medida que los colaboradores alcanzan nuevas capacidades; otorga directivas, pero al mismo tiempo, da libertad y recibe propuestas en un proceso de retroalimentación. Por ello, la autogestión no es efectiva a menos que los propietarios y/o gerentes modifiquen el control que ejercen sobre los colaboradores. Ello significa el desarrollo de nuevos roles para dirigir, necesarios para facilitar sus tareas, otorgarles recursos y promover la comunicación entre las áreas, convirtiéndose en consejeros.

Fundamentalmente, las responsabilidades de los propietarios y/o gerentes se vinculan con los siguientes aspectos:

- Animar y orientar a los colaboradores que se autogestionan y/o a los EAG e impulsar su formación.
- Negociar con los colaboradores y/o EAG durante la planificación, los objetivos, las metas y el método.
- Informar a los colaboradores sobre nuevas técnicas y actuaciones de la competencia.
- Mantener la motivación y proveer las capacitaciones.

8.2.2 Aspectos a tener en cuenta en el trabajo de los equipos autogestionados

8.2.2.1 Metodología de trabajo diario

El EAG debe efectuar reuniones de una hora –preferentemente durante el horario de trabajo– donde se incluyan, por ejemplo, las siguientes etapas:

- Lectura de orden del día por parte del líder del equipo.
- Exposición de los integrantes sobre las causas de los resultados obtenidos.
- Palabras del líder sobre la importancia del objetivo fijado.
- Acciones y recursos necesarios para lograr el objetivo.
- Opinión de los integrantes del equipo para poner en marcha el PDCA.
- Cierre del líder: resume lo acordado y fijación o mantenimiento de las metas.

Para facilitar el trabajo del equipo autogestionado durante el desarrollo de las reuniones, se utilizan técnicas que tienen como objetivo aumentar la participación e implicación de las personas y ayudar a la resolución de problemas. Existen una variedad de técnicas, entre ellas: la tormenta de ideas, el diagrama de afinidades y el catchball.

1. Tormenta de ideas

Es una técnica de trabajo grupal que el EAG puede utilizar para generar una variedad de ideas innovadoras en un corto periodo de tiempo, con el fin de resolver problemas, analizar causas y buscar soluciones alternativas.



Para la implementación de esta técnica, se debe reunir el EAG. Durante el encuentro, se motiva a los participantes a que expresen sus ideas para resolver una determinada situación.

Las principales fases de esta técnica son, en primer lugar, la definición del tema, la reflexión sobre el mismo por los miembros del equipo, la emisión y anotación de todas las ideas que surjan. La segunda fase consiste en el análisis y debate de estas ideas, con el fin de seleccionar las que mejor resuelvan el problema planteado.

2. Diagrama de afinidades

El diagrama de afinidades ayuda al EAG a resolver tareas más complejas, tal es el caso de determinar nuevos objetivos organizativos o generar sugerencias vinculadas a las mejoras deseadas en un proceso.



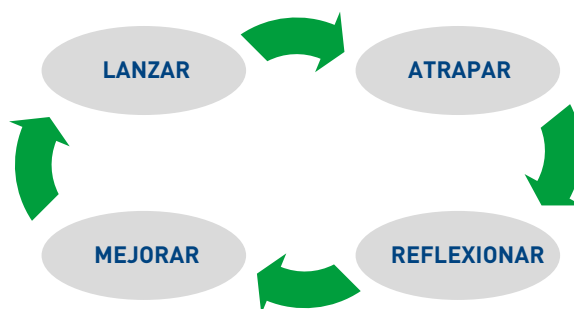
En una primera instancia, se selecciona el problema a resolver, y el equipo, utilizando la técnica de tormentas de ideas: anota en diferentes papeles las ideas más importantes que surgen. Luego, se agrupan de modo tal que se consiga la afinidad entre ellas.

Una vez agrupadas, se escriben pequeños textos que expresen la idea principal de cada grupo y se elabora un documento que incluye solo a estos textos, para así poder intercambiarlos con otros grupos o con los propietarios y/o gerentes.

3. Catchball

Esta técnica contribuye a fortalecer la cultura de la colaboración entre los miembros del equipo con el fin de resolver problemas habituales y aprovechar las oportunidades de mejora.

Gráfico N° 3.8 – 2:
Técnica de Catchball



Fuente: Elaboración propia.

Consiste en los siguientes pasos: un integrante del equipo propone una idea para que se tenga en cuenta, los demás integrantes reciben la idea e intentan comprenderla; luego, un miembro del equipo propone una idea que mejora a la original; esta idea nuevamente es compartida para que se reflexione sobre ella y se intenten buscar nuevas mejoras.

4. La comunicación

La comunicación es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de un EAG. Cuando la comunicación es eficaz, mejora el desempeño del equipo y sus integrantes sienten una mayor satisfacción, entre otras razones porque comprenden mejor sus tareas, saben qué se espera de ellas y se sienten más involucrados.

En las comunicaciones del EAG la palabra escrita es fundamental. Los colaboradores deben elaborar informes y transmitir por medio de gráficos claros las ideas que quieren expresar.

Asimismo, se debe evitar por todos los medios comunicar de mal modo ante la verificación de un error. De este modo, se genera un sentimiento de ayuda y la labor del líder es vista como un elemento positivo.



8.2.2.2 Implementación de buenas prácticas ambientales

La empresa turística mantiene una estrecha relación con el ambiente. Por un lado, extrae de él recursos naturales para sus actividades habituales, y por otro, devuelve a sus componentes –como la atmósfera, el suelo y el agua– un conjunto de residuos. A la vez, estos recursos, junto con el territorio y los paisajes, forman parte de la definición del producto y se constituyen en atributos del mismo.

Cabe recordar que cuando en las actividades habituales de las empresas turísticas no se contempla el uso racional de los recursos y el cuidado del entorno del cual dependen, puede surgir una diversidad de efectos no deseados. Por ejemplo: impactos en la cantidad y calidad de recursos ambientales disponibles, sobre la sociedad, la economía y la cultura local.

En el corto plazo, estas consecuencias pueden evidenciarse en la percepción de una experiencia inferior a la esperada por parte de los clientes; y en el largo plazo, en una baja del valor de los servicios prestados.

Resulta importante entonces que las empresas implementen acciones para lograr¹:

- El uso racional del agua y la energía.
- La minimización de los residuos.
- La correcta utilización de materiales y el desarrollo de una política de compras.
- El control de aguas residuales.
- El control y planificación de la explotación del suelo.
- El diseño para la sustentabilidad.
- La participación del personal y la comunicación ambiental.

Cada colaborador y/o equipo autogestionado debe contar con la responsabilidad de implementar buenas prácticas ambientales en cada uno de los procesos que efectúa; estas prácticas se deben focalizar en los puntos mencionados en forma precedente. Ello garantizará el uso racional de los recursos y minimización de impactos sobre el ambiente.



8.2.2.3 Algunas dificultades para el trabajo en equipo

Algunas veces la cultura del trabajo en equipo no logra introducirse en las empresas turísticas, porque prevalecen las conductas individualistas y de poca colaboración. En general, se procede de una tradición de trabajo individual, y aparecen resistencias en el momento de cambiar ciertos hábitos, dado que el personal no tiene muy en claro cómo funcionar en equipo porque nunca se les ha enseñado.

Es importante identificar los temas clave que son necesarios trabajar, para que los EAGs actúen de manera adecuada. Aprender a trabajar en EAGs requiere de un tiempo de entrenamiento.

A continuación, se detallan las principales dificultades para el trabajo en equipo:

Los líderes solitarios

Aquellos que pretenden que todas las decisiones pasen por una sola persona, generan una sobrecarga y no aprovechan el potencial de los colaboradores.

Lo mío es más importante que lo nuestro

Muchas empresas se dividen en áreas y cada una de ellas se aboca a sus objetivos particulares; no existen los objetivos en común, los intereses y los conflictos internos no tardan en surgir.

¹ Nota: Recomendaciones de la Agenda XXI para los Viajes y el Turismo: Hacia un desarrollo ambientalmente Sustentable. Organización Mundial del Turismo, Consejo de Viajes y Turismo, Consejo de la Tierra (1994).

Las personas definen a los grupos

Algunas empresas, al momento de la contratación de personal, definen su decisión solo por los conocimientos necesarios para el puesto y no se evalúa si tiene la actitud necesaria para generar empatía con el resto de sus compañeros.

“Las buenas actitudes por sí solas no garantizan el éxito del trabajo, pero las malas actitudes sí garantizan su fracaso”.

¿Qué ganamos haciendo esto?

El trabajo en equipo requiere un reconocimiento tanto moral como económico. En este sentido, es importante que exista un compromiso de propietarios y/o gerentes en recompensar por las ganancias o los ahorros logrados por el equipo. Si el equipo siente que un esfuerzo importante le trajo beneficios a la empresa y no se ve en parte trasladado a ellos, es probable que para el próximo objetivo no se alcance el mismo nivel de compromiso.

“Todo equipo es tan fuerte como lo es su eslabón más débil”.

Si la empresa como tal valora esta línea de trabajo, se minimizarán muchas de las dificultades que puedan aparecer.

8.3 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR


A partir de esta herramienta, el empresario está en condiciones de solicitar a los colaboradores de la empresa que apliquen la autogestión en sus actividades habituales.

Se deberá poner énfasis en los conceptos aquí transmitidos, de manera tal que toda la empresa entienda la necesidad de trabajar de este modo para su propio beneficio y para cumplir con el SIGO.

A continuación, se detallan las acciones a realizar:

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 8 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 8.
3. Utilizar el Acta de Reunión, en donde se deje constancia de los temas conversados y metas establecidas
4. Documentar por colaborador y/o por EAG quiénes son sus clientes internos y externos y las necesidades (requisitos) que deben satisfacer.

ANEXO:
EJEMPLOS DE FORMULARIOS A UTILIZAR**F – H8 – 01: Acta de reunión de coordinación periódica**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80px; margin: 0 auto;">Logo de la empresa</div>	Acta de Reunión de Coordinación Periódica (F-H8-01)													
<p>Nota: El formato es solamente referencial y debe ser ajustado a los requerimientos de la empresa.</p> <p>El objetivo de este formulario es dejar constancia de todo lo conversado durante las reuniones de coordinación de la empresa, de modo que se le pueda hacer un seguimiento a los temas tratados, los problemas identificados y, por otro lado, que se propongan soluciones y se asuman responsabilidades.</p> <p>Puede ser incluido en el formato establecido para la administración visual (bitácora, libro de novedades, panel, entre otros) o archivarse como un acta en una carpeta especialmente destinada para ello.</p>														
Fecha de reunión: _____														
Estado de acuerdos reunión anterior:														
Seguimiento problemáticas pendientes:														
Temas nuevos que tratar:														
Acuerdos:														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th style="width: 50%; text-align: center;">Nombre Colaborador</th><th style="width: 50%; text-align: center;">Firma</th></tr></thead><tbody><tr><td>1.</td><td></td></tr><tr><td>2.</td><td></td></tr><tr><td>3.</td><td></td></tr><tr><td>4.</td><td></td></tr><tr><td>5.</td><td></td></tr></tbody></table>			Nombre Colaborador	Firma	1.		2.		3.		4.		5.	
Nombre Colaborador	Firma													
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														



MÓDULO 3

LA GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES HABITUALES

HERRAMIENTA 9

ADMINISTRACIÓN VISUAL

- 9.1 Introducción
 - 9.2 Administración visual
 - 9.2.1 Beneficios de la administración visual
 - 9.2.2 Implementación de la administración visual
 - 9.2.3 Disposición de alertas
 - 9.3 Resumen de las acciones a implementar
- Bibliografía de referencia módulo 3

HERRAMIENTA 9

Administración Visual

Objetivos de la Herramienta

- Proporcionar información oportuna a los colaboradores acerca de los procesos y la evolución de las metas establecidas.
- Divulgar la información a todos los integrantes de la empresa.
- Permitir a los propietarios y/o gerentes intervenir de una manera proactiva.

9.1 INTRODUCCIÓN

La empresa turística debe observar y analizar los resultados sobre el desempeño de los procesos, el avance de las metas, el desarrollo de las acciones planificadas y otros elementos que se consideren de interés.

Informar sobre estos aspectos constituye una fuente de motivación y un desafío para cada colaborador o para el equipo autogestionado; compartir los logros alcanzados –mostrando los números que miden el desempeño– e intercambiar puntos de vista o dudas con los propietarios y/o gerentes, quienes ven el negocio en su conjunto y pueden aportar ideas útiles, crear sinergia y aumentar el compromiso.

Esta herramienta ayuda a diseñar la forma en que se debe presentar la información mencionada.

9.2 ADMINISTRACIÓN VISUAL

La administración visual es la forma sencilla mediante la que se presenta información en el área de trabajo acerca de cómo se está desarrollando un determinado proceso; sin tener que recurrir a preguntas, se obtiene la información que se necesita. Es decir, es una herramienta que ayuda a los propietarios y/o gerentes, y a los colaboradores, a monitorear una gran cantidad de información en una breve mirada. Sirve para visualizar en un panel, gráficos de: desempeño de los procesos, avance de las metas, programas de trabajo, estándares, resultados de indicadores, entre otros.

Para presentar esta información, se deben definir los medios por los cuales se informará visualmente y el espacio físico apropiado en el que se colocará el panel.

Asimismo, para el manejo de la información que se exponga es importante designar a una persona responsable que se encargue de supervisar que todos los datos sean actualizados

y revisados periódicamente. Además, deberá encargarse de que la información del panel que se sustituya sea archivada, con la finalidad de evidenciar que la administración visual es una constante en el área.

Resulta necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

*El control de lo habitual se hace por medio de la administración visual.

*Los resultados de lo habitual en relación a los requisitos más importantes del sector son colocados en el gráfico.

*Es necesario comunicar las metas de igual manera, para que los superiores entiendan con mayor facilidad las comunicaciones.



9.2.1 Beneficios de la administración visual

A continuación, se exponen algunos beneficios resultantes de la implementación de la administración visual:

- Se mantiene una mejor comunicación entre los colaboradores e integrantes del equipo autogestionado con los propietarios y/o gerentes.
- Se ayuda a crear un sistema de control en todas las áreas.
- Se proporciona información vital acerca de las metas a seguir y cómo alcanzar con mayor facilidad su cumplimiento.
- Se ayuda a medir el desempeño de un proceso o actividad y se da apoyo para la pronta intervención por parte de los propietarios y/o gerentes ante cualquier anomalía.
- Se ayuda a crear una sensación de urgencia.
- Se disminuye la variabilidad en los resultados de cada área.

9.2.2 Implementación de la administración visual

Para la implementación de la administración visual se sugiere que los colaboradores y/o el equipo autogestionado coloquen un panel en el área de trabajo, sobre el que se desplegarán cuadros simples de información donde se exponga, por ejemplo:

- Los objetivos y las metas establecidas.
- Los indicadores seleccionados para medir el desempeño.
- Los resultados de los indicadores.
- Los estándares.
- Fotos de procesos estandarizados.

De este modo, al pasar por el área que responde a una determinada actividad, se puede percibir cómo se desempeña la misma en cuanto al cumplimiento de metas y estándares, estableciéndose una interacción muy rápida entre el superior y sus colaboradores.

A continuación, se expone un ejemplo de una planilla de información:

Tabla N° 3.9 – 1:

Ejemplo de planilla de información

DINERO	UNIDADES	GASTOS TOTALES	ACCIONES
Ventas del empleado	Habitaciones vendidas	Roturas	Número de llamadas atendidas
Ventas totales del día	Pasajeros	Desperdicios	Número de llamadas realizadas
Tarifa de alojamiento promedio	Cantidad de pasajeros transportados		Cantidad de presupuestos enviados
Ventas de alimentos y bebidas	Cantidad de unidades vendidas por puntos de ventas		Cantidad de presupuestos aceptados
Precio promedio del cubierto	Habitaciones realizadas por cada mucama / Habitaciones realizadas por el sector de ama de llaves		Número de clientes atendidos

Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se decide cuál es la información a exponer, es importante seleccionar en forma adecuada los elementos que se quieren expresar y qué tipo de formatos se utilizará; los formatos deben incluir el nombre del colaborador responsable de la actualización de los mismos.

Asimismo, otro elemento a tener en cuenta es la utilización de formatos estandarizados para presentar la información. Los gráficos forman parte del lenguaje de comunicación interna y deben responder a los estándares de la empresa.

A continuación, se exponen algunos ejemplos de formatos estandarizados para presentar la información:

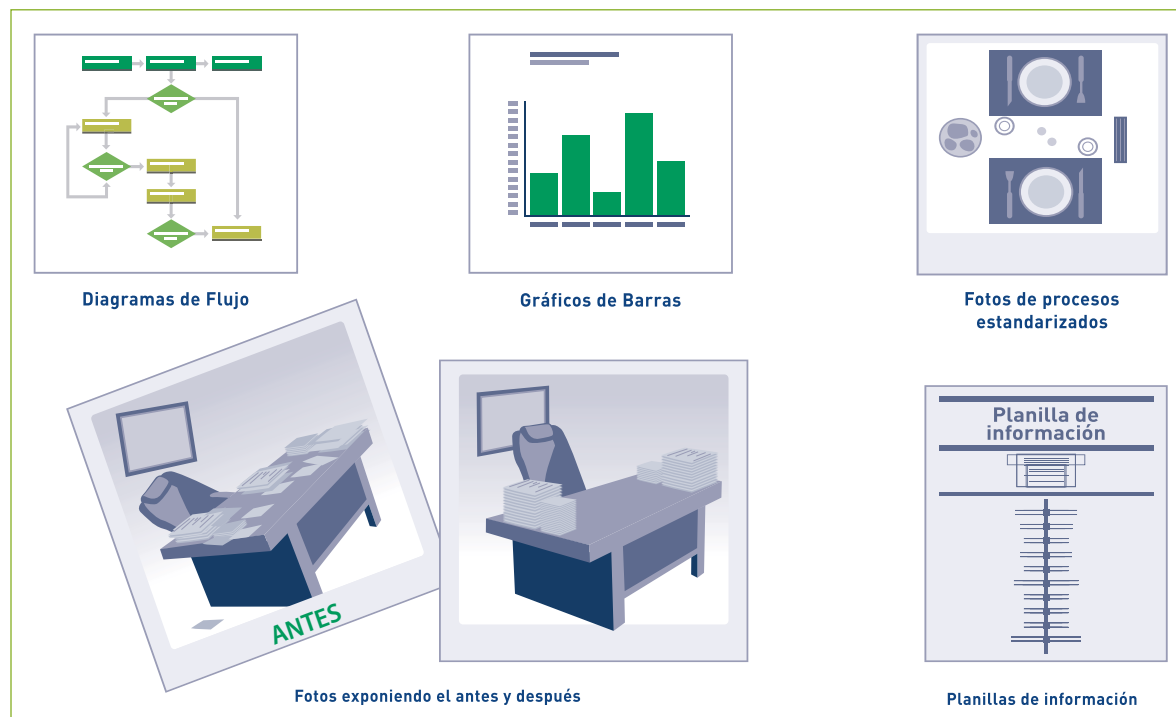
Cuadro N° 3.9 – 1:

Formatos estandarizados

A TRAVÉS DE FORMATOS ESTANDARIZADOS COMO:

1. Diagrama Flujo
2. Gráficos
3. Fotos de antes y después
4. Check List
5. Fotos de procesos estandarizados; ejemplos de presentación de platos; cortesías y amenities en las habitaciones

Fuente: Adaptado de Sistema de Gestión Moderniza. Guía para el Empresario (2005).



Fotos exponiendo el antes y el después

Para visualizar los resultados que se expongan en el panel, se sugiere elaborar una planilla resumen en la que se expresen los datos obtenidos (mediciones); de esta forma se conocerá el modo en que está trabajando el colaborador y/o el equipo autogestionado y se podrá dar cuenta de la evolución de las acciones.

9.2.3 Disposición de alertas

Una vez obtenida la información sobre los avances en el cumplimiento de las metas e indicadores, se puede alertar o “semaforizar” sobre las mismas. De este modo se obtiene información rápida y real sobre el comportamiento de esos datos.

Para “semaforizar” se sugiere colocar un cartel de alerta de la siguiente manera:

Cuadro N° 3.9 – 2:

Ejemplo del cartel de alerta

Nombre del Proceso:	
Colaborador y/o Equipo Auto Gestionado responsable del Proceso:	
RESULTADOS ALCANZADOS	
ALCANCE DEL 100%	CONFORME A LO PLANIFICADO O MEJOR
ENTRE EL 75% Y EL 99%	ESTIMADO
ABAJO DEL 75%	ABAJO DE LO PLANIFICADO

Fuente: Elaboración propia.

9.3 RESUMEN DE LAS ACCIONES A IMPLEMENTAR

1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la herramienta 9 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el sistema QQCC de la herramienta 9.
3. Designar al colaborador responsable de implementar la administración visual y decidir cuándo se actualizará.
4. Elaborar la información de interés que será expuesta de modo visual (por ejemplo: agenda, bitácora, organigrama, mural de novedades, ventas totales del mes, tarifa de alojamiento promedio, panel o pizarra, fotografías, etc).
5. Colocar el panel de administración visual y la información.
6. Hacer recorridos para verificar la información expuesta, asegurar su actualización y visualizar los resultados.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA MÓDULO 3

Andriani, Carlos S., Biasca, Rodolfo E., Rodríguez M., Mauricio (2002).
Un nuevo Sistema de Gestión para lograr Pymes de Clase Mundial.
Norma Ediciones, Tlalnepantla, México.

Bréard, Richard, Pastor, Pierre. De l'individu à l'équipe (1999).
Techniques et outils de management.
Paris. Groupe Liaisons.

Griffin, Ricky, Elbert, Ronald (2005).
Negocios.
Pearson Education, México.

Kaplan, R, Norlon, David (2001).
Cómo utilizar el cuadro de Mando Integral.
Gestión 2000. Barcelona.



MÓDULO 4

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA

HERRAMIENTA 10

ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

10.1 Introducción

10.2 Contabilidad y análisis financiero

- 10.2.1 Definiciones contables
- 10.2.2 Distinguir entre las cuentas personales y de la empresa
- 10.2.3 Diferencia entre la contabilidad tributaria y la contabilidad financiera
- 10.2.4 Definiciones tributarias
- 10.2.5 IVA al turismo
- 10.2.6 Análisis financiero para la toma de decisiones

10.3 Contabilidad de costos

- 10.3.1 Costos directos e indirectos
- 10.3.2 Unidades de negocio
- 10.3.3 Cálculo del precio de venta
- 10.3.4 Punto de equilibrio

10.4 Presupuesto y manejo del efectivo

- 10.4.1 Elaboración y gestión del presupuesto
- 10.4.2 Política de cobro
- 10.4.3 Manejo del efectivo

10.5 Decisiones de inversión y financiamiento

- 10.5.1 Alternativas de crédito
- 10.5.2 Ahorro e inversión
- 10.5.3 Plan de crecimiento y expansión

10.6 Resumen de acciones a implementar

- Anexo: Ejemplo de formularios a utilizar
- F-H10-01: Estado de Resultados
- F-H10-02: Unidades de negocio
- F-H10-03: Estructura de costos y cálculo de precio

HERRAMIENTA **10**

Análisis y planificación financiera

Objetivos de la Herramienta

- Comprender los principales conceptos de contabilidad financiera que se debiesen manejar en las empresas.
- Incorporar indicadores financieros, que permitan al empresario tomar decisiones más informadas acerca del crecimiento y futuro de su empresa.

10.1 INTRODUCCIÓN

Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más básicos: problemas personales, desacuerdos entre los socios, falta de sentido común, exceso de expectativas, miedos o pequeños errores que con el tiempo, se convierten en verdaderos problemas que arrastran el negocio hacia el fracaso.

Todas estas situaciones vienen acompañadas, generalmente, de una **carencia de planificación financiera**. Los problemas personales o familiares, se podrían evitar en muchos casos con la tranquilidad que genera el recibir un sueldo por parte del socio. El exceso de expectativas, muchas veces ocurre por la falta de un presupuesto bien detallado. Costos indirectos al negocio, mal cuantificados, pueden mirarse sin mayor importancia, pero con el tiempo, pueden hacer la diferencia entre terminar un año con utilidades o con pérdidas.

Es habitual ver a muchos emprendedores comenzar muy entusiasmados, pero la falta de planificación respecto a las finanzas de la empresa, les puede pasar la cuenta con el tiempo. Es por eso, que tener claridad sobre los números y tomarse en serio la contabilidad de la empresa, es clave para tener éxito en los negocios.

Esta Herramienta se centra en la **contabilidad financiera** y en el rol fundamental que juega sobre el control y administración de toda empresa. A lo largo del capítulo se abordarán conceptos e indicadores financieros que, en primera instancia, parecerán áridos y difíciles de entender, pero que son sumamente importantes al momento de tomar decisiones acerca del crecimiento y el futuro de cualquier negocio.

10.2 CONTABILIDAD Y ANÁLISIS FINANCIERO

¿Qué pasaría si en una panadería no supiéramos cuántos kilos de pan vendemos? Difícilmente sabríamos cuántos kilos de harina debemos comprar para la siguiente producción. Y, ¿qué sucede si no tenemos claro si el arriendo de la panadería, en conjunto con todos los costos necesarios para mantener la operación, son menores que los ingresos que generamos? Para dar respuesta a estas interrogantes, es imprescindible llevar registros contables y tomarle la importancia que merece.

La contabilidad es el **sistema de control y registro de los ingresos, desembolsos y demás operaciones económicas** que realiza una empresa o entidad.

La información contable, financiera y tributaria está destinada para servir las necesidades comunes de todos los usuarios que la requieran como los dueños de la empresa, proveedores, Servicio de Impuestos Internos (SII), instituciones financieras, entre otros.

En consecuencia, se hace necesario comprender un conjunto de conceptos que se utilizan habitualmente en la jerga contable – financiera y que son imprescindibles para que esta información sea de utilidad para quienes toman decisiones en la empresa.

10.2.1 Definiciones contables

ACTIVO: Corresponde a todos los **bienes y derechos que posee una empresa**, susceptibles de ser valorados en dinero, tales como bienes raíces, automóviles, derechos de marcas, patentes, cuentas por cobrar, entre otros.

ACTIVO FIJO: Se encuentra constituido por aquellos **bienes destinados al uso**; es decir, corresponde a los bienes que han sido adquiridos para hacer posible el funcionamiento de la empresa y no para revenderlos o ser incorporados a los artículos que se fabrican o los servicios que se prestan. Un ejemplo en el sector turismo podría ser un vehículo de transporte o toda la maquinaria de cocina de un restaurant o un hotel.

PASIVO: Cantidad total que una empresa **adeuda a terceras personas**, que representa los derechos que tienen los acreedores y los propietarios sobre su activo. Está compuesto por el pasivo no exigible y por el pasivo exigible a corto y largo plazo. En otras palabras, son las deudas que tiene la empresa y, por lo tanto, nos dice mucho acerca de la situación financiera del negocio.

PATRIMONIO: **Derechos que tienen los propietarios o accionistas sobre una empresa.** Se compone por el valor del capital, reservas y utilidades no distribuidas. El patrimonio aumenta cuando la empresa obtiene utilidades y disminuye cuando se reparten dividendos o existen pérdidas.

BALANCE GENERAL: Estado financiero de una empresa que permite conocer la **situación general de los negocios en un momento determinado** y que coinciden también con una fecha determinada. Este término es conocido, además, como balance de situación, balance de posición financiera y balance de activo y pasivo. En términos simples, es la foto de la empresa en un momento en particular.

VENTAS BRUTAS: Totalidad de los ingresos de una empresa que provienen de las ventas en un período de tiempo y que incluye el impuesto respectivo.

VENTAS NETAS: Ventas en un período de tiempo luego de que fueron descontados todo tipo de gastos e impuestos.

NORMAS CONTABLES: Conjunto de **principios, normas y convenciones** establecidas bajo las cuales deben **prepararse los estados contables**. En términos tributarios, se señala que “los contribuyentes deberán ajustar sus sistemas y la confección de inventarios a las normas contables para que reflejen claramente el movimiento y resultado de sus negocios”.

NORMAS TRIBUTARIAS: Conjunto de **cuerpos legales que norman o regulan las actividades** de todos o de parte de los contribuyentes a través de leyes, Decretos Leyes, Decretos Supremos, entre otros de carácter tributario.

CONTABILIDAD COMPLETA: Es aquella que comprende los libros Caja, Diario, Mayor e Inventarios y Balances, independiente de los libros auxiliares que exija la ley, tales como Libro de Ventas Diarias, de Remuneraciones, de Impuestos Retenidos, etc.

CONTABILIDAD SIMPLIFICADA: Es un tipo de contabilidad que podrá autorizar la Dirección Regional del SII y que puede consistir en llevar un libro de entradas y gastos timbrado, o bien una planilla de entradas y gastos, sin que estén relacionados con los libros auxiliares que exijan otras leyes o el Director Regional.

10.2.2 Distinguir entre las cuentas personales y de la empresa

En la pequeña y mediana empresa uno de los **errores habituales** y con grandes consecuencias, consiste en **mezclar las finanzas personales con las finanzas de la empresa**, en donde la cuenta corriente personal, se utiliza compartidamente para el negocio.

El gran problema de esta situación es que **no se distinguen bien los ingresos y egresos del negocio**, así como tampoco las **necesidades de efectivo del dueño**.

Este problema se traslada a las fuentes de financiamiento, en donde es habitual utilizar por ejemplo la línea y tarjeta de crédito, así como también créditos adquiridos con una institución financiera, en donde los gastos financieros en que se incurren (intereses), no son absorbidos por la empresa.

¡CONSEJOS PRÁCTICOS!

- Tenga una cuenta personal, diferente a una cuenta empresarial, para que no se mezcle el dinero.
- Establezca un salario mensual y un contrato de trabajo que le permita al dueño(a) obtener ingresos por su actividad en la empresa.
- Cuando la empresa necesite financiamiento y requiera algún tipo de crédito, que lo pida la misma empresa y no el dueño del negocio. Todas las necesidades de financiamiento debieran ser solicitadas por la empresa

10.2.3 Diferencia entre la contabilidad tributaria y la contabilidad financiera

En muchas Pymes se delega la contabilidad a un tercero. Sin embargo, es sumamente necesario que el empresario haga la distinción entre la Contabilidad Tributaria y la Financiera. Mientras la **Contabilidad Tributaria** busca cumplir y determinar las obligaciones que tiene la empresa respecto a la Ley de Impuesto a la Renta, la **Contabilidad Financiera** es aquella que permite a los administradores y dueños tomar decisiones acerca del futuro de la empresa.

Muchas veces se confunden ambas contabilidades, sin embargo, es **fundamental hacer la distinción entre ambas** y comprender sus diferencias.

En muchas ocasiones, lo que el asesor tributario busca es disminuir el pago de impuestos en base a las disposiciones legales existentes, disminuyendo así la utilidad tributaria. No obstante, esos cambios no representan la realidad, como podría suceder, por ejemplo, con la depreciación acelerada. A pesar de que un computador puede tener una vida útil de 6 o más años, las disposiciones legales permiten que el computador se lleve a gasto en solo 2 años, es decir, después del tercer año el computador no aparecerá en la contabilidad para ojos del SII, sin embargo, sabemos que puede seguir siendo utilizado y produciendo para la empresa. Por esa razón, es muy importante mirar los registros tributarios, pero también llevar la contabilidad financiera.

10.2.4 Definiciones tributarias

AÑO COMERCIAL: Es el período de doce meses que termina el 31 de diciembre o el 30 de junio de cada año. El año comercial no corresponderá a un balance tradicional (de doce meses) en el siguiente caso: Término de Giro, primer ejercicio del contribuyente o primera vez en que opera la autorización de cambio de fecha del balance.

AÑO TRIBUTARIO: Año en que deben declararse y/o pagarse los impuestos.

DECLARACIÓN DE IVA: Las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA) deben ser presentadas mes a mes en el Formulario 29 de Declaración Mensual y Pago Simultáneo. En él se declaran y pagan los impuestos mensuales, tales como el Débito Fiscal (Ventas), Crédito Fiscal (Compras), Ventas Exentas y de Exportaciones y otros impuestos de Retenciones de segunda categoría (honorarios), el Impuesto Único a los Trabajadores, los Pagos Provisionales Mensuales (PPM) obligatorios, la Cotización Adicional y los créditos y remanentes de empresas constructoras. Dentro de las Declaraciones de IVA existen: Declaración de IVA con pago, Declaración de IVA sin movimiento, Declaración de IVA sin pago y con movimiento.

DECLARACIÓN DE RENTA: Esta declaración se realiza en abril de cada año a través de la presentación del Formulario 22 de Renta, en que deben ser declaradas las rentas o ingresos correspondientes al año anterior.

DEPRECIACIÓN: Corresponde a una parte del valor del bien, originada por su uso, el que es factible de cargar al resultado de la empresa y que se origina por el valor del bien reajustado y la vida útil de éste. La cuota de depreciación anual está regulada en el artículo 31 de la Ley de la Renta.

Depreciación acelerada: Consiste en reducir a un tercio los años de vida útil de los bienes que conforman el activo inmovilizado, como por ejemplo el caso de los computadores que se reduce de una vida útil estimada de 6 años, a solo 2. En el caso de los automóviles o camionetas de una vida útil de 7 años, también a solo 2 años.

BASE IMPONIBLE: Corresponde a la cuantificación del hecho gravado (lo que da la obligación al pago de un impuesto), sobre la cual debe aplicarse de forma directa la tasa del tributo, con la finalidad de determinar el monto de la obligación tributaria.

CRÉDITO FISCAL: Es el impuesto soportado, entre otros documentos, en las facturas de proveedores, facturas de compras, notas de débito y de crédito recibidas que acrediten las adquisiciones o la utilización de servicios efectuados en el período tributario respectivo.

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA): Este impuesto consiste en el recargo del 19% al monto del precio final determinado por el vendedor de un bien o servicio. El impuesto actúa en cadena, trasladándose desde el vendedor al comprador, quien descuenta el impuesto pagado y acreditado en las facturas de sus compras (Crédito Fiscal) y agrega el impuesto recolectado en las ventas (Débito Fiscal). El consumidor del bien o servicio es quien soporta por último el impuesto que se ha arrastrado en la cadena desde el productor hasta el consumidor final.

Impuesto de Primera Categoría: Tributo que se aplica a las actividades del capital clasificadas en el artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta, tales como actividades industriales, comerciales, agrícolas, prestaciones de servicios, extractivas, entre otras.

IMPUESTO GLOBAL COMPLEMENTARIO: Es un impuesto anual que afecta a las personas naturales que obtengan rentas o ingresos de distinta naturaleza, tales como honorarios, intereses por depósitos y ahorros, dividendos por la tenencia de acciones, retiros de utilidades de empresas, ingresos por arriendos, rentas presuntas originadas por la actividad de transporte y de la minería, entre otras. Este impuesto se determina en abril de cada año por las rentas generadas de enero a diciembre del año anterior, aplicando los porcentajes de impuestos definidos en la tabla de tramos de renta, de acuerdo con el nivel de renta que le corresponda al contribuyente según el mecanismo determinado en la ley.

IMPUESTO ÚNICO DE SEGUNDA CATEGORÍA: Es un impuesto único de retención progresivo que grava mensualmente las rentas cuya fuente generadora es el trabajo, siempre que la prestación de servicios se realice bajo un vínculo de dependencia con un empleador o patrón. Dentro de éstas, se encuentran aquellas rentas percibidas, tales como sueldos, premios, gratificaciones, participaciones u otras pagadas por servicios personales, montepíos o pensiones, y las cantidades percibidas por concepto de gastos de representación. Este impuesto se determina aplicando la tabla con los porcentajes de impuesto efectivo, dependiendo del tramo en que se encuentre el contribuyente de acuerdo a su renta.

10.2.5 IVA al turismo

En Chile algunos hoteles entregan cierto grado de garantías que permiten a los extranjeros no pagar el IVA por el servicio de habitación. Para entregar ese beneficio, el huésped debe presentar su tarjeta de turismo emitida por el Servicio de Inmigraciones y, además, deben cancelar su deuda en dólares. Si el pasajero extranjero desea una factura queda fuera de este beneficio y deberá pagar el importe de la habitación más el IVA (19%). Igual cosa ocurre si el pago por los servicios de habitación se hace en moneda nacional.

Por lo tanto, si se hospedan huéspedes que cumplan con estos requisitos, se debe emitir una factura exenta y se declaran de esa forma en el “Formulario 29”, lo que permite por un lado cobrar a un menor precio y por otro lado evitar el pago de este impuesto.

10.2.6 Análisis financiero para la toma de decisiones

Con toda la información contable que se dispone, ya sea entregada por el asesor tributario, o elaborada internamente en la empresa, se debe contar a lo menos con el **Balance General, el Estado de Resultados e indicadores de gestión** (como por ejemplo la tasa de ocupación o la cantidad de ventas), los cuales **permiten evaluar el desempeño real de la empresa y, a partir de ello, tomar decisiones sobre el crecimiento y futuro del negocio.**

A) Balance General:

A continuación se presenta un ejemplo de Balance General, en donde se puede ver los diferentes elementos que lo componen:

Tabla  -1

A C T I V O		P A S I V O	
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 500	PASIVO A CORTO PLAZO	\$ 300
Caja y bancos	\$ 100	Cuentas por pagar (proveedores)	\$ 300
Cuentas por cobrar (deudores)	\$ 200		
Inventario o existencias	\$ 200		
ACTIVOS FIJOS	\$ 500	PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 300
Activos fijos (Bienes de uso)	\$ 500	Acreedores	\$ 300
		PATRIMONIO NETO	\$ 400
		Capital Social	\$ 300
		Resultados Acumulados	\$ 300
TOTAL ACTIVO	\$ 1000	TOTAL PASIVO + PASIVO NETO	\$ 1000

***Nota:**

Ver las definiciones y ejemplos que se entregan en el apartado 10.2.1 “Definiciones Contables”

A partir del Balance General se desprenden diferentes indicadores que pueden servir para la toma de decisiones, donde destacan:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ: mide la **capacidad que tiene la empresa de pagar sus compromisos o deudas en el corto plazo (menos de un año)**. Es la división entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, que debería ser de a lo menos 1 e idealmente ser de 1,5 veces. De acuerdo a los datos expuestos en el ejemplo de la Tabla 4.10-1, el índice de liquidez sería $500/300$, es decir, 1,67 veces.

ESTRUCTURA DE CAPITAL: es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio **evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio**. Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el total de patrimonio. En el ejemplo de la Tabla 4.10-1, el pasivo total asciende a 600, mientras que el total de patrimonio a 400, es decir, $600/400$ considera una estructura de capital de 1,5 veces, es decir, por cada unidad de capital aportado por los dueños, existe 1,5 unidades aportadas por los acreedores.

RAZÓN DE ENDUEAMIENTO: representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el **nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores**. En el ejemplo de la Tabla 4.10-1, sería pasivo total dividido por activo total, es decir, $600/1000$ o un 60% de los activos son financiados con los recursos de los acreedores, lo que es igual a un valor de liquidación del 40%.

B) Estado de Resultados:

El Estado de Resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

A continuación se exponen los elementos del Estado de Resultados y la forma en que debe ser calculado:

Tabla 4.10-2

Rubro	Conceptos que incluye	Ejemplo
Ventas	Son los ingresos provenientes de la operación. Se deben considerar las ventas netas, restando las devoluciones y descuentos (no los descuentos por forma de pago que es un costo financiero).	Unidades vendidas por precio de venta $100 \times \$20 = \2.000
- Costos de ventas	Se incluyen los elementos del costo que varían en función de la venta como la materia prima, personal extra, comisiones de venta, etc.	-\$1.200
= Utilidad Bruta	Es el margen bruto de las ventas (Ingreso menos costos directos), que habitualmente se expresa en porcentaje.	\$800 o 40%
- Costos operativos	Son los costos que permanecen constantes, independientemente del nivel de ventas de cada período como sueldos, arriendos, gastos de administración, depreciación, etc.	-\$600
= Resultado operacional	Representa la utilidad de la empresa, independientemente del financiamiento que requiera y sin contemplar ingresos adicionales que no sean del giro del negocio. Ejemplo, la plusvalía por la venta de una propiedad, sin ser empresa inmobiliaria.	\$200
Resultado no operacional	Considera los ingresos que no provienen del giro, así como también los costos financieros.	-\$20
= Utilidad antes de impuestos	Es el rendimiento final del negocio antes del impuesto a las ganancias.	\$180
- Impuestos a la renta	Dependiendo de la tasa, se aplica el descuento porcentual, asumamos de un 25%	-45
= Utilidad Neta	Es la utilidad que efectivamente se puede distribuir a los socios	=135

Se puede decir que la **UTILIDAD es el excedente que queda** luego de que la empresa cancela todos sus compromisos económicos en un periodo dado (mes o año), incluyendo arriendo y remuneraciones de todos los trabajadores, inclusive el propietario, en caso que tenga un puesto de trabajo establecido en la organización. La utilidad puede ahorrarse, repartirse (una parte de ella) entre los socios y colaboradores o reinvertirse en la misma empresa, ayudando al crecimiento o renovación de ella.

Se recomienda calcular el Estado de Resultados de forma trimestral o incluso en algunos casos de forma mensual, para tener claridad sobre la evolución de la empresa.

A partir del Estado de Resultados se desprenden varios ratios financieros que permiten realizar un análisis mucho más profundo sobre el desempeño del negocio. Entre ellos se encuentran:

MARGEN BRUTO: Este ratio mide las ventas menos el costo de ventas y los relaciona entre sí. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende. En el ejemplo anterior, sería 2000 menos 1200 y luego el resultado de 800/2000 nos daría un 40% de margen de ventas.

MARGEN NETO: Rentabilidad más específica que la anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas. Mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. En el ejemplo anterior, sería 180/2000, es decir, un 9% de margen neto.

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO: Esta razón la obtenemos dividiendo la utilidad neta por el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Esto significa que, tomando los ejemplos de las Tablas 4.10-1 y 4.10-2, por cada unidad monetaria que el dueño mantiene, genera un rendimiento del 33.75% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN: Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta por los activos totales de la empresa. Este indicador muestra la efectividad total de la administración y la utilidad que se produce sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. Volviendo al ejemplo, si suponemos que se realizó una inversión de 1000 (Total Activo), el rendimiento sobre la inversión sería la utilidad neta (135) dividido por 1000, es decir 13,5%.

(Completar en Anexo: F- H10 – 01: Estado de Resultados)

10.3 CONTABILIDAD DE COSTOS

Es un área de la contabilidad que permite **ordenar la información relativa a los costos de la organización** y provee antecedentes respecto del **uso más o menos eficiente de los recursos productivos, permitiendo principalmente planificar, distribuir y controlar** el uso de estos.

Contar con una estructura que permita **tener una noción acabada de todos los costos** en que incurre la organización, permite incrementar el grado de eficiencia en la gestión.

Una vez identificados todos los costos en que debe incurrir la organización para su operación, es importante definir el tipo de costo al que estos corresponden, dividiéndolos en Costos Fijos y Costos Variables.

COSTOS FIJOS: Aquellos que permanecen constantes, independiente de si las ventas y/o producción aumenta o disminuye (Remuneraciones, Arriendos, entre otros)

COSTOS VARIABLES: Aquellos que varían en función del volumen de ventas y/o producción (Materias primas).

Sobre todo en organizaciones unipersonales, en que el propietario es el único trabajador y en que muchas veces la empresa opera en el mismo domicilio particular (común en los establecimientos de alojamiento tipo hospedaje, hostel o similares) se debe **tener en cuenta el pago de arriendo y depreciación del inmueble**, con el objeto de compensar el desgaste de las instalaciones por el uso de los clientes (el cual es mucho más intenso que si sólo fuera usado como domicilio particular).

En el caso anterior, también es importante considerar una **remuneración fija para el empresario**, contrario a la práctica de dejar para sí el excedente mensual, lo que no le permite disponer de una remuneración fija que le permita planificar sus gastos, ni considera el concepto de utilidad, tendiendo que desembolsar dinero de su propio bolsillo para enfrentar cualquier imprevisto.

En el caso de los costos de agua, electricidad, gas y teléfono es importante tener en cuenta si estos varían considerablemente según aumenta o disminuye la producción o venta.

Por ejemplo, si en la cocina de un restaurante se utiliza gas para la cocción de los alimentos, claramente habrá un incremento en el consumo si las ventas aumentan, pero por otro lado, la electricidad permanecerá constante, ya que las luces de la cocina y el comedor permanecerán encendidas, independiente de si el comedor está lleno o vacío de público; en este caso, la cuenta de gas puede dividirse, considerando como costo fijo el cargo fijo que aparece en la cuenta y como costo variable al consumo mensual de gas; por otro lado, la electricidad se considerará (en este ejemplo) siempre un costo fijo.

10.3.1 Costos directos y costos indirectos

Se llama **COSTO DIRECTO**, al conjunto de desembolsos en los que incurre cualquier empresa, sin importar el giro, que están directamente relacionados a la obtención del producto o servicio en torno al cual gira el desempeño de la empresa.

COSTO INDIRECTO es aquel que afecta al proceso productivo en general de uno o más productos, por lo que no se puede asignar directamente a un solo producto sin usar algún criterio de asignación.

De acuerdo a estas definiciones, los costos directos se asignan a un producto o servicio en concreto como podría ser, por ejemplo, el costo de la harina para la fabricación de pan, mientras que los costos indirectos son generales para todo el proceso de fabricación en donde se podría considerar, por ejemplo, la depreciación de los hornos como un costo indirecto que se distribuye en la confección de todo el pan y pasteles.

¿Qué es lo que diferencia un costo directo de uno indirecto?

- Los costos directos se asocian directamente con un producto terminado o con su elaboración. En cambio, los costos indirectos no se pueden aplicar a un producto específico.

- Un costo directo incide totalmente en una sola actividad, mientras que un costo indirecto incide sobre varias de las actividades de la empresa.
- El costo directo es proporcional al producto. El costo indirecto es parte del proceso productivo, pero no se incorpora físicamente al producto finalizado.
- En consecuencia, los costos directos son muchos más fáciles de asignar y cuantificar que los indirectos.

Hasta ahora hemos hablado siempre de productos, pero también podríamos hablar de servicios. Una empresa que se dedique a dar servicios tendrá como costos directos los vinculados a dichos servicios y como costos indirectos los que no tienen que ver con los servicios que se prestan.

Ejemplos de costos directos:

- Costo de las materias primas para elaborar el producto o insumos para entregar un servicio, como por ejemplo sería la comida que se vende en un restaurant o el arriendo que se paga por el inmueble utilizado para alojar huéspedes.
- Costo del transporte de cada producto que se lleva desde la empresa hasta el comprador.
- Valor de la comisión que se paga al vendedor por la venta de un producto.
- Mano de obra de los trabajadores que se dedican específicamente a ese producto o servicio.
- Si el producto o servicio lleva asociada una campaña publicitaria, esta será costo directo.

Ejemplos de costos indirectos:

- Consumo de energía de la empresa.
- Mano de obra indirecta, que son las personas que trabajan fabricando varios productos o entregando varios servicios en la empresa.
- Costos generales de personal, que son aquellos que no participan en la fabricación del producto en cuestión pero son necesarios para el funcionamiento de la empresa. Son los ejecutivos comerciales, administrativos, supervisores y otros muchos profesionales.

Esto tiene mucha relación con las unidades de negocio que tenga la empresa, ya que es de gran importancia asignar con la mayor precisión posible los costos del producto o servicio que se vende (entre una amplia gama), así como también para la correcta determinación de los precios de venta.

ACTIVIDAD 1:

Formar grupos de trabajo de empresas de un mismo rubro (Ej: Alojamientos, Tour Operadores, Restaurantes, etc.)

Comentar entre el grupo los diferentes costos que tienen en sus empresas, y completar los recuadros del Cuaderno de Trabajo 10-1, donde deben diferenciar entre Costos Fijos o Variables y luego entre Costos Directos o Indirectos.

10.3.2 Unidades de negocio

Independiente del rubro al que se dedique, cada empresa puede contar con distintas unidades de negocio, que deben ser gestionadas de manera independiente desde el punto de vista económico, con el objetivo de que cada una de ellas constituya un aporte a la rentabilidad de la empresa y no requiera ningún tipo de subsidio de parte de las demás unidades.

Algunas de estas unidades de negocio pueden ser:

Tabla 4.10-3

Rubro	Unidades de Negocio
Establecimientos Gastronómicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carta. ▪ Eventos. ▪ Desayuno. ▪ Menú Almuerzo. ▪ Happy Hour.
Establecimientos de Alojamiento Turístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reservas. ▪ Walk in (huéspedes sin reserva) ▪ Pasantes (hacen uso de servicios del establecimiento, pero no pernoctan) ▪ Grupos de agencias. ▪ Arriendo de salones para eventos. ▪ Web (Booking, Groupón, entre otros)
Agencias de Viaje/ Tour Operadores locales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado Familiar. ▪ Viajes de incentivos. ▪ Tour Operadores. ▪ Intermediación de servicios. ▪ Web (Groupón)

Reconocer estas unidades de negocio, sus estructuras de costo y niveles de venta individuales, **permite saber cuáles de ellas resultan realmente rentables** en términos de ventas y relación costo-beneficio. Teniendo clara la rentabilidad de cada unidad de negocio, se pueden elaborar estrategias de venta individualizadas, que busquen potenciar cada unidad.

En relación a lo anterior, una forma de medir el éxito de cada unidad de negocio, es a través del cálculo de algunos indicadores específicos para cada rubro.

(Conexión con Módulo 4: Herramienta 12 Control y Medición)

(Completar en Anexo: F- H12 – 02: Unidades de Negocio)

10.3.3 Cálculo del precio de venta

Se puede definir el precio de venta como la cantidad de dinero que un consumidor debe entregar a cambio de un bien o servicio. La idea, al determinar el precio de un producto, es que este **permita cubrir todos los costos en que debe incurrir la organización y al mismo tiempo, permita generar utilidades.**

Existen diversos criterios para la determinación del precio de un producto, pudiendo identificar criterios “de mercado” y criterios “técnicos”, siendo el ejercicio más eficaz, aquel que incorpora la mayor cantidad de ítem de costos en la fórmula.

A) CRITERIO DE MERCADO:

Considera el precio de mercado como referente principal, definiendo este como el **promedio de los precios que tiene un producto en distintas empresas de un mismo rubro** (teniendo en consideración empresas orientadas a un mismo segmento de mercado).

Ejemplo: En un destino existen tres establecimientos de alojamiento tipo cabañas, que cobran por una cabaña para cuatro personas los siguientes valores:

- Cabaña A : \$60.000
- Cabaña B : \$70.000
- Cabaña C : \$75.000

El precio de mercado aproximado para una cabaña para cuatro personas en ese destino será entonces:

$$(60.000+70.000+75.000)/3$$

$$\text{Precio de mercado} = \$68.333$$

Por lo que si un empresario desea instalar otro servicio de similares características en dicho destino, usando el criterio de mercado para determinar sus precios, deberá considerar ese valor como referencia.

B) CRITERIO TÉCNICO:

Es aquel que **considera la propia estructura de costos para la determinación del precio.** En este caso, debido a la naturaleza de los servicios (sector al que pertenece la industria turística) los que son por definición “intangibles”, suele resultar difícil incorporar determinados ítem de costo en la fórmula para cálculo de precio.

Para hacer un cálculo más certero del precio de un producto, es **necesario calcular el costo unitario respecto de algunos ítems:**

i) Costo de materia prima / Insumos:

Ejemplo: Para calcular el costo de materia prima de una ración de kuchen de manzana, es necesario estandarizar la receta y luego costearla.

Tabla 4.10-5

Ingredientes	Cantidad	Costo
Masa		
Harina	240 grs (dos tazas)	\$210
Azúcar	50 grs (dos cucharadas)	\$37
Polvo de hornear	10 grs (2 cucharaditas)	\$40
Mantequilla	100 grs	\$600
Huevo	1 unidad	\$150
Relleno		
Manzanas	1 kilo	\$1.000
Azúcar	100 grs	\$74
Canela	3 grs	\$7
Cubierta		
Harina	120 grs (una taza)	\$105
Azúcar	200 grs (una taza)	\$148
Mantequilla	100 grs	\$600
Canela	3 grs	\$7
TOTAL		\$2.978

Si se estima que esta preparación rinde para 8 raciones, entonces el costo de materia prima por ración será:

$$\$2.978 / 8 = \$372 \text{ por ración (aprox.)}$$

ii) Costo de Mano de Obra:

Para calcular el costo de mano de obra, se considera el valor hora de trabajo como valor referencial.

Ejemplo: En el caso del kuchen de manzana, si un cocinero demora en promedio una hora en preparar la receta, el cálculo será el siguiente:

Remuneración bruta mensual (contrato jornada completa): \$350.000

Horas de trabajo mensuales (según código del trabajo): 176 al mes (44 horas semanales)
 $\$350.000 / 176 \text{ horas} = \$1.989 \text{ por hora (aprox.)}$

Por lo tanto, el costo de mano de obra de la preparación del kuchen (cuya preparación toma una hora) es de \$1.989.

Si consideramos que esta preparación rinde ocho raciones, el costo de mano de obra por ración es de:

$\$1.989 / 8 \text{ raciones} = \249 por ración

iii) Determinación del precio:

Con estos antecedentes (costo de materia prima / insumos y el costo de la mano de obra), ya es posible hacer una estimación del precio de venta de cada unidad/ración de producto:

(Materia Prima+ Mano de Obra) x % Utilidad (*)= Precio de Venta neto ()**

Si deseamos incorporar 200% de utilidad sobre los costos de materia prima y mano de obra, entonces el cálculo será el siguiente:

$(\$372 + \$249) \times 3 = \$1.863$

(*) Este porcentaje de “utilidad” no corresponde totalmente a este concepto, ya que de este monto se deben cubrir los demás costos de la organización, que habitualmente son expresados en forma de costos variables.

(**) Usualmente los costos se expresan en valores netos (sin IVA) y este se incorpora al final del cálculo.

Ejemplo:

Tabla 4.10-6

Ítem de Costo	Porcentaje de ingresos totales mensuales promedio destinado a cubrir
Materias Primas	30%
Mano de Obra	20%
Arriendo	20%
Gastos de Energía (agua, gas, electricidad)	20%
Gastos de Administración	5%
Utilidad	5%

En este caso, para el ejemplo anterior, como ya se calculó el costo unitario de materia prima y mano de obra y por otro lado se conoce el porcentaje mensual de ingresos totales mensuales destinados a cubrir dichos ítems mensuales, entonces el cálculo es el siguiente:

Si se sabe que el 50% de las ventas mensuales se destinan al pago de Materias primas y mano de obra y estos corresponden a \$621, si llevamos estas proporciones al precio de venta unitario, sería:

\$621 ----- 50%

Precio ----- 100%

Precio (neto) = (621 x 100)/ 50

Precio (neto) = \$1.242

Por lo que en teoría, por la venta de cada unidad, se debería destinar el porcentaje estimado para cubrir cada costo.

Si el precio de venta unitario neto es \$1.242

Tabla 4.10-7

Item de Costo	Porcentaje de ingresos totales mensuales promedio destinado a cubrir	Monto unitario destinado a cubrir cada ítem
Materias Primas	30%	\$373
Mano de Obra	20%	\$248
Arriendo	20%	\$248
Gastos de Energía (agua, gas, electricidad)	20%	\$248
Gastos de Administración	5%	\$62
Utilidad	5%	\$62
Total Neto	100%	\$1.242
IVA	19%	\$236

10.3.4 Punto de equilibrio

Si bien es importante contar con un sistema de cálculo de precio que se acerque lo más posible a la estructura de costos de la empresa, **también es importante mantener un nivel de ventas que permita cubrir los costos del negocio**. Para conocer el nivel de ventas que permitirá a la empresa cubrir sus costos, existe un concepto denominado **Punto de Equilibrio (Q)**, que se define como: el **número mínimo de unidades a vender de un producto o servicio, para cubrir los costos totales de la empresa, sin generar utilidades**. Este consiste en igualar las ventas a los costos totales de la organización.

Ventas Totales= Costos Totales

Unidades vendidas (Q) x Precio de Venta Unitario = Costos Fijos Totales + [Costo Variable Unitario x Q]

$$Q = CF \text{ Totales} / (\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario})$$

Es importante tener en consideración que la utilidad se obtiene solamente después de que se logren cubrir los costos fijos y variables. En ese sentido, es muy importante tener claro cuánto es lo que aporta cada unidad de negocio y cuál es margen de utilidad por cada venta, para de esa manera poder proyectar utilidades que superen el punto de equilibrio y planificar el crecimiento.

En pequeños emprendimientos es importante entender la importancia de la generación de utilidades, ya que permite contar con un capital que ayude al crecimiento de la empresa y sobre todo, en el caso de algún imponderable, como renovación de equipo, acciones de mantenimiento correctivo y preventivo, además de ayudar a enfrentar periodos de baja demanda si fuera necesario.

(Completar en Anexo: F- H10 – 03: Estructura de Costo y Cálculo de Precio)

10.4 PRESUPUESTO Y MANEJO DEL EFECTIVO

El efectivo, como todos sabemos, tiene el hábito de desaparecer rápidamente. En consecuencia, es muy importante **planificar el futuro y las necesidades de efectivo que tendrá la empresa**, lo que es posible a través del **presupuesto**.

Cuando el presupuesto se utiliza correctamente, obliga a la planificación y permite generar criterios para evaluar el desempeño.

10.4.1 Elaboración y gestión del presupuesto

Al confeccionar un presupuesto, es de mucha ayuda tener una **historia** en la cual basarse para proyectar ingresos esperados y los gastos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Si no existe historia, es muy importante realizar un **estudio de la demanda** y proyectar a lo menos los ingresos esperados.

Algunas de las consideraciones que se deben tener son:

- Tener en cuenta la **estacionalidad** del negocio. Por ejemplo, se podrían proyectar mayores ingresos para la temporada de verano entre diciembre y marzo.
- En segundo lugar, se deben contemplar los **costos fijos** del negocio, invariables a lo largo del año, como podría ser el arriendo del inmueble en que se opera.
- Posteriormente, es necesario tener en consideración los **costos variables** asociados a la mayor o menor demanda esperada, directamente relacionado a la estacionalidad del negocio.
- Luego, se debe tener claridad respecto a los **ingresos percibidos**. En relación a ello, se debe establecer, en primer lugar, el porcentaje de ingresos que se recibe **al momento de la venta**, frente a los ingresos que se reciben **con posterioridad**, como pudieran ser las opciones de créditos que se dan a través de Transbank, o por la política de pago que pudiera tener un operador como Booking.

A continuación se presenta un presupuesto tipo para planificar el año 2018.

Tabla 4.10-8

	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	Total 2018
Ingresos	7.500	4.000	3.000	5.500	20.000
Costos Fijos	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Costos Variables (20% de los ingresos)	1.500	800	600	1.100	4.000
Saldo Efectivo	+3.000	+200	-600	+1.400	4.000

En el transcurso del año se deben tener dos consideraciones:

- **EN PRIMER LUGAR**, se debe diseñar una **política del manejo del efectivo**, que en temporadas altas se acumulen ahorros, mientras que en temporada baja se utilizan estos fondos acumulados.
- **EN SEGUNDO LUGAR**, mes a mes o trimestre a trimestre, se debe **comparar el resultado real del período versus el presupuestado**. Si por ejemplo los ingresos son menores a lo esperado, se deberán tomar **medidas correctivas** para aumentar las ventas a través del marketing, o disminuir los costos fijos de algún ítem prescindible.

ACTIVIDAD 2:

Volver a reunirse en los mismos grupos y realizar un presupuesto estimado para del el año 2018 (Cuaderno de Trabajo 10-2). Se debe utilizar los mismos costos Fijos y Variables identificados en la Actividad 1.

Nota: considerar los Ingresos Percibidos (tanto al momento de venta como posterior) y también la estacionalidad.

10.4.2 Política de cobro

Hoy en día mucha gente utiliza como medio de pago las tarjetas de crédito o de débito, por lo tanto, se hace prácticamente inevitable poder cobrar a través de la red de Transbank, con los costos asociados en que se debe incurrir.

Otros medios de pago pueden ser el cheque o en otros casos puede ser el cobro a través de intermediarios u operadores turísticos, en donde se han popularizado las ventas a través de portales como Booking, Airbnb o Despegar. Dependiendo de cómo estas empresas negocien el pago de las reservas, es necesario diseñar un plan de manejo de efectivo, utilizando algunos productos financieros que ofrecen los bancos para tales fines.

10.4.3 Manejo del efectivo

Durante todo este módulo hemos hablado de la importancia que tiene en la empresa llevar en orden las cuentas. Por lo tanto, para cualquier negocio, el manejo del efectivo es de suma importancia, más aún cuando se trata de negocios que tienen estacionalidad y por lo tanto existe variación en los ingresos percibidos a lo largo del año.

En ese contexto, para cumplir con los pagos a lo largo del tiempo, es necesario **tener una cuenta de reserva** en donde se acumule el efectivo, para luego realizar los pagos comprometidos.

Aspectos a considerar:

- Precisar el período para calcular el flujo de efectivo necesario, por ejemplo, un mes.
- Estimar ingresos y egresos a recibir en el período.
- Si los ingresos son mayores a los egresos, se destina ese dinero a una cuenta de ahorro, en cambio si los egresos serán superiores a los ingresos, se solicita el retiro del saldo faltante a la cuenta de ahorro.
- De estos cálculos se desprenderá la cantidad mínima de efectivo que se necesitará para mantener en operación la empresa.
- Finalmente, se establece un colchón de seguridad para los imprevistos, de por ejemplo un 20% por sobre las necesidades de efectivo del mes.

10.5 DECISIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

10.5.1 Alternativas de crédito

Muchas empresas requieren de **financiamiento, ya sea para expandirse o para cubrir dificultades de corto plazo**, en ese contexto, es muy frecuente que el empresario o dueño sea quien solicite financiamiento a su banco personal para cubrir las necesidades de la empresa.

Insistimos en que es muy importante que la empresa pueda **tener su propia cuenta corriente** así como opciones de financiamiento diferenciadas de sus socios. De esa forma podría disponer en principio de los habituales productos financieros como la línea y tarjeta de crédito, que se utilizan mayoritariamente para acceder a financiamiento de corto plazo, especialmente para imprevistos. Es necesario comprender que estas alternativas de financiamiento suelen ser las más costosas.

Otras alternativas de financiamiento son:

CRÉDITO COMERCIAL: corresponde al típico crédito en cuotas, que por lo general puede ser desde 12 a 36 cuotas y dependiendo de la evaluación crediticia de la empresa, suele tener tasas de financiamiento menores a la línea y tarjeta de crédito.

CRÉDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO: similar al crédito comercial y suele ser una extensión de la línea de crédito, pero con mejores tasas de interés.

CRÉDITOS DE LARGO PLAZO: este tipo de financiamiento suele utilizarse para proyectos de inversión que implican montos mayores, que por lo general permiten obtener mejores tasas de interés, por estar asociado a garantías hipotecarias o dejar en prenda maquinarias y equipos.

10.5.2 Ahorro e inversión

Hoy en día, cuando hablamos de ahorro – pensando en la pequeña y mediana empresa que logran acumular excedentes – básicamente contamos con 2 opciones: los **DEPÓSITOS A PLAZO** que inmovilizan el dinero por un tiempo determinado, habitualmente en plazos de 30 días, o los **FONDOS MUTUOS** que invierten en instrumentos de renta fija.

La manera más eficiente de poder ahorrar y acumular excedentes son los Fondos Mutuos que básicamente es una alternativa de inversión que consiste en reunir los patrimonios de distintas personas, naturales o jurídicas, para invertirlos en instrumentos financieros, tarea que lleva a cabo la Sociedad Administradora.

Cuando se dispone de ahorros para varios meses, una buena alternativa son los Fondos Mutuos de renta fija, mientras que para acumular efectivo por cortos períodos de tiempo (menos de un mes), son ampliamente utilizados los fondos **“Money Market”** o mercado monetario, que básicamente invierten en instrumentos parecidos a los depósitos a plazo, con una rentabilidad similar a la variación de la inflación, pero con la gran ventaja de poder disponer de ese dinero de un día a otro.

Otra gran ventaja de utilizar una herramienta de inversión para acumular efectivo como los Fondos Mutuos, es la **protección del efectivo**, separándolos completamente de la cuenta corriente para evitar la tentación de que desaparezca rápidamente.

10.5.3 PLAN DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

Cuando hablamos de crecer y expandir las fronteras de cualquier emprendimiento o empresa, necesariamente debemos tener nociones sobre la evaluación de proyectos.

La **evaluación de un proyecto** es el **proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios** que se generen de éste, en un determinado periodo de tiempo, siendo su objetivo, **determinar si la ejecución del proyecto es conveniente** para quien lo lleve a cabo.

En cada evaluación de proyecto se debe tener claridad respecto a la inversión inicial, los flujos de efectivo que generará el proyecto y los flujos de efectivo que se generarán al momento de la terminación del proyecto. Considerando estos elementos, se pueden establecer diferentes medidas financieras que permiten evaluar si el proyecto será rentable o no y por lo tanto si será posible su realización.

10.6 RESUMEN DE ACCIONES A IMPLEMENTAR

A continuación se exponen las acciones a realizar:



1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 10 (en el caso que sea aplicable, seleccionar a instructores para dictar la capacitación)
2. Elaborar el Sistema QQCC de la Herramienta 10
3. Elaborar el Estado de Resultados de la empresa (F-H10-01)
4. Reconocer las diferentes unidades de negocio, identificando las estructuras de costo y niveles de venta asociado a cada una de ellas (F-H10-02)
5. Desarrollar la estructura de costos y cálculo del precio de venta (F-H10-03)


ANEXO:

EJEMPLOS DE FORMULARIOS A UTILIZAR

F – H10 – 01: Estados de Resultados

Logo de
la empresa

Estado de Resultados
(F-H10-01)



Nota: Considere un período de tiempo determinado de su empresa (mes, trimestre o año). Calcular los diferentes elementos del Estado de Resultado de acuerdo al “Paso a paso” que se encuentra más abajo.

Puede ser conveniente juntarse con el contador de la empresa, para obtener parte de la información que debe ser vaciada en este Formulario.

Se les recomienda a los empresarios realizar un Estado de Resultados de forma trimestral o mensual, para llevar un correcto monitoreo de sus empresas.

Rubro	Conceptos que incluye	Monto
Ventas	Son los ingresos provenientes de la operación. Se deben considerar las ventas netas, restando las devoluciones y descuentos (no los descuentos por forma de pago que es un costo financiero).	Unidades vendidas por precio de venta $100 \times \$20 = \2.000
- Costos de ventas	Se incluyen los elementos del costo que varían en función de la venta como la materia prima, personal extra, comisiones de venta, etc.	-\$1.200
= Utilidad Bruta	Es el margen bruto de las ventas (Ingreso menos costos directos), que habitualmente se expresa en porcentaje.	\$800 o 40%
- Costos operativos	Son los costos que permanecen constantes, independientemente del nivel de ventas de cada período como sueldos, arriendos, gastos de administración, depreciación, etc.	-\$600
= Resultado operacional	Representa la utilidad de la empresa, independientemente del financiamiento que requiera y sin contemplar ingresos adicionales que no sean del giro del negocio. Ejemplo, la plusvalía por la venta de una propiedad, sin ser empresa inmobiliaria.	\$200
Resultado operacional no	Considera los ingresos que no provienen del giro, así como también los costos financieros.	-\$20
= Utilidad antes de impuestos	Es el rendimiento final del negocio antes del impuesto a las ganancias.	\$180
- Impuestos a la renta	Dependiendo de la tasa, se aplica el descuento porcentual, asumamos de un 25%	-45
= Utilidad Neta	Es la utilidad que efectivamente se puede distribuir a los socios	=135

PASO A PASO ESTADO DE RESULTADOS:

- 1) Definir monto total de Ventas Netas. Para ello considerar lo siguiente:
 - a. Para definir los ingresos, se puede utilizar los Indicadores Clave de Ventas que se encuentran en el Manual SIGO (Tablas 4.10-4).
 - b. Considerar todos los ingresos generados en un momento determinado (se haya prestado el servicio o entregado el producto). En caso de que clientes hayan pagado con crédito, también se deben contabilizar esos ingresos que se recibirán con posterioridad y quedarán en una cuenta por cobrar.
 - c. Descontar a estos ingresos las devoluciones y los descuentos.
- 2) Para definir el Costo de Ventas, se debe establecer el costo de la materia prima / insumos y el costo de mano de obra / producción (los cuales corresponden a los Costos Directos, vistos en la Actividad 1 de la Herramienta 10).
 - a. Para establecer el costo de la materia prima / insumos, ver el punto (A.i) del apartado 10.3.3 (Cálculo del precio de venta).
 - b. Para establecer el costo de mano de obra / producción, ver el punto (A.ii) del apartado 10.3.3 (Cálculo del precio de venta).
- 3) Calcular la Utilidad Bruta, como se muestra en el Formulario.
- 4) Establecer los Costos Operativos. Para ello, considerar los gastos involucrados con el funcionamiento de la empresa, pero que no estén ligados a los costos de los bienes vendidos (los cuales corresponden a los Costos Indirectos, vistos en la Actividad 1 de la Herramienta 10):
 - a. Luz, agua, renta del empresario, gastos de servicio telefónico, compra de papelería, salarios de colaboradores administrativos (no involucrados directamente en los bienes vendidos), etc.
- 5) Calcular la Utilidad Operacional, como se muestra en el Formulario.
- 6) Establecer los Costos No Operativos. Para ello, considerar los gastos no involucrados con el funcionamiento de la empresa, tales como:
 - a. Interés sobre algún crédito solicitado, cargos por realizar cambios de divisa, etc.
- 7) Aplicar la tasa de impuestos que le corresponde a la empresa.
- 8) Calcular la Utilidad Neta.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:


El Estado de Resultados permite disgregar y desenmascarar los diferentes costos y utilidades de la empresa. En función de ella:

- 1) *La utilidad neta es el principal indicador de rentabilidad de la empresa, ¿era como yo esperaba?*
- 2) *¿Qué conclusiones puedo obtener acerca del desempeño real de mi empresa?*
- 3) *Comparando las diferentes utilidades del Estado de Resultados, ¿en qué parte del proceso se están consumiendo más recursos? ¿Hay algún costo excesivamente grande que disminuya las utilidades de la empresa? Esos costos más significativos, ¿podrían ser reducidos de alguna forma?*

F – H10 – 02: Unidades de Negocio

Logo de
la empresa

Unidades de Negocio
(F-H10-02)



Nota: El objetivo de este formulario es que el empresario logre reconocer las diferentes unidades de su negocio, con las estructuras de costo y niveles de venta asociado a cada uno de ellas. Esto, le permitirá al empresario gestionar de forma independiente cada unidad, desarrollar estrategias de venta propias a cada una de ellas y, a su vez, saber qué tan rentable son y si realmente son un aporte al negocio.

Para identificar qué Unidades de Negocio puede haber en su empresa, mirar la Tabla 4.10-3 del Manual SIGO.

Para medir el desempeño de cada una de las Unidades de Negocio, hacer uso de los *Indicadores Clave de Ventas* que se encuentran en el Manual SIGO (Tablas 4.10-4).

MES: *Enero 2018*

Unidad de Negocio	Ventas Mensuales	% ventas mensuales	Utilidad	% utilidades mensuales
<i>Almuerzos</i>	<i>\$2.250.000</i>	<i>36%</i>	<i>\$675.000</i>	<i>29,03%</i>
<i>Desayunos</i>	<i>\$1.000.000</i>	<i>16%</i>	<i>\$400.000</i>	<i>17,20%</i>
<i>Cenas</i>	<i>\$3.000.000</i>	<i>48%</i>	<i>\$1.250.000</i>	<i>53,76%</i>
	TOTAL= <i>\$6.250.000</i>		TOTAL= <i>\$2.325.000</i>	

% Ventas Mensuales= (Ventas por unidad de negocio/ Total de Ventas Mensuales) x 100
% Utilidades Mensuales= (Utilidad por unidad de negocio/ Utilidad total del mes) x 100

Nota: Suponiendo que la empresa es un restaurant. Sus unidades de negocios serían almuerzos, cenas y desayunos, con los siguientes precios :

- *Almuerzo valor unitario \$ 5.000 con una utilidad de \$ 1.500*
Ventas de 450 unidades al mes
- *Desayuno valor unitarios \$ 2.500 con una utilidad de \$ 1.000*
Ventas de 400 unidades al mes
- *Cenas valor unitario \$ 6.000 con una utilidad de \$ 2.500*
Ventas de 500 unidades al mes.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- 1) ¿Cuáles son las unidades más rentables de mi empresa?
- 2) Comparando los diferentes % de utilidades mensuales, ¿hay alguna unidad de negocio que se podría potenciar para maximizar las utilidades?
- 3) De las unidades analizadas, ¿existe alguna que tenga pérdidas? ¿Es posible subir los precios en esa unidad de negocio, de acuerdo a las condiciones del mercado y la competencia?

F – H10 – 03: Estructura de costo y cálculo de precio

Logo de
la empresa

Estructura de costo y cálculo de precio
(F-H10-03)



Nota: El objetivo de este formulario es que el empresario logre determinar el precio de venta de un producto, tomando en consideración todos los costos en los que debe incurrir la empresa y, al mismo tiempo, que permita generar utilidades. Para ello, es necesario evaluar tanto los Costos Fijos como Variables, asociados al producto determinado.

En segundo lugar, para lograr mantener un nivel de ventas que permita cubrir los costos de producción, es sumamente útil tener claro el *Punto de Equilibrio* de cada producto. Es una herramienta que se define como “el **número mínimo de unidades que se necesita vender** de un determinado producto o servicio, para cubrir los costos totales de la empresa, sin generar utilidades”. Básicamente consiste en igualar las ventas a los costos totales de la organización.

Producto:	
Costos Fijos	Monto (neto)
Costos Variables Unitarios	Monto (neto)

Calcular:

Precio de Venta unitario (neto): \$ _____

Utilidad Estimada (por unidad): \$ _____

Punto de Equilibrio (considerando sólo el producto costeadado): _____

Nota:
Tal como se dijo antes, el *Punto de Equilibrio* consiste en igualar las ventas a los costos totales de la organización. Por lo tanto, el *Punto de Equilibrio* se calcula así:

$$\text{Costos Fijos Totales} / (\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo Variable unitario})$$

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- 1) ¿Es suficiente el nivel de ventas que tengo actualmente de ese producto?
- 2) ¿Cuántas ventas adicionales tendría que realizar para obtener un nivel de utilidades satisfactoria?
- 3) De acuerdo a las condiciones del mercado en que participo, ¿existe el espacio para crecer y alcanzar los niveles de utilidad esperado?



MÓDULO 4

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA

HERRAMIENTA 11

Planificación estratégica

- 11.1 Introducción
- 11.2 El proceso de planificación estratégica
 - 11.2.1 ¿Por qué se debería hacer un plan estratégico?
 - 11.2.2 ¿Cómo planificamos?
 - 11.2.3 Etapas de la gestión de la estrategia
- 11.3 Análisis externo e interno
 - 11.3.1 Análisis externo (el contexto)
 - 11.3.2 Análisis interno (mis capacidades)
 - 11.3.3 Matriz FODA
 - 11.3.4 Principales conclusiones del análisis FODA
- 11.4 Decisiones estratégicas
 - 11.4.1 La Visión (¿qué queremos lograr?)
 - 11.4.2 La Misión (¿cómo lo haremos?)
 - 11.4.3 Los Valores (nuestros principios)
 - 11.4.4 Los objetivos estratégicos (qué quiero lograr?)
 - 11.4.5 Tipos de objetivos
 - 11.4.6 Las Metas (¿cuánto queremos lograr?)
 - 11.4.7 El parámetro de comparación
 - 11.4.8 Los objetivos S.M.A.R.T.
 - 11.4.9 Ejemplos de objetivos mal formulados
 - 11.4.10 Las Estrategias (¿cómo lo haremos?)
- 11.5 Diseño del plan estratégico
- 11.6 Resumen de contenidos
- 11.7 Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar

HERRAMIENTA **11**

Herramienta 11: Planificación Estratégica

Objetivos de la Herramienta

- Identificar qué es la planificación estratégica y su relevancia para su negocio
- Evaluar el ambiente externo de la empresa (Oportunidades y Amenazas).
- Evaluar las capacidades de la empresa (Fortalezas y Debilidades).
- Definir la Visión y Misión
- Definir Valores organizacionales
- Identificar si su Visión, Misión y Valores son consistentes entre ellos
- Definir Objetivos Estratégicos
- Definir las Metas para cada objetivo
- Identificar la importancia de las estrategias
- Diseñar un plan estratégico formal

11.1 INTRODUCCIÓN

Los propietarios y/o gerentes son los responsables de definir el rumbo de la organización. Ellos deben tomar decisiones tales como: cuáles son las mejoras que se deben incorporar a la empresa, qué nuevo mercado es conveniente abordar, qué debo hacer para llegar a nuevos clientes, qué productos debo desarrollar, qué inversiones se deben realizar, qué servicios adicionales se deben incorporar.

En síntesis, los responsables de la empresa deben tener en cuenta – junto a la gestión de las actividades habituales y el conocimiento del cliente – otro elemento clave: **la visión de futuro de su organización.**

En este sentido, el desarrollo de un proceso de planificación estratégica y operativa, junto a la implementación de políticas adecuadas, teniendo en cuenta la definición de la visión y la misión, resultan fundamentales como **guía para la sustentabilidad de la empresa.**

Asimismo, es importante señalar que dado el ambiente competitivo en el que se desarrollan las empresas, resulta fundamental para su supervivencia el mantenerse alertas, evaluando en forma permanente el entorno en el cual se desenvuelven.

11.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

11.2.1 ¿Por qué se debería hacer un plan estratégico?

Seguramente usted ha escuchado el dicho: **“Quien nada sabe, nada teme”**, bueno, este es el mejor ejemplo para graficar que quien no planifica siempre es sorprendido.

La planificación estratégica es una instancia de reflexión que nos permite decidir qué camino queremos que tome nuestra empresa.

La planificación permite, en contextos inestables, enfrentar mejor las amenazas del entorno, generando mayores posibilidades de supervivencia.

Un punto importante a considerar es que, antes de planificar lo que quiero lograr y cómo pretendo hacerlo, se debe **partir desde el cliente**.

**“La planificación a largo plazo no es pensar de decisiones futuras,
sino en el futuro de las decisiones presentes”**

Peter Drucker, considerado el padre del management

11.2.2 ¿Cómo planificamos?

La gran mayoría de las empresas medianas y pequeñas pocas veces realizan un proceso de planificación formal. Se conforman con la visión y experiencia del propio dueño y focalizan los esfuerzos en hacer lo que saben hacer lo mejor posible.

Cuando la planificación se encuentra solamente en la cabeza del líder, no hay espacio para la reflexión, no permite compartirla con otros y mucho menos, lograremos el compromiso del equipo. Dado que los desafíos no están escritos, las metas son solo aspiraciones y nadie podrá rendir cuentas de manera objetiva respecto a su desempeño.

La ventaja de realizar una planificación formal es que permite generar los espacios de reflexión, las conversaciones que son necesarias para que se puedan producir los cambios.

Las grandes empresas realizan una planificación formal porque saben que eso **aumenta la probabilidad de cumplir los objetivos que se proponen**.

11.2.3 Etapas de la gestión de la estrategia

El proceso de la gestión de la estrategia comprende la planificación y la ejecución de la estrategia. Este proceso contempla las siguientes etapas:

PLANIFICACIÓN (1) + (2)		EJECUCIÓN (3) + (4)	
(1) Análisis de entorno	(2) Formulación de la estrategia	(3) Implementación	(4) Control y Medición
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la industria • Análisis de la competencia • Análisis de mi situación actual y capacidades • Análisis de tendencias y escenarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de Visión, Misión, Valores • Definición de los Objetivos Estratégicos • Definición de las estrategias a seguir • Diseño de los planes de acción • Asignación de recursos • Definición de los Indicadores Claves (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de los planes de acción • Comunicación • Liderazgo del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del avance de los planes de acción • Medición de los Indicadores Claves (KPI) • Evaluación del estado de avance de los objetivos estratégicos • Ajustes a las estrategias • Ajuste a los planes de acción



11.3 Análisis externo e interno

Iniciaremos nuestro proceso de planificación con la primera etapa de la gestión de la estrategia que corresponde al Análisis de Entorno.

11.3.1 Análisis externo (el contexto)

Comprender lo que está sucediendo en nuestra industria e identificar las tendencias de clientes, competidores, tecnologías, cambios regulatorios, etc., nos permite identificar las Oportunidades y Amenazas **relevantes** que están afectando a mi negocio hoy, así como aquellas que lo pueden afectar en el futuro.

Una **Oportunidad** es todo aquello que está ocurriendo o puede ocurrir en el mediano plazo y que puede impactar **positivamente** a mi negocio si **soy capaz de aprovecharlo**. No es una Oportunidad para mí si no soy capaz de beneficiarme de ello.

Por ejemplo, si se detecta que cada vez más los turistas viajan con sus mascotas, es posible que un hotel quiera ofrecer un servicio complementario de alojamiento de mascotas para los pasajeros que viajen con sus mascotas y un restaurante podría ofrecer un menú para mascotas.

Una **Amenaza** es todo aquello que está ocurriendo o puede ocurrir en el mediano plazo y que puede impactar **negativamente** a mi negocio si no soy capaz de hacerle frente. No es una Amenaza para mí si tengo la capacidad de protegerme.

Por ejemplo, puede ser una amenaza si detectamos que la autoridad regulatoria comenzará a exigir una certificación de calidad para poder ofrecer los servicios de hospedaje y hoy mi negocio no cuenta con esa certificación. Si cumpla con los requisitos para obtener esa certificación no es una amenaza, pero si requiero grandes ajustes a mi negocio, se considera una amenaza.

Una amenaza puede ser una oportunidad para otro. En el mismo ejemplo, la autoridad comenzará a exigir la certificación y si mi negocio ya cuenta con dicha certificación, esto se transforma en una oportunidad para mí y una amenaza para el resto de mis competidores que no cuentan con dicha certificación.

Mirar permanentemente lo que está sucediendo en el entorno permite anticiparse y que los hechos no nos tomen por sorpresa. Lo peor que puede pasar es que no estemos enterados de algo que puede afectar mi negocio (positivo o negativo), ya que toma tiempo y recursos poder reaccionar.

Por otro lado, es importante mirar el entorno de mi sector (turismo, hotelería, restaurantes, etc.), pero también es importante mirar qué está pasando en otros sectores de la economía y qué está pasando en el mundo, porque todo ello nos ayuda a tomar las mejores ideas para implementarlas en mi negocio y anticiparnos a los cambios.

Una empresa tiene que vigilar las fuerzas claves del macroentorno (demográfico, políticas, tecnológicas, legales y socio-culturales) y los actores importantes del microentorno (clientes, competidores, distribuidores y proveedores, canales, etc.).

Para cada tendencia o acontecimiento, los propietarios y/o gerentes necesitan identificar las oportunidades y los riesgos correspondientes.

Dentro de las preguntas que debemos hacernos permanentemente se encuentran:

- ¿Qué cambios están experimentando los clientes?
- ¿Qué nuevas cosas valoran los clientes?
- ¿Qué está cambiando en la sociedad?
- ¿Qué nuevas cosas demandan los clientes al momento de viajar?
- ¿Qué está pasando en materias regulatorias?
- ¿Existen nuevos instrumentos de apoyo para el sector?
- ¿Qué otros destinos prefieren los clientes y por qué?
- ¿Qué nuevas tecnologías puedo implementar en mi negocio?
- ¿Existen nuevos competidores en mi sector?
- ¿Qué está pasando con los proveedores?
- ¿Existen nuevas formas para mejorar mis procesos?

Hechas todas estas preguntas, conviene llenar las respuestas en una tabla como la siguiente, con el objeto de visualizar y poner bien en claro qué está pasando en mi entorno.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1-	1-
2-	2-
3-	3-



Actividad 1:

Formar grupos de trabajo de empresas de un mismo rubro (Ej: Alojamiento, Tour Operador, Restaurantes, etc.)

Reflexionen a partir de las preguntas claves que se encuentran arriba y realicen un análisis del entorno para identificar las Oportunidades y Amenazas existentes en su sector.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1-	1-
2-	2-
3-	3-

11.3.2 Análisis interno (mis capacidades)

El análisis interno corresponde a la toma de conciencia de lo que **soy capaz y de lo que no**, de lo que **tengo y no tengo**. Es decir, un análisis de mis capacidades. Este análisis debe ser objetivo y no debo sobre o subestimar de lo que soy capaz.

Una **Fortaleza** es algo que yo **tengo** (mis capacidades) y que me permite aprovechar las Oportunidades o defenderme de las Amenazas.

Una **Debilidad** es algo que **no tengo** (mis incapacidades) y que me impide aprovechar una Oportunidad y me pone en riesgo ante una Amenaza.

Para ello, debemos determinar nuestras Fortalezas y Debilidades como negocio. Es importante considerar que las Fortalezas y Debilidades siempre son en relación con el resto, es decir, me debo comparar con alguien.

Para describir las Fortalezas y Debilidades debo utilizar verbos que expresen la presencia o ausencia de algo, como los siguientes:

- Poseo (o no poseo)
- Cuento con (o no cuento con)
- Tengo (o no tengo)
- Soy (o no soy)

Por ejemplo, si yo soy un corredor, la única manera de afirmar que soy un corredor rápido es que me compare con alguien y en ese momento puedo afirmar: "yo soy más rápido que Juan Pérez". Si no me comparo con alguien no puedo afirmar que soy un corredor rápido, más rápido que otro.

Las Fortalezas y Debilidades se escriben con los siguientes verbos:

**Poseo (o no poseo), Cuento con (o no cuento con), Tengo (o no tengo),
Soy (o no soy)...**

Cuando declaro que mi negocio de hotel tiene una Fortaleza porque soy el único que cuenta con un restaurante propio, de calidad y reconocido, lo puedo afirmar porque lo comparé con el resto de los competidores y ellos no tienen lo mismo. Si todos mis competidores tienen restaurante propio, de calidad y reconocido, no podría afirmar que yo tengo una fortaleza respecto a ellos.

MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS (Capacidades)	DEBILIDADES (Incapacidades)
1- Poseo...	1- No poseo...
2- Cuento con...	2- No cuento con...
3- Tengo...	3- No tengo...
4- Soy...	4- No soy...

Es importante destacar que la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco debe felicitarse por todas sus fortalezas. Lo que debe hacer es identificarlas primero, para luego priorizar dónde pondrá los esfuerzos.

Actividad 2:

En los mismos grupos de la actividad anterior.
Realice un análisis de su negocio identificando lo que tiene y lo que no tiene en relación con sus competidores. Junto a sus compañeros y/o trabajadores reflexione sobre las fortalezas que tiene su negocio respecto a la competencia y lo que le falta a su negocio para mejorar.



Recuerde utilizar los verbos para indicar lo que tiene o no tiene.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-	1-
2-	2-
3-	3-

11.3.3 Matriz FODA

En el punto anterior se ha tratado el análisis del entorno externo e interno. El análisis del entorno externo permite identificar el conjunto de oportunidades y amenazas para la empresa turística y el análisis interno permite identificar la situación de mis capacidades para saber cuales de ellas son fortalezas o debilidades.

Una vez que analizo el entorno y mis capacidades **debo tomar decisiones con esta información**. Estas decisiones son importantes, tan importantes que se les denomina **decisiones estratégicas**, porque son claves para el futuro de mi negocio.

Y para tomar estas decisiones deberemos diseñar una **Matriz FODA**. Un FODA es una herramienta situacional que considera los factores externos y características internas. Se dice que es situacional porque representa la situación específica en un momento dado del tiempo y esto puede variar en el futuro.

El objetivo del FODA es representar visualmente los principales factores de mi situación actual y este se representa de la siguiente manera:

Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
01-	A1-
02-	A2-
03-	A3-
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1-	D1-
F2-	D2-
F3-	D3-

Por ejemplo, una Matriz FODA para un **restaurante** podría ser la siguiente:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1-Los clientes cada vez más turisteo con mascotas	1-Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio
2-Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos	2-Ingreso de tres nuevos competidores
3-Los clientes cada vez más demandan otros servicios como: café Premium, variedad de postres sin azúcar, comida vegana o natural, alimentos orgánicos, etc.	3- La autoridad limitó el horario de funcionamiento y expendio de alcohol hasta las 23:00
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1-Cuento con una buena ambientación	1-No cuento con estacionamiento para clientes
2-Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes	2-No cuento con mesas suficientes
3-Poseo una carta variada y atractiva	3-No tengo espacio para ampliar el local

Más allá de la **Matriz FODA**, lo que realmente necesitamos es **tomar decisiones** en base a todo lo que se ha puesto en ella. Para facilitar la toma de decisiones debemos utilizar una **estructura diferente** que nos permitirá hacer un cruce entre mis Fortalezas y Debilidades con las Oportunidades y Amenazas del entorno.

Para ello, utilizaremos la siguiente estructura denominada **Matriz de Decisiones FODA**:

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		O1	O2	O3	A1	A2	A3
FORTALEZAS	F1	X	X	X	X	X	X
	F2	X	X	X	X	X	X
	F3	X	X	X	X	X	X
DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	X	X
	D2	X	X	X	X	X	X
	D3	X	X	X	X	X	X

Con esta estructura lo que hacemos es analizar y decidir qué Oportunidades del entorno aprovecharé con mis Fortalezas. Qué Debilidad actual debo reconvertir para poder aprovechar una Oportunidad del entorno. Qué Fortaleza utilizaré para hacer frente a una Amenaza. Y qué Debilidad debo reconvertir para que una Amenaza del entorno no me impacte tan significativamente.

En la zona de cruce, donde se encuentran las “x”, se especifican las **DECISIONES** que se tomarán en base a mis Fortalezas y Debilidades para abordar las Oportunidades y Amenazas. Debo dejar en claro qué cosa haré en específico. Si no puedo o no quiero hacer algo, declaro que no haré nada.

Es decir, en este ejemplo tenemos 3 Oportunidades, 3 Amenazas, 3 Fortalezas y 3 Debilidades. Esto significa que tenemos 6 factores que se originan del análisis del entorno exterior y 6 factores que se originan del análisis de mis capacidades internas de mi negocio. Por tanto, al hacer el cruce entre ellos tenemos 36 combinatorias de decisiones. Una organización es muy difícil que sea capaz de realizar 36 cosas bien a la vez, por lo que es importante **priorizar los esfuerzos**.

En la medida que se identifiquen más de 3 factores por cada elemento del FODA, tendremos muchas más opciones de decisiones, por lo que es mucho más complejo poder hacerse cargo de tantas cosas a la vez. Por ello, la empresa debe priorizar donde pondrá el esfuerzo.



IMPORTANTE:

Las decisiones que surgen de la Matriz FODA deben ser consideradas más adelante, al momento de diseñar el Plan Estratégico. No es necesario que todas estas propuestas de acciones se implementen finalmente, pero sí se debe tener en cuenta aquellas que el empresario considere más relevantes, o bien, que impacten en el futuro de su negocio.

Así, siguiendo con el ejemplo del FODA del restaurante, éstas podrían ser las **DECISIONES** que se han tomado para aprovechar las **Oportunidades** en base a las Fortalezas y Debilidades del negocio:

MATRIZ PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES

		OPORTUNIDADES		
		1-Los clientes cada vez más turisteo con mascotas	2-Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos	3-Los clientes cada vez más demandan otros servicios como: café Premium, variedad de postres sin azúcar, comida vegana o natural, alimentos orgánicos, etc.
FORTALEZAS	1-Cuento con una buena ambientación	Acondicionaré un espacio para las mascotas	Adicionaré imágenes turísticas del sector	No haré nada
	2-Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes	Evaluaré el servicio para las mascotas	No haré nada	No haré nada
	3-Poseo una carta variada y atractiva	Incluiré un menú para mascotas	Actualizaré la carta y tragos para gente joven	Ampliaré la carta con estas nuevas opciones
DEBILIDADES	1-No cuento con estacionamiento para clientes	No haré nada	Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales	No haré nada
	2-Poseo pocas mesas	Incorporaré un pack de comida "para llevar" para las mascotas	Reduciré las mesas de 8 a 4 personas	No haré nada
	3-No tengo espacio para ampliar el local	No haré nada	No haré nada	No haré nada

Y estas podrían ser las **DECISIONES** que se han tomado para hacer frente a las **Amenazas** en base a las Fortalezas y Debilidades del negocio:

MATRIZ PARA HACER FRENTE A LAS AMENAZAS

		AMENAZAS		
		1-Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio	2-Ingreso tres de nuevos competidores	3-La autoridad limitó el horario de funcionamiento y expendio de alcohol hasta las 23:00
FORTALEZAS	1- Cuento con una buena ambientación	No haré nada	Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector	No haré nada
	2- Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes	Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran	No haré nada	No haré nada
	3- Poseo una carta variada y atractiva	No haré nada	Realizaré un control semanal de la carta de los competidores	Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack "trasnoche")
DEBILIDADES	1- No cuento con estacionamiento para clientes	No haré nada	Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado	No haré nada
	2- No cuento con mesas suficientes	Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos	No haré nada	No haré nada
	3- No tengo espacio para ampliar el local	No haré nada	No haré nada	No haré nada

Luego, podemos listar y priorizar las **posibles decisiones** que se han definido y las podemos agrupar en categorías para una mejor comprensión

LISTADO DE POSIBLES DECISIONES

Clientes:

1. Acondicionaré un espacio para las mascotas
2. Incluiré un menú para mascotas
3. Evaluaré el servicio para las mascotas con mis clientes
4. Incorporaré un pack de comida “para llevar” para las mascotas
5. Actualizaré la carta y tragos para gente joven
6. Ampliaré la carta con estas nuevas opciones
7. Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack “trasnoche”)
8. Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos

Operaciones

9. Reduciré las mesas de 8 a 4 personas
10. Adicionaré imágenes turísticas del sector en el restaurante
11. Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado
12. Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales

Marketing

13. Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector
14. Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran
15. Realizaré un control semanal de la carta de los competidores

Esta metodología nos facilita la toma de decisiones de manera práctica en base a nuestro FODA. En este ejercicio, logramos proponer 15 acciones que surgieron de nuestro análisis de entorno y de nuestras capacidades.

No todas estas acciones necesariamente se van a llevar a la realidad. Como empresario, debo evaluar mi capacidad de implementación y, en base a eso, debo priorizar.



Completar en Anexo F-H11-01: Matriz FODA)

11.3.4 Principales conclusiones del análisis FODA

El análisis FODA es algo que debemos realizar permanentemente. Debemos estar con los ojos abiertos, mirando lo que está sucediendo en mi sector y en otros sectores con el objetivo de poder anticiparnos y que no seamos sorprendidos.

Lo relevante, una vez realizado el análisis FODA, es la toma de decisiones. Estas decisiones deben ser factibles de implementar. Si propongo decisiones y sé que no tengo la capacidad de implementar, son sólo deseos.

Muchas de las decisiones toman tiempo para ser implementadas, por lo que debemos organizarnos adecuadamente para poder responder a los cambios a nuestro ritmo y no vernos enfrentados a tener que responder obligados a un costo que no podemos abordar.

El análisis FODA es el punto de partida para el proceso de planificación y la definición de la Visión, Misión y Valores



11.4 Decisiones estratégicas

11.4.1 La Visión (¿Qué queremos lograr?)

La Visión es la **máxima aspiración de la empresa para los próximos años**; es cómo “se ve” o se proyecta, es algo que se quiere alcanzar en el futuro y su redacción debe ser clara y concreta.

La Visión es el objetivo más importante de la organización. Es un fin, es algo que queremos lograr, por lo que debe ser factible de ser medido y debe ser posible definir una meta para ella. Si la declaración no es posible de medir y no podemos definirle una meta, es solo una declaración de buenas intenciones.

Se dice que la Visión es un macroobjetivo, por lo que éste puede cambiar con el tiempo. Este macroobjetivo se define en base a los factores identificados en el análisis de entorno.

Si en el análisis de entorno se identificó que la tecnología es fundamental para el cliente – en especial para mejorar la experiencia del cliente y facilitarle el acceso a la carta y reservar una mesa en un restaurante – la empresa deberá hacerse cargo de esto y ver cómo logra incorporarlo en su propuesta de valor.

La Visión debe responder la pregunta:

¿Qué queremos lograr en un X tiempo?

Está lleno de ejemplos de empresas que definen su Visión y solamente la utilizan para adornar una pared, su memoria anual o su sitio web.

Las empresas que se lo toman en serio definen la Visión como algo que realmente quieren lograr en el futuro y en algún momento del tiempo deben ser capaces de evaluar si lograron cumplir esa Visión o no.

Por ejemplo, una empresa puede haber definido la siguiente Visión para su negocio:

“Queremos ser **reconocidos** como el mejor restaurante de la ciudad en tres años”

Para poder saber si en algún momento del tiempo lograremos cumplirla, **deberemos especificar cuál es la meta y cómo vamos a medirlo**. Si no lo especificamos, es sólo un lindo deseo.

Por tanto, una vez que definimos la frase, debemos especificar la meta y de qué forma lo mediremos.

Una meta es la cuantificación de un objetivo y ésta debe ser numérica. Para este ejemplo, la meta podría ser la siguiente:

Meta: Estar dentro de los 3 mejores restaurantes de la ciudad.

También la meta podría ser: “ser el primero”, es decir el mejor de la ciudad, pero hay que considerar que la meta nos define el nivel de esfuerzo requerido y, mientras más exigente, deberé asignar más esfuerzo y recursos, por lo que tiene un impacto en el negocio. Es bueno ponerse desafíos, pero hay que ser realistas en base a las capacidades que tenemos.

Siguiendo con el ejemplo, podemos definir que la medición se hará de la siguiente forma:

Medición: Realizaremos una encuesta con clientes en el sector una vez al año donde se les preguntará “¿Cuál es el mejor restaurante de la ciudad?”.

Si se fijan, la encuesta se hará a clientes del sector, no dentro de nuestro restaurante, ya que eso influye en la respuesta y no queremos que las respuestas estén sesgadas.

Por otro lado, fíjense que estamos preguntándole a los clientes “¿Cuál es el mejor restaurante?”, ellos nos responderán en base a lo que ellos consideran relevante para catalogarlo como “mejor”; es algo totalmente subjetivo, pero eso es lo que opina nuestro cliente.

Resumiendo, para este ejemplo tendríamos:

Visión	“Queremos ser reconocidos como el mejor restaurante de la ciudad en tres años”.
Meta	Estar dentro de los 3 mejores restaurantes de la ciudad.
Medición	Se va a medir el reconocimiento (encuesta).

11.4.2 La Misión (¿Cómo lo haremos?)

La declaración de Misión (la frase) habla de **los medios para lograr cumplir la Visión**, debe responder el ¿Cómo lo hará la empresa para cumplir la **Visión**?

En su enunciado se resume los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales, que deben ser conocidos, comprendidos y compartidos por los propietarios y/o gerentes y todos los colaboradores. Su objetivo es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la empresa ante las oportunidades del entorno. La Misión puede traducir los siguientes aspectos:

- Qué es lo que hace la empresa (¿cuál es el negocio?)
- En dónde se realiza el negocio (¿cuál es el mercado?)
- Para quién se realiza el negocio (¿qué necesidades se satisfacen?)

La Misión debe responder la pregunta:

¿Cómo lo haremos para cumplir la Visión?

Por ejemplo, la Misión de nuestro restaurante podría ser la siguiente:

Misión:

“Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo platos típicos de la zona, de calidad, variedad y cómodos precios, a través de un excelente y ágil servicio pensando en las necesidades del turista”

La Misión responde el “¿cómo lo hará la empresa para cumplir la Visión?”, por lo que un buen “test” de calidad para saber si está bien definida es haciéndose la siguiente pregunta:

Test de Calidad de la Misión

Si yo **hago muy bien** lo que declaro en mi Misión,
¿Podré cumplir mi Visión?

Si la respuesta es “Sí”, entonces podemos afirmar que su Misión está bien definida y es consecuente con la Visión que se ha propuesto.

En nuestro ejemplo tenemos:

VISIÓN (¿Qué queremos lograr?)	AMENAZAS (¿Cómo lo haremos?)
“Queremos ser reconocidos como el mejor restaurante de la ciudad en tres años”	“Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo platos típicos de la zona, de calidad, variedad y cómodos precios, a través de un excelente y ágil servicio pensando en las necesidades del turista”

Si yo hago muy bien lo que declaro en la Misión (¿El cómo lo haremos?) lo más probable es que logre cumplir nuestra Visión (¿El qué quiero lograr?).

11.4.3 Los Valores (nuestros principios)

Los Valores marcan los **principios que deben regir las conductas y el comportamiento de los propietarios, gerentes y los colaboradores dentro de la empresa**. Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una empresa tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.).

Los valores son atributos bien específicos en los que se cree y se espera que las conductas de las personas estén alineadas a esos valores.

Definición de **Conducta**:

“Es la manera de comportarse de una persona en una situación determinada o en general”.

Un valor es aquel principio en el cual creo y además me comporto en consecuencia. Si una empresa valora la honestidad, espera que sus colaboradores se comporten honestamente.

Este comportamiento esperado debe ser el adecuado para que la Misión se pueda implementar. El no comportarse en base a los valores esperados puede poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos y atentar contra el buen clima laboral afectando el trabajo del equipo.

Los valores organizacionales son cualidades que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz.

Los valores relevantes para el negocio se seleccionan en base a los desafíos de futuro que define la empresa y se desprenden de las declaraciones de Visión y Misión previos.

Por ejemplo, en base a la Visión y Misión de nuestro restaurante, las conductas que se esperarían por parte de los empleados podrían ser las siguientes:

- Espíritu de servicio
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Proactividad
- Respeto
- Flexibilidad

Pero **¿cómo sé si un valor es o no un valor?** La respuesta es más sencilla de lo que se cree. Para saber si un atributo es un valor o no, se debe preguntar si las personas se pueden comportar de esa manera.

Un valor se basa en manifestar **cualidades** como: el respeto, la responsabilidad, la cordialidad, la honestidad, la eficiencia, la amabilidad, la creatividad y la puntualidad, **todas estas cualidades van asociadas al comportamiento esperado** de las personas en un entorno laboral.

En nuestro ejemplo debiéramos preguntarnos: ¿las personas se pueden comportar con espíritu de servicio?, ¿pueden trabajar en equipo?, ¿pueden ser responsables?, ¿pueden ser proactivas?, ¿pueden ser respetuosas?, ¿pueden ser flexibles?. Si la respuesta es sí, entonces son valores.

Test de Calidad de un Valor

Un Valor debe responder la pregunta

¿Las personas se pueden comportar de esa forma?

Hay muchas empresas que definen como Valor la “Eficiencia”. La pregunta que se deben hacer es: ¿las personas se pueden comportar como “Eficientes”? La respuesta es no. Las personas no se pueden comportar como “eficientes”, son los procesos los eficientes. Las personas pueden ser prolijas para que el proceso sea eficiente, pero no son ellas las eficientes.

Con definir un valor no es suficiente, se debe especificar bien en concreto qué se espera de las personas respecto a ese valor en particular. Por lo que siempre se definen de la siguiente forma:

1. **Valor:** palabra que lo describe
2. **Conducta esperada:** descripción de la conducta esperada de cada persona

En nuestro ejemplo del restaurante sus valores podrían ser:

VALOR	CONDUCTA ESPERADA
Espíritu de servicio	Soy proactivo y tengo empatía con las necesidades del cliente
Trabajo en equipo	Participo activamente en mi equipo y contribuyo con otras áreas al logro de los objetivos de la empresa
Responsabilidad	Cumplo mis tareas en el tiempo y calidad requerida
Proactividad	Me planteo desafíos y tomo la iniciativa para realizar mejoras que aporten a mi trabajo y al de otros
Respeto	Trato a los demás con dignidad, asumo mis compromisos y cumplo con las normas de la empresa
Flexibilidad	Estoy dispuesto y me adapto a nuevas ideas, procedimientos y prácticas que le agregan valor a mi desempeño y la empresa

11.4.4 Los objetivos estratégicos (¿Qué quiero lograr?)

Un objetivo es aquello que queremos conseguir, es una finalidad, es el qué queremos lograr. Es algo que queremos alcanzar y cuando le ponemos el apellido “estratégico” nos referimos a que es algo realmente importante, es aquello que ayuda a cambiar el rumbo de mi empresa.

Los objetivos estratégicos definen el futuro de la organización expresando las aspiraciones o resultados que se espera lograr en el mediano o largo plazo para convertir en realidad su Visión a través de la Misión.

Un Objetivo debe responder:

¿Qué queremos lograr?

Los objetivos dan dirección, señalan el camino, orientan la definición de estrategias y proyectos

OBJETIVOS	Lo que se quiere alcanzar
ESTRATÉGICOS	Se refiere a temas Claves que impactan el negocio

No se debe confundir un Objetivo con las tareas o actividades necesarias para conseguir los objetivos.

Por ejemplo, el objetivo de una empresa no es “capacitar a los trabajadores”, eso es una tarea. El objetivo podría ser: “Aumentar el nivel de servicio al cliente” (es el fin, el propósito) y el mecanismo que utilizaremos para lograrlo es la capacitación del personal.

La forma correcta para redactar (escribir) cualquier tipo de objetivo es el siguiente:

VERBO DE ACCIÓN (1)
+
FUNCIÓN SOBRE LA ACCIÓN (2)
+
RESULTADO FINAL O INTENCIÓN (META) (3)
+
FECHA DE FINALIZACIÓN (4)

Por ejemplo:

- Reducir (1) la tasa de abandono de los clientes (2) en un 20% (3) el mes de septiembre (4)
- Implementar (1) para el mes de julio (4) un Sistema (2) para medir la Satisfacción de Clientes (3)

Los verbos que indican “acción” ayudan a garantizar que los objetivos manifiesten exactamente lo que se debe hacer para lograr la meta, de esta forma se logra que los objetivos sean fáciles de comprender.

En español, existen muchos verbos de acción, pero los más recomendados para definir objetivos son los siguientes:

Aumentar	Aumentar	Producir	Eliminar
Mantener	Mantener	Organizar	Mejorar
Reducir	Desarrollar	Estandarizar	Introducir
Evaluar	Mantener	Implementar	Realizar

En rojo se muestran los verbos más recomendados. Se utiliza aumentar, mantener o reducir cuando hay un punto de partida inicial y sobre ese se quiere lograr algo. Cuando no existe un punto de partida, cuando es algo nuevo, se utilizan los verbos de desarrollar o implementar.

SUGERENCIA PARA UTILIZAR LOS VERBOS DE ACCION

SITUACIONES DE USO	VERBO A UTILIZAR
Cuando tenemos un punto de partida sobre el que queremos:	Aumentar, Mantener o Reducir
Cuando es algo nuevo que queremos:	Desarrollar o Implementar

El verbo correcto a elegir no es un tema menor, debemos elegir aquel que **expresa claramente** lo que queremos lograr y **que no induzca a una mala interpretación** de quien lo lee o escucha.

Por ejemplo: supongamos que el gerente general de una empresa dice: “nuestro objetivo para este año es optimizar las ventas” (este tipo de expresiones se escuchan recurrentemente). Cada persona que escucha este objetivo lo puede interpretar de diferentes maneras dependiendo de quien sea la persona y del rol que cumple en la organización. Algunas lo podrían interpretar como que quiere aumentar las ventas, otras que quieren concentrarse en los productos más rentables y otras que quieren concentrarse en los que se venden más.

Otro ejemplo, en una reunión con su equipo, un gerente general dijo “vamos a aumentar la eficiencia en esta organización”. Muchos interpretaron esto como que iban a despedir personas. En realidad, se estaba pensando en implementar un sistema informático que ayudaría a las personas a hacer mejor su trabajo.

Lo peor es comunicar algo erróneo ya que podemos afectar al espíritu del equipo. **Por ello, debemos ser lo más claros posible y utilizar un lenguaje sencillo.**

Cuando escuchamos que la empresa quiere aumentar, mantener o reducir algo, en general, todo el mundo entiende lo mismo. Por otro lado, cuando se quiere lograr algo nuevo en la organización se habla de desarrollar o implementar.

Test de Calidad de un Objetivo

Para saber si un objetivo es un objetivo y no una tarea debemos preguntarnos:

¿Por qué queremos hacer esto?, ¿Cuál es la finalidad?

11.4.5 Tipos de objetivos

La diferencia entre un objetivo estratégico, uno táctico y uno operativo es simplemente el alcance y el impacto en el negocio. El estratégico busca cambiar el rumbo de la organización, el táctico busca cambiar el rumbo de un área funcional (de marketing, operaciones, producción, etc.) y uno operativo busca cambiar el rumbo de un proceso específico.

Existen varias clasificaciones de objetivos, en el siguiente cuadro podrán ver las clasificaciones más utilizadas.

TIPOS DE OBJETIVOS			
Según el tiempo	Según la naturaleza	Según la jerarquía	Según cómo se midan
Objetivos a largo plazo	Objetivos generales	Objetivos estratégicos	Objetivos cuantitativos
Objetivos a medio plazo	Objetivos específicos	Objetivos tácticos	Objetivos cualitativos
Objetivos a corto plazo		Objetivos operativos	

Un punto a clarificar es que todos los objetivos DEBEN ser medibles, si no son posibles de medir, son sólo deseos o declaraciones de buenas intenciones.

Por otro lado, los objetivos de tipo “Cualitativos” también son medibles. Muchas personas piensan que por ser de tipo cualitativo no son posibles de medir. Un buen ejemplo es la satisfacción de clientes, este tipo de objetivo es cualitativo, pero es posible de medir. Se mide preguntándole a las personas cuál es su nivel de satisfacción con un producto o servicio, es la opinión de los clientes (perceptual), pero ellos están en condiciones de evaluar la calidad del servicio, por ejemplo, con una nota de 1 a 7.

11.4.6 Las Metas (¿Cuánto queremos lograr?)

Una meta está fuertemente asociado al concepto de objetivo. El objetivo nos dice qué queremos lograr y la meta nos dice el **cuánto** queremos alcanzar. **Una meta es la cuantificación numérica de un objetivo.**

La meta es el valor que nos permitirá saber si hemos cumplido o no el Objetivo. Cada Objetivo debe tener una meta.

Una **Meta** debe responder:

¿**Cuánto** queremos lograr?

Así, por ejemplo, si el objetivo es “Aumentar las ventas” la meta podría ser “un 10% respecto al año anterior”. Objetivo y meta no son lo mismo, pero van de la mano.

Para poder realizar un buen control del estado de avance de las metas, es necesario definir metas parciales con el objeto de tener un buen mecanismo que nos permita realizar los ajustes en caso de no avanzar como se espera.

Por ejemplo, si el objetivo estratégico es: “Aumentar la satisfacción de los clientes en 10 puntos respecto al año anterior”, deberíamos a su vez, definir metas parciales para el año. No podemos medir una vez al año porque no tenemos capacidad de reaccionar en caso de que no vayamos por buen camino.

En este ejemplo, podríamos definir lo siguiente:

CUADRO DE CONTROL DEL OBJETIVO

	Acumulado a 3 meses	Acumulado a 3 meses	Acumulado a 6 mese	Total Año
Meta	2 puntos	5 puntos	7 puntos	10 puntos

11.4.7 El parámetro de comparación

Cuando definimos una meta, es necesario indicar cuál es el parámetro de comparación, es decir, contra qué nos compararemos.

Por ejemplo, si nuestro objetivo es “Aumentar las ventas un 10%”, el parámetro de comparación es el año anterior, aunque no esté expresado en la redacción del objetivo. Si lo tuviéramos que escribir completo, el objetivo quedaría de la siguiente forma: “Aumentar las ventas un 10% respecto al año anterior”

Los parámetros de comparación pueden ser un valor real del año anterior, puede ser el presupuesto de este año, puede ser un dato de un competidor, puede ser un dato de una empresa referente por sus buenas prácticas, existen muchas opciones, pero siempre debemos definir contra qué nos vamos a comparar.

11.4.8 Los objetivos S.M.A.R.T.

En 1981 el académico George T. Doran propuso a modo de recomendación, unos criterios para definir objetivos en forma adecuada. Un objetivo bien definido debería cumplir los siguientes criterios:

- S (ser ESPECÍFICO)
- M (ser MEDIBLE)
- A (ser ALCANZABLE)
- R (ser RELEVANTE)
- T (tener un TIEMPO DETERMINADO)

Un ejemplo de objetivo SMART es:

“Aumentar la satisfacción de clientes un 10% respecto al año anterior”.

Para saber si está bien definido deberemos hacernos las siguientes preguntas:

TEST DE CALIDAD DE LA DEFINICIÓN DE UN OBJETIVO

S: ¿Es Específico?	Sí
M: ¿Es Medible?	Sí
A: ¿Es Alcanzable? (suponiendo que tenemos la capacidad para lograrlo)	Sí
R: ¿Es Relevante? (para la empresa)	Sí
T: ¿Tiene un tiempo determinado?	Sí

Con el tiempo, se han ido agregando nuevos criterios, pero todos apuntan a mejorar la redacción y características del objetivo.

11.4.9 Ejemplos de objetivos mal formulados

Es muy habitual ver que las organizaciones definen mal sus objetivos, acá podemos ver algunos ejemplos:

Objetivo: “Incrementar las ventas”

- Este objetivo es demasiado general, expresa una aspiración, no dice cuánto quiere lograr ni cuándo lo hará. Un objetivo bien formulado es: “Aumentar las ventas acumuladas en un 10% a diciembre respecto al año anterior”



Objetivo: “Aumentar la calidad de los productos”

- Este objetivo es demasiado general, es aspiracional, todas las empresas quieren aumentar la calidad de sus productos, sin embargo, la calidad debe venir de la opinión del cliente, no la calidad técnica ya que el cliente no sabe discriminar. Lo que sí sabe el cliente es cuán satisfecho se encuentra con el producto. Por ello, un objetivo mejor redactado sería: “Incrementar la satisfacción neta de los clientes un 10% respecto a calidad percibida de nuestros productos por sobre la competencia”.

Objetivo: “Implementar el Plan de Capacitación”

- Este objetivo es demasiado general, no es una finalidad, es una actividad. Un objetivo mejor formulado sería: “Aumentar el nivel de competencias de los trabajadores para incrementar la productividad”. Esta productividad se puede medir mediante una evaluación de conocimientos respecto a un tema, por ejemplo, conocimiento de MS Excel.

11.4.10 Las Estrategias (¿Cómo lo haremos?)

Las estrategias son las **acciones necesarias para cumplir los objetivos** que nos hemos propuesto, son el cómo lo haremos.

Por ejemplo, supongamos que queremos: “Aumentar la satisfacción con el Clima Laboral en un 10% respecto al año anterior”. Ésta sería nuestra finalidad y algunas estrategias (acciones) para lograr aquello podrían ser:

Por ejemplo, supongamos que queremos: “Aumentar la satisfacción con el Clima Laboral en un 10% respecto al año anterior”. Ésta sería nuestra finalidad y algunas estrategias (acciones) para lograr aquello podrían ser:

- Implementar jornada flexible
- Desarrollar plan de carrera
- Implementar programa de estudios
- Implementar programa de comunicación interna
- Implementar sistema de retroalimentación semestral
- Implementar los “jeans days”
- Etc.

Una **Estrategia son acciones** y debe responder:
¿Cómo lo haremos?

No debemos confundir los Objetivos Estratégicos (¿Qué queremos lograr?) con las Estrategias (¿Cómo lo haremos?), que son las acciones necesarias para lograr el objetivo.

Como dijimos, las estrategias son las acciones que implementaremos para cumplir el objetivo. Sin embargo, puede que las estrategias definidas no sean suficientes para lograr cumplir el objetivo o que los recursos asignados no sean los adecuados. Por ello, resulta fundamental analizar si las estrategias son suficientes por sí solas. De no serlo, será necesario reevaluar la estrategia, alcance y recursos asignados o implementar más de una estrategia por objetivo.

Test de Calidad de un Objetivo

Para saber si una estrategia es la adecuada, debemos preguntarnos:

Si ejecuto correctamente esta estrategia, ¿podré cumplir el objetivo?

Si la respuesta es “no” o “más o menos”, quiere decir que esa estrategia por sí sola es insuficiente.

11.5 Diseño del plan estratégico

La **planificación estratégica es un proceso sistemático** de diseño e implementación de acciones para alcanzar los objetivos que se propone una empresa.

En el ejemplo del restaurante, hasta el momento tenemos lo siguiente:

DEFINICIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES



Visión ¿Qué queremos lograr?	“Queremos ser reconocidos como el mejor restaurante de la ciudad en tres años”	
Meta de la Visión ¿Cuánto queremos lograr con la Visión?	Estar dentro de los 3 mejores restaurantes de la ciudad.	
Medición ¿Cómo lo mediremos?	Se va a medir el reconocimiento (encuesta)	
Misión ¿Cómo lo haremos?	“Satisfacer el gusto y preferencia de nuestros clientes, ofreciendo platos típicos de la zona y de Chile, de calidad, variedad y cómodos precios, a través de un excelente y ágil servicio pensando en las necesidades del turista”	
Valores: ¿Nos podemos comportar de esta forma?		
	Valor	Conducta esperada
Valor 1:	Espíritu de servicio	Soy proactivo y tengo empatía con las necesidades del cliente
Valor 2:	Trabajo en equipo	Participo activamente en mi equipo y contribuyo con otras áreas al logro de los objetivos de la empresa
Valor 3:	Responsabilidad	Cumplo mis tareas en el tiempo y calidad requerida
Valor 4:	Proactividad	Me planteo desafíos y tomo la iniciativa para realizar mejoras que aporten a mi trabajo y al de otros
Valor 5:	Respeto	Trato a los demás con dignidad, asumo mis compromisos y cumplo con las normas de la empresa
Valor 6:	Flexibilidad	Estoy dispuesto y me adapto a nuevas ideas, procedimientos y prácticas que le agregan valor a mi desempeño y la empresa

Considerando todos los conceptos vistos anteriormente, ya estamos en condiciones de elaborar un plan estratégico formal. Para ello utilizaremos el siguiente esquema que nos facilita su visualización y comunicación al equipo de colaboradores.

CUADRO EJEMPLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	ESTRATEGIAS

En la columna **dimensión** se clasifican los objetivos estratégicos para que sea más fácil su comprensión y saber a qué foco se dirigen. Hay varias categorías, pero las más habituales son:

- Resultados
- Clientes
- Marketing
- Procesos
- CCC (Cultura, Capital Humano y Conocimiento)

La recomendación para los empresarios pequeños y medianos es que definan entre 8 a 10 objetivos como máximo. Esto debido a que tenemos una capacidad limitada de ejecutar acciones. No tiene sentido definir muchos objetivos y luego no cumplirlos.

Las empresas más exitosas y dinámicas en el mundo como Google, Intel, Twitter, Firefox, etc., definen un máximo de 5 objetivos. La razón de esto es bastante práctica y es que cada objetivo puede tener a su vez varias estrategias que trabajan en conjunto para cumplir el objetivo.

Un punto de partida fundamental para definir los objetivos estratégicos son las decisiones que podríamos implementar y que surgieron de nuestro análisis FODA.

Como recordatorio, en este ejemplo del restaurante se identificó lo siguiente:

LISTADO DE POSIBLES DECISIONES DEL ANÁLISIS FODA

Clientes:

1. Acondicionaré un espacio para las mascotas
2. Incluiré un menú para mascotas
3. Evaluaré el servicio para las mascotas con mis clientes
4. Incorporaré un pack de comida para llevar para las mascotas
5. Actualizaré la carta y tragos para gente joven
6. Ampliaré la carta con estas nuevas opciones
7. Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack “trasnoche”)
8. Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos

Operaciones

9. Reduciré las mesas de 8 a 4 personas
10. Adicionaré imágenes turísticas del sector en el restaurante
11. Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado
12. Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales

Marketing

13. Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector
14. Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran
15. Realizaré un control semanal de la carta de los competidores

En nuestro plan estratégico debemos considerar estas opciones de decisión. No es necesario hacerse cargo de todo a la vez, ya que muchas veces se requiere de esfuerzo y recursos que no siempre tenemos disponibles.

Por tanto, debemos priorizar y hacernos cargo de los factores que más aportaran al cumplimiento de los desafíos que nos proponemos.

Cómo vimos al momento de proponer acciones en base al FODA, logramos identificar estas 15 posibles acciones que debo considerar al momento de definir mi plan estratégico.

Recordemos que las estrategias son acciones. Y que esas acciones son más grandes o pequeñas dependiendo del tamaño de mi negocio.

Así, en nuestro caso del restaurante, los objetivos estratégicos para el próximo año podrían ser los siguientes:

PRINCIPALES OBJETIVOS DE MI RESTAURANTE

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Resultados	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	15% vs año anterior
Marketing	Aumentar el reconocimiento del restaurante	De 65% a 70%
Procesos	Aumentar la capacidad del restaurante	De 50% a 80% de las personas
CCC	Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	De 20 mesas a 40
		De 65% a 70%



Una vez que hemos definido los objetivos estratégicos y las metas que pretendemos alcanzar, lo relevante son las estrategias (acciones) que implementaremos para poder cumplir estos objetivos.


El esfuerzo del día a día se nos va en la ejecución de las estrategias, no en los objetivos. Los objetivos se definen una vez y el resto del tiempo estamos ejecutando las estrategias que nos propusimos.

Por tanto, luego de definidos los objetivos estratégicos debemos definir las estrategias que implementaremos para lograr esos objetivos.

Las 15 acciones propuestas para el restaurante son las estrategias a implementar, estas **estrategias deben aportar el cumplimiento de los objetivos.**

En nuestro ejemplo, el Plan Estratégico considerando las **estrategias** podría ser el siguiente:

PLAN ESTRATÉGICO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	ESTRATEGIAS
Resultados	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	15% vs año anterior	R. González	
Cientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	De 65% a 70%	C. Aravena	1. Acondicionaré un espacio para las mascotas 2. Incluiré un menú para mascotas 3. Evaluaré el servicio para las mascotas con mis clientes 4. Incorporaré un pack de comida para llevar para las mascotas 5. Actualizaré la carta y tragos para gente joven 6. Ampliaré la carta con estas nuevas opciones 7. Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack "trasnoche") 8. Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos
Marketing	Aumentar el reconocimiento del restaurante	De 50% a 80% de las personas	C. Aravena	13. Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector 14. Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran 15. Realizaré un control semanal de la carta de los competidores
Procesos	Aumentar la capacidad del restaurante	De 20 mesas a 40	R. García	9. Reduciré las mesas de 8 a 4 personas 10. Adicionaré imágenes turísticas del sector en el restaurante 11. Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado 12. Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales
CCC	Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	De 65% a 70%	C. Martínez	

Como podemos ver, en nuestro plan nos hicimos cargo de todas las estrategias (acciones) que propusimos en nuestro análisis FODA. Asociamos cada estrategia a los objetivos estratégicos que nos propusimos.

Test de Suficiencia del Plan Estratégico

Lo que debemos preguntarnos es:

Si ejecuto correctamente todas estas estrategias, ¿son suficientes como para cumplir los objetivos estratégicos del plan?

En este ejemplo podemos ver que probablemente no son suficientes. No tenemos estrategias que estén ayudando a cumplir los objetivos de “Aumentar los ingresos” o “Aumentar la calidad de atención”. Por otro lado, en el resto de los objetivos debemos preguntarnos si estamos haciendo todo lo relevante para cumplir esos objetivos.

En el Plan Estratégico, hemos representado en amarillo aquellos espacios donde creemos que necesitamos incorporar otras estrategias ya que con las propuestas tal vez sean insuficientes.

Para el objetivo “Aumentar los ingresos respecto al año anterior” podríamos proponer las siguientes estrategias que nos permitan vender más:

- Incorporar servicio de *delivery*
- Alianzas comerciales con instituciones y empresas

Para el objetivo de “Aumentar la calidad de atención de nuestro personal” podríamos proponer las siguientes estrategias:

- Fortalecer la cultura de servicio
- Rejuvenecer la vestimenta y carta del local

Y para el resto de los objetivos adicionaremos alguna otra estrategia para que nos dé la tranquilidad que cumpliremos con los objetivos estratégicos que nos hemos propuesto.

Por tanto, considerando las estrategias que surgieron del **FODA** y las que surgen del **Test de Suficiencia**, en el nuevo plan tendríamos:

PLAN ESTRATÉGICO

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	ESTRATEGIAS
Resultados	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	15% vs año anterior	R. González	(x) Incorporar servicio de delivery (x) Alianzas comerciales con instituciones y empresas
Cientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	De 65% a 70%	C. Aravena	1. Acondicionaré un espacio para las mascotas 2. Incluiré un menú para mascotas 3. Evaluaré el servicio para las mascotas con mis clientes 4. Incorporaré un pack de comida para llevar para las mascotas 5. Actualizaré la carta y tragos para gente joven 6. Ampliaré la carta con estas nuevas opciones 7. Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack "trasnoche") 8. Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos (x) Incorporar servicios a mascotas, transporte y estacionamiento (x) Fortalecer la ambientación del local
Marketing	Aumentar el reconocimiento del restaurante	De 50% a 80% de las personas	C. Aravena	13. Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector 14. Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran 15. Realizaré un control semanal de la carta de los competidores (x) Instalar tótem publicitario en el frontis del local
Procesos	Aumentar la capacidad del restaurante	De 20 mesas a 40	R. García	9. Reduciré las mesas de 8 a 4 personas 10. Adicionaré imágenes turísticas del sector en el restaurante 11. Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado 12. Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales (x) Implementar nuevos horarios de atención con menús diferenciados
CCC	Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	De 65% a 70%	C. Martínez	(x) Fortalecer la cultura de servicio (x) Rejuvenecer la vestimenta y carta del local

11.6 Resumen de contenidos

La planificación es un proceso reflexivo y formal que nos permite definir los desafíos de la organización y las acciones necesarias para poder cumplirlos.

Podemos resumir los principales conceptos vistos en este capítulo en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	PREGUNTAS A RESPONDER
Visión (es el principal objetivo de la organización)	¿Qué queremos lograr?
Meta de la Visión (es la cuantificación de la Visión)	¿Cuánto queremos lograr con la Visión?
Medición (es lo que se debe medir)	¿Cómo lo mediremos?
Misión (son los medios para lograr la visión)	¿Cómo lo haremos?
Test de Calidad de la Misión (es lo que hago)	Si yo hago muy bien lo que declaro en mi Misión, ¿Podré cumplir mi Visión?
Valores (son las conductas de las personas)	¿Nos podemos comportar de esta forma?
Objetivos (es lo que queremos lograr)	¿Qué queremos lograr?
Objetivos Estratégicos (es lo que queremos lograr y es algo muy relevante para la organización)	¿Qué queremos lograr?
Test de Calidad de un Objetivo (para saber si un objetivo es un objetivo y no una tarea debemos preguntarnos)	¿Porqué queremos hacer esto?, ¿Cuál es la finalidad?
Meta del Objetivo Estratégico (es la cuantificación del objetivo)	¿Cuánto queremos lograr?
Estrategias (son las acciones que haremos para cumplir el objetivo)	¿Cómo lo haremos?
Test de Calidad de una Estrategia (para saber si una estrategia es la adecuada debemos preguntarnos)	¿Si ejecuto correctamente esta estrategia podré cumplir el objetivo?
Responsable de un Objetivo Estratégico (es la persona que dedica gran parte de su tiempo para que este objetivo se cumpla)	¿A quién debo felicitar cuándo este objetivo se cumple?
Test de Suficiencia del Plan Estratégico (considera todos los objetivos del plan en su totalidad)	¿Si ejecuto correctamente todas estas estrategias son suficientes para cumplir los objetivos estratégicos del plan?



11.7 Resumen de contenidos


A continuación, se exponen las acciones a realizar para esta Herramienta:

1. Analizar el entorno interno y externo de la empresa a través de la Matriz FODA (F-H11-01).
2. Tomar decisiones en base al entorno interno y externo de la empresa (F-H11-02).
3. Definir y dejar establecidas la Visión, Misión y Valores de la empresa (F-H11-03).
4. Elaborar un Plan Estratégico para la empresa (F-H11-04).



F - H11 - 01: Análisis de entorno (Matriz FODA)



Logo de la empresa	Análisis de entorno (Matriz FODA) (F-H11-01)									
<p>Nota: A partir del contenido del programa SIGO y en base a los desafíos de su negocio, reflexione respecto a cuáles son las oportunidades y amenazas de su sector y cuáles son las fortalezas y debilidades de su negocio.</p> <p>La matriz FODA resume en un solo cuadro todo lo relevante que sucede en el exterior y la situación de mi negocio en un momento del tiempo. El FODA se utiliza para tomar decisiones y generalmente cambia con el tiempo, por lo que cuando usted lo realice será la “foto” de su negocio en ese momento. Es importante realizarlo con las personas de su empresa, ya que uno no siempre es dueño de la verdad y otras opiniones podrían aportar para obtener un mejor análisis de su empresa.</p>										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%; padding: 5px;">OPORTUNIDADES</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">AMENAZAS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2" style="padding: 10px;"> Dentro de las cosas que debemos preguntarnos se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cambios están experimentando los clientes? ➤ ¿Qué nuevas cosas valoran los clientes? ➤ ¿Qué está cambiando en la sociedad? ➤ ¿Qué nuevas cosas demandan los clientes al momento de viajar? ➤ ¿Qué está pasando en materias regulatorias? ➤ ¿Existen nuevos instrumentos de apoyo para el sector? ➤ ¿Qué otros destinos prefieren los clientes y por qué? ➤ ¿Qué nuevas tecnologías puedo implementar en mi negocio? </td> </tr> <tr> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> O1: <i>Los clientes cada vez más turisteo con mascotas</i> </td> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> A1: <i>Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio</i> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> O2: <i>Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos</i> </td> <td style="padding: 10px; vertical-align: top;"> A2: <i>Ingreso de tres nuevos competidores</i> </td> </tr> </tbody> </table>			OPORTUNIDADES	AMENAZAS	Dentro de las cosas que debemos preguntarnos se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cambios están experimentando los clientes? ➤ ¿Qué nuevas cosas valoran los clientes? ➤ ¿Qué está cambiando en la sociedad? ➤ ¿Qué nuevas cosas demandan los clientes al momento de viajar? ➤ ¿Qué está pasando en materias regulatorias? ➤ ¿Existen nuevos instrumentos de apoyo para el sector? ➤ ¿Qué otros destinos prefieren los clientes y por qué? ➤ ¿Qué nuevas tecnologías puedo implementar en mi negocio? 		O1: <i>Los clientes cada vez más turisteo con mascotas</i>	A1: <i>Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio</i>	O2: <i>Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos</i>	A2: <i>Ingreso de tres nuevos competidores</i>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS									
Dentro de las cosas que debemos preguntarnos se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué cambios están experimentando los clientes? ➤ ¿Qué nuevas cosas valoran los clientes? ➤ ¿Qué está cambiando en la sociedad? ➤ ¿Qué nuevas cosas demandan los clientes al momento de viajar? ➤ ¿Qué está pasando en materias regulatorias? ➤ ¿Existen nuevos instrumentos de apoyo para el sector? ➤ ¿Qué otros destinos prefieren los clientes y por qué? ➤ ¿Qué nuevas tecnologías puedo implementar en mi negocio? 										
O1: <i>Los clientes cada vez más turisteo con mascotas</i>	A1: <i>Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio</i>									
O2: <i>Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos</i>	A2: <i>Ingreso de tres nuevos competidores</i>									


F - H11 - 01: Analisis de entorno (Matriz FODA)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O3:	A3:
O4:	A4:
O5:	A5:
Estas se enfocan en mis Capacidades y se redactan indicando: poseo ..., cuento con..., tengo..., soy...	Estas se enfocan en las Limitaciones para el desarrollo de mi negocio y se redactan indicando: no poseo..., no cuento con..., no tengo..., no soy...
F1: Cuento con una buena ambientación	D1: No cuento con estacionamiento para clientes
F2: Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes	D2: No cuento con mesas suficientes
F3:	D3:
F4:	D4:
F5:	D5:

F - H11 - 02: Matriz de Decisiones FODA

Logo de la empresa

Matriz de Decisiones FODA
(F-H11-02)




Nota: La Matriz de Decisiones se elabora en base al FODA y, para ello se debe tomar la información del formulario anterior (F-H11-01). Esta matriz nos facilitará la toma de decisiones, considerando nuestras capacidades - **fortalezas** y **debilidades** - proponiendo de qué forma se aprovecharán las **oportunidades** y cómo hacer frente a las **amenazas**.

		OPORTUNIDADES		
		O1: <i>Los clientes cada vez más turisteo con mascotas</i>	O2: <i>Los clientes cada vez más son parejas jóvenes sin hijos</i>	O3:
Decisiones en base al FODA				
FORTALEZAS	F1: <i>Cuento con una buena ambientación</i>	Acondicionaré un espacio para las mascotas	Adicionaré imágenes turísticas del sector	
	F2: <i>Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes</i>	Evaluaré el servicio para las mascotas	No haré nada	
	F3:			
DEBILIDADES	D1:			
	D2:			
	D3:			

F - H11 - 02: Matriz de Decisiones FODA

Logo de la empresa




		AMENAZAS		
Decisiones en base al FODA		A1: Los clientes son más exigentes en el estándar de servicio	A2: Ingreso de tres nuevos competidores	A3:
FORTALEZAS	F1: <i>Cuento con una buena ambientación</i>	No haré nada	Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector	
	F2: <i>Cuento con un buen índice de satisfacción de clientes</i>	Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran	No haré nada	
	F3:			
DEBILIDADES	D1:			
	D2:			
	D3:			



F - H11 - 03: Definir y dejar establecidas la Visión, Misión y Valores de la empresa

<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 0 auto;"></div> <p>Logo de la empresa</p>		
Definición de Valores (F-H11-03)		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><i>Nota:</i> A partir de los siguientes recuadros y tomando en consideración las diferentes Herramientas de gestión que se han visto a lo largo del SIGO, reflexionar acerca de los valores que representan a la empresa.</p> </div>		
Visión		
¿Qué queremos lograr?		
Meta de la visión		
¿Cuánto queremos lograr con la visión?		
Misión		
¿Cómo lo haremos?		
Valores:		
¿nos podemos comportar de esta forma?		
Ejemplo de valores y las conductas asociadas a ello	Valor	Conducta esperada
	Espíritu de servicio	Soy proactivo y tengo empatía con las necesidades de la gente
	Trabajo en equipo	Participo activamente en mi equipo y contribuyo con otras áreas al logro de los objetivos de la empresa.
	Responsabilidad	Cumplo mis tareas en el tiempo y con la calidad requerida
	Proactividad	Me planteo desafíos y tomo la iniciativa para realizar mejoras que aporten a mi trabajo y al de otros.
	Respeto	Trato a los demás con dignidad, asumo mis compromisos y cumplo con las normas de la empresa.
	Flexibilidad	Estoy dispuesto y me adapto a nuevas ideas, procedimiento y prácticas que agregan valor a mi desempeño y a la empresa.
MIS VALORES		
	Valor	Conducta esperada
Valor 1		
Valor 2		
Valor 3		

F - H11 - 04: Diseño del Plan Estratégico

<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 0 auto;"></div> Logo de la empresa	Diseño del Plan Estratégico (F-H11-04)		 SIGO TURISMO Gestión Empresarial	
<p>Nota: A partir del contenido del programa SIGO y en base a los desafíos de su negocio, proponga los objetivos estratégicos, metas estratégicas y responsables de su negocio para el próximo año. No se proponga muchos objetivos ya que eso permite concentrar los esfuerzos.</p> <p>Recomendaciones: Idealmente defina entre 5 a 8 objetivos a cumplir en un año, ya que estos requieren esfuerzo y recursos que debe asignar.</p>				
Nombre de la empresa:				
Actividad:				
Dimensión	Objetivos estratégicos	Metas	Responsable del objetivo	Estrategias
Es el nombre del área o función de la empresa	Es lo que queremos lograr y es algo muy relevante para la organización	Es la cuantificación del objetivo	Es la persona que dedica gran parte de su tiempo para que este objetivo se cumpla	Son las acciones que haremos para cumplir el objetivo
¿A qué área pertenece?	¿Qué queremos lograr?	¿Cuánto queremos lograr?	¿A quién le duele si este objetivo no se cumple?	¿Cómo lo haremos?
Resultados	1) Aumentar los ingresos esperados respecto al año anterior	15% vs año anterior	R. González	a) Incorporar servicio de delivery b) Alianzas comerciales con instituciones y empresas
Marketing	2) Aumentar el reconocimiento del restaurante	De 50% a 80% de las personas	J. Rivera	a) Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector b) Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran c) Realizaré un control semanal de la carta de los competidores d) Instalar tótem publicitario en el frontis del local
	3)			a) b) c)
	4)			a) b) c)



MÓDULO 4

LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA MEJORA

HERRAMIENTA 12

CONTROL Y MEDICIÓN

- 12.1 **Introducción**
 - 12.1.1 El modelo de gestión del desempeño
- 12.2 **Los indicadores de desempeño**
 - 12.2.1 Tipos de indicadores
 - 12.2.2 La línea base
 - 12.2.3 Los criterios de desempeño
 - 12.2.4 El pentagrama del éxito
 - 12.2.5 Representación visual de indicadores
 - 12.2.6 Los planes de acción
 - 12.2.7 Los indicadores de desempeño y su aplicación
 - 12.2.8 El benchmarking
 - 12.2.9 Cómo definir un KPI
- 12.3 **Plan estratégico y plan de acción**
- 12.4 **Tablero de control de los objetivos**
- 12.5 **Ejemplos de KPI**
 - 12.5.1 Ejemplos de KPI para un restaurante
 - 12.5.2 Ejemplos de KPI para un hotel
- 12.6 **Resumen de contenidos**
- 12.7 **Anexo: Ejemplos de formularios a utilizar**

HERRAMIENTA **12**

Herramienta 12: Control y Medición

Objetivos de la Herramienta

- Aplicar el concepto de objetivo estratégico
- Lograr definir Metas e Indicadores de Desempeño Claves (KPI)
- Lograr definir los criterios de desempeño para medir un objetivo
- Identificar las diferencias entre un objetivo, una estrategia, un plan de acción, una meta, un indicador de desempeño y un criterio de desempeño
- Lograr diseñar un tablero de control de la estrategia
- Lograr diseñar un plan de acción a partir del plan estratégico
- Conocer los KPI más utilizados en la industria

12.1 INTRODUCCIÓN

Una vez que se haya definido el plan estratégico comienza la ejecución. Para saber si vamos por buen camino deberemos **medir el desempeño de las acciones planificadas** con el objeto de tomar decisiones y ajustarlas en caso de no lograr los resultados esperados.

12.1.1 El modelo de gestión del desempeño

Cuando hablamos de un modelo, nos referimos a una estructura base que nos permite guiarnos y no tener que construir todo desde cero. Es un referente, que podemos adaptarlo en base a nuestras propias necesidades. Un modelo de desempeño obedece al tipo de negocio en que nos encontramos y depende del modelo de negocio que tenemos.

Por ejemplo, el negocio de un hotel es diferente al negocio de un tour operador o al de un restaurante, por lo que las variables a gestionar por cada tipo de empresa son diferentes. A esto nos referimos con modelo de gestión del desempeño. Las variables relevantes para un restaurante son diferentes a las variables relevantes para un hotel, aunque ambas pertenezcan al sector turismo.

Así, por ejemplo, las variables relevantes para un hotel pueden ser la tasa de ocupación de las habitaciones, el tiempo de permanencia de los huéspedes, el gasto promedio por habitación o pasajero, los costos de operar los servicios, etc. Por tanto, un hotel deberá construir un modelo de gestión en base a las variables claves propias para su negocio, que son diferentes a lo que necesita un restaurante o un tour operador.

12.2 Los Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa del proceso o de los resultados esperados de una actividad.

De acuerdo con la RAE un indicador es aquel: “Que indica o sirve para indicar”. El cual proviene del latín “Indicare” que significa mostrar o significar algo, con indicios y señales.

Un indicador es un **instrumento de medida que nos permiten comprobar si estamos consiguiendo los objetivos propuestos.**

La forma de identificar cuál es el indicador adecuado se desprende de la propia redacción del objetivo y debemos preguntarnos:

- ¿Qué mejorará con la obtención del objetivo?
- ¿El indicador mide específicamente lo que quiero lograr con el objetivo?

El único método para saber si vamos por el rumbo correcto (para cumplir nuestro objetivo) es a través de la medición periódica del estado de avance de desempeño alcanzado y compararlo con un desempeño esperado.

Un **indicador** es algo que se puede medir

Cuando se quieren medir aspectos muy relevantes se habla de Indicadores Claves de Desempeño o KPI en inglés (*Key Performance Indicators*). La diferencia entre un indicador y un KPI es que éste último tiene una relevancia mucho mayor para mi negocio.

Por ejemplo, en el caso de un hotel, un indicador de negocio es el “Nº de toallas que se lavan día a día”, es importante porque esto tiene un costo asociado y es necesario controlarlo para impedir que los costos se eleven. Sin embargo, un KPI que es realmente relevante para el negocio es la “Tasa de Ocupación de los Cuartos”. Si este KPI nos dice que la tasa está cayendo, nos entrega una alerta de que el negocio en su conjunto se encuentra en riesgo. El negocio no se pone en riesgo por el gasto en lavado de toallas, pero sí por una tasa de ocupación baja.

Los **KPI** son indicadores, pero muy relevantes para el negocio.

K Test de Calidad de un KPI

Para saber si un KPI es el indicado, debemos preguntarnos lo siguiente:

¿Este KPI me permite saber si cumplo mi objetivo?

12.2.1 Tipos de indicadores

Los indicadores se pueden aplicar a cualquier actividad o resultado. Por ejemplo, si tengo un restaurante, un indicador de proceso puede ser el tiempo de preparación de un plato y la satisfacción de clientes puede ser uno de resultados.

Los indicadores **impulsores** son todos aquellos que miden alguna etapa del proceso y su control sistemático permite predecir el resultado final de una actividad.

Los indicadores de **resultado** son todos aquellos que miden el resultado final de una actividad.

Tomemos de ejemplo un partido de fútbol, supongamos que ambos equipos están a cero en el marcador, pero vemos que uno de ellos domina el partido, vemos que tienen delanteros que permanentemente tienen buenas llegadas al arco contrario, vemos que son más rápidos en la zona central y realizan pases cruzados dejando atrás a los contrincantes. En esta situación, podríamos predecir con una probabilidad bastante alta que ese equipo resultará vencedor, aunque en este momento ambos estén empatados a cero. Estos hechos son buenos **indicadores impulsores o causales** que nos permiten anticipar el desenlace del partido.

Por otro lado, si este mismo equipo logra concretar 3 goles esto es un **indicador de resultado**. Lo relevante de esto, es que el técnico del equipo está atento a los **indicadores impulsores**, ya que su monitoreo permanente le permite tomar acciones correctivas para aumentar la probabilidad de conseguir el resultado deseado. El indicador de resultado finalmente le dirá si logró o no su objetivo, pero el técnico del equipo se gestiona con los indicadores impulsores.

Por ejemplo, en nuestro restaurante los indicadores podrían ser los siguientes:

EJEMPLO DE INDICADORES

Indicadores Impulsores (causas)	Indicadores de Resultado (efectos)
<ul style="list-style-type: none"> Tiempo promedio de producción de un plato Nº de mesas por garzón 	Satisfacción de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Facturación semanal (o diaria) Nº de clientes diarios 	Ingresos mensuales

El indicador de resultado “Satisfacción de clientes” nos indica si los clientes están satisfechos con el restaurante, pero si controlamos los indicadores impulsores podremos identificar anticipadamente si la atención a los clientes es la adecuada. Por otro lado, si el indicador “Tiempo promedio de producción de un plato” nos dice que en la cocina se están demorando mucho, lo más probable es que caiga el nivel de satisfacción, por lo que el dueño del restaurante debe tomar las acciones necesarias para reducir ese tiempo de producción y no impacte negativamente en la satisfacción.

El indicador de resultado es la resultante de muchas acciones previas y cuando nos enteramos, muchas veces ya es tarde para tomar acciones. Es por esta razón que es importante controlar los indicadores impulsores.

Otro ejemplo, que muchos hemos vivido, es respecto al desempeño de un hijo en el colegio. Un indicador de resultado es si “aprobó o reprobó el curso”, pero lo que gestionamos son los indicadores impulsores, es decir, la asistencia a clases, las notas de los controles, pruebas y exámenes. Guiarnos solo por el indicador de resultado puede ser muy tarde para tomar acciones correctivas.

12.2.2 La línea base

La línea base es el punto de partida que se utiliza como referencia para definir la nueva meta.

Para definir una meta nos basamos en varios factores como el desempeño histórico, la competencia, el mercado, etc.

Es importante mantener a la vista el dato real que tomaremos de base para definir la meta. A este dato se le denomina Línea Base y corresponde al valor real alcanzado sobre el cual nos basamos para definir la nueva meta.

Por ejemplo, si el año pasado tuvimos 300 pasajeros en la temporada y nuestro objetivo es crecer un 20%, la nueva meta se construye sobre la base de los pasajeros del año anterior, en este caso, los 300.

En este caso tendríamos:

Objetivo	Aumentar el n° de pasajeros en un 20% respecto al año anterior
Meta	20% (equivalente a 360 pasajeros en la temporada)
Línea base	300 pasajeros en la temporada anterior

El mantener la línea base a la vista nos permite saber si la nueva meta es adecuada y nos facilita la comparación al momento de controlar el avance parcial del objetivo.

12.2.3 Los criterios de desempeño

La definición de una meta no es suficiente para medir el desempeño de un objetivo, debemos definir cuáles serán los criterios que utilizaremos para evaluar el desempeño.

Por ejemplo, en el caso del rendimiento de mi hijo en el colegio, los criterios de su desempeño podrían ser:

- Si obtiene un promedio general $\geq 6,0$ es sobresaliente
- Si obtiene un promedio general $\geq 5,0$ es bueno
- Si obtiene un promedio general $\geq 4,0$ es regular
- Si obtiene un promedio general $< 4,0$ es malo

Pero ¿por qué es importante definir estos criterios de desempeño? ¿No es suficiente con definir la meta? La meta nos define el desafío que queremos alcanzar, pero no nos dice cuan bien o cuan mal lo hicimos respecto a la meta cuando el resultado esta por sobre o por debajo de la meta.

Supongamos que en nuestro restaurante, actualmente, el tiempo de producción de un plato es de 15 minutos y que nuestro objetivo es “Reducir el tiempo promedio de producción de un plato a 10 minutos” para que los clientes no tengan que esperar tanto tiempo. Los “10 minutos por plato” es la nueva meta, pero si ahora nos estamos demorando 7 minutos lo único que sabremos es que superamos la meta, pero no sabremos que tan bueno es este resultado. Si no defino un criterio, podría demorarme 9, 8 o 7 minutos y en todos estos casos superé la meta, pero no es el mismo desempeño. Por ello, es siempre recomendable **definir para cada uno de los objetivos el nivel de desempeño**. En este ejemplo, podríamos definir lo siguiente:

OBJETIVOS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Objetivo	Reducir el tiempo promedio de producción de un plato a 10 minutos
Meta	10 minutos por plato
Línea base	Tiempo actual es de 15 minutos por plato
Criterios de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Si me demoro 12 minutos o más: Muy malo • Si me demoro 11 minutos: Aceptable • Si me demoro 10 minutos: Cumpló la meta • Si me demoro 9 minutos: Bueno • Si me demoro 8 minutos: Muy bueno • Si me demoro 7 minutos: Sobresaliente

Los criterios de desempeño nos permiten definir previamente cual es el nivel de desempeño para cada resultado obtenido.

12.2.4 El pentagrama del éxito

Al momento de planificar, no es suficiente solo definir los objetivos. Para que la planificación esté bien diseñada se debe definir la meta, el indicador, los criterios de desempeño y el responsable del objetivo.

Para no olvidar información relevante al momento de planificar, hemos denominado como el “Pentagrama del Éxito” al esquema que nos recuerda que existen cinco elementos relevantes que deben definirse formalmente al momento de planificar.

Si alguno de estos elementos nos falta o está mal definido, pone en riesgo el cumplimiento del objetivo. Esto debido a que, si la meta no es la adecuada o es insuficiente, probablemente iremos en la dirección correcta pero no lograremos cumplirlo en la cuantía que se necesita. Por ejemplo: si nuestro objetivo es “Aumentar las ventas en un 5% respecto al año anterior” y el sector está creciendo a un 15%, puede que la meta sea muy baja y le estoy exigiendo muy poco a mi negocio.

PENTAGRAMA DEL ÉXITO



Teniendo en mente este esquema, uno nunca se olvidará de los elementos a considerar al momento de definir objetivos.

Así, por ejemplo, una definición de objetivo podría ser:

EJEMPLO: PENTAGRAMA DEL ÉXITO

Objetivo Estratégico	Ser considerada dentro de las mejores empresas para trabajar
Meta	Ubicarnos dentro de las 50 mejores empresas del país este año
KPI	Posición en el Ranking de la encuesta de clima
Responsable del Objetivo	Juan Pérez
Criterios de desempeño	Si Puntaje Real < 55 No Cumple
	Si Puntaje Real ≥ 55 Aceptable
	Si Puntaje Real ≥ 50 Cumple
	Si Puntaje Real ≥ 10 Sobresaliente

Actividad 1:

Desarrolle el Pentagrama del Éxito para un objetivo estratégico de su negocio.

Objetivo Estratégico	
Meta	
KPI	
Responsable del Objetivo	
Criterios de desempeño	

12.2.5 Representación visual de indicadores

Una forma habitual para facilitar la lectura de los indicadores es representarlos visualmente con algún tipo de figura o color que nos permita saber en una mirada cómo vamos con el cumplimiento de los objetivos.

Cuando se agrupan muchos indicadores con sus respectivas representaciones visuales en un solo informe, se les denomina panel de instrumentos, cuadro de control o dashboard en inglés.

Para construir un **indicador visual** se requiere definir los criterios de desempeño previamente y asignarle un color o figura para cada uno de los criterios. La asignación de un color o figura a cada valor es una decisión que toma quien diseña el indicador, no existe un estándar para asignarle un color a un valor determinado.

En general, se recomienda aplicar los siguientes criterios:

Cuando se está por debajo del 70% de la meta	
Cuando está entre el 70% y 89% del cumplimiento de la meta	
Cuando está entre el 90% y 100% del cumplimiento de la meta	
Cuando se supera la meta	

Sin embargo, alguien puede ser mucho más exigente y acortar los rangos y valores para cada categoría de desempeño. Eso dependerá de la tolerancia que tiene cada organización para el cumplimiento de los objetivos.

El ejemplo de los tiempos de preparación del plato podríamos representarlo de la siguiente forma:

Objetivo	Reducir el tiempo promedio de producción de un plato a 10 minutos	
Meta	10 minutos por plato	
Línea base	Tiempo actual es de 15 minutos por plato	
Criterios de Desempeño	Si me demoro de 13 minutos hacia arriba: Muy Malo ($T \geq 13$)	
	Si me demoro 12-13 minutos: Aceptable ($T \geq 12$)	
	Si me demoro 10-12 minutos: Cumplo la meta ($T \geq 10$)	
	Si me demoro menos de 10 minutos: Muy Bueno ($T < 10$)	

12.2.6 Los planes de acción

Una vez que se definen las estrategias a seguir se debe especificar cuáles serán las acciones y actividades en específico que se deben implementar. Cada estrategia puede tener un conjunto de actividades que la organización debe implementar.

Continuando con el ejemplo, esto lo podemos graficar de la siguiente forma:

Objetivo	Reducir el tiempo promedio de producción de un plato a 10 minutos	
Meta	10 minutos por plato	
Línea base	Tiempo actual es de 15 minutos por plato	
Criterios de Desempeño	Si Puntaje Real > 55 No Cumple	
	Si Puntaje Real ≤ 55 Aceptable	
	Si Puntaje Real ≤ 50 Cumple	
	Si Puntaje Real ≤ 10 Sobresaliente	
Estrategias	Rediseño de la cocina y recambio de equipamiento	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de proceso actual • Evaluación de equipos actuales • Evaluación del personal de cocina • Diseño de nuevo layout de la cocina • Cotización de nuevo equipamiento • Capacitación del personal • Instalación de nuevo equipamiento • Implementación de nuevo proceso para la producción de platos 	

12.2.7 Los indicadores de desempeño y su aplicación

Los **indicadores de desempeño se aplican a cada etapa de la panificación**. Esto, debido a que debemos controlar el avance a todo nivel. Necesitamos controlar si vamos por buen camino para cumplir la Visión de la organización; también necesitamos controlar si los objetivos estratégicos están bien enfocados; debemos controlar si las estrategias van por buen camino y si los planes de acción se van cumpliendo según lo esperado.

Así, por ejemplo, tenemos indicadores para:

Visión	Se define el indicador de desempeño (inductores y de resultados) para la visión que nos permita saber si la logramos cumplir en algún momento.
Objetivos Estratégicos	Se definen indicadores de desempeño (inductores y de resultados) para los objetivos estratégicos para saber si los cumplimos o no.
Estrategias	Se definen indicadores estratégicos (inductores y de resultados) para medir si las estrategias o acciones que estamos implementando van por el camino correcto y si están aportando al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Plan de Acción	Se definen indicadores para las actividades y tareas definidas en el plan de acción con el objeto de identificar si se van cumpliendo los compromisos según lo planificado.

12.2.8 El benchmarking

El benchmarking consiste en **compararse con los mejores**. Es mirar cómo lo hacen otras empresas y poder mejorar lo que yo hago actualmente.

El término benchmark proviene del inglés de las palabras bench (“banquillo”, “mesa”) y mark (“marca” o “señal”). Es decir, cómo me nutro al mirar lo que hacen otros. Estos referentes pueden ser empresas competidoras, pueden ser empresas del mismo rubro, pero de otro país o pueden ser empresas de rubros muy diferentes pero que tienen algo bueno que puedo implementar en mi negocio.

Cuando realizamos un benchmark con otras empresas podemos mirar un sinnúmero de aspectos, dentro de los cuales podemos encontrar:

Precios	Características de los clientes	Estructura de sueldos
Ambientación	Logística	Horarios de atención
Variedad de productos	Canales de venta	Aliados estratégicos
Tiempos de operación	Cultura organizacional	Proveedores, etc.

12.2.9 Cómo definir un KPI

Tal como fue mencionado antes, cuando se quieren medir la ejecución y cumplimiento de aspectos que son muy relevantes para el negocio, se deben utilizar Indicadores Claves de Desempeño (o KPI en inglés). Sin embargo, definir estos KPI no es tarea fácil, debido a que muchas veces no tenemos claridad de lo que queremos medir.

El KPI se define en **base a lo que expresa el objetivo**. Si la meta es un porcentaje, el KPI debe medir porcentajes. Si la meta cuantifica algo (nº de personas, nº de autos, nº de tickets, etc.), el KPI debe medir exactamente eso.

Un pequeño truco que se utiliza para saber cuál debiera ser el KPI es utilizar la palabra del objetivo que indica lo que se quiere lograr. Por ejemplo:

- Objetivo {¿Qué quiero lograr?}: “Disminuir el **tiempo** de producción de un plato a 10 minutos”
- Meta {¿Cuánto quiero lograr?}: 10 minutos
- KPI {¿qué voy a medir?}: **Tiempo**

- Objetivo {¿Qué quiero lograr?}: “Aumentar los **ingresos** de la temporada”
- Meta {¿Cuánto quiero lograr?}: Un 20% más
- KPI {¿qué voy a medir?}: **Ingresos**

- Objetivo {¿Qué quiero lograr?}: “Aumentar la **tasa de ocupación** de las habitaciones”
- Meta {¿Cuánto quiero lograr?}: Un 10% más
- KPI {¿qué voy a medir?}: **Tasa de ocupación**

También, es posible precisar la redacción del objetivo cuando tenemos clara la meta que queremos lograr, pero la redacción del objetivo no es la adecuada. En el siguiente ejemplo se grafica esto:

- Objetivo {¿Qué quiero lograr?}: “Aprobar el curso de marketing”
- Meta {¿Cuánto quiero lograr?}: Nota 6 o más
- KPI {¿qué voy a medir?}: Nota

En este ejemplo hay una inconsistencia entre el Objetivo, la Meta y el KPI. El objetivo dice “Aprobar”, no especifica con qué nota pretende aprobar el curso.

Si la meta es la correcta y nos interesa aprobar el curso, pero con una nota 6 o más, deberemos reformular el objetivo de la siguiente forma:

- Objetivo {¿Qué quiero lograr?}: “Aprobar el curso de marketing con nota igual o superior a 6”
- Meta {¿Cuánto quiero lograr?}: Nota 6 o más
- KPI {¿qué voy a medir?}: Nota

12.3 Plan estratégico y plan de acción

Con todo lo visto anteriormente, ya estamos en condiciones de elaborar un tablero de nuestro plan estratégico considerando los planes de acción.

Para ello, nos guiaremos por la siguiente estructura:

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR (KPI)	LÍNEA BASE	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
	1)						1) 2) 3)	1) 2) 3)
	2)						1) 2) 3)	1) 2) 3)

Continuando con nuestro ejemplo del restaurante tendríamos lo siguiente:

PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR (KPI)	LÍNEA BASE	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
Resultados	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	15% vs año anterior	Crecimiento % en ingresos	El año pasado crecieron un 10% anterior	R. González	Si el real \geq 15% excelente Si el real = 15% cumple Si el real < 15% no cumple	(x) Incorporar servicio de delivery (x) Alianzas comerciales con instituciones y empresas	-Identificar los picoteos y postres preferidos -Contratar persona para el delivery -Habilitar teléfono para pedidos -Identificar instituciones y empresas relevantes -Firmar acuerdos con instituciones y empresas
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	De 65% a 70%	Satisfacción	El año pasado fue 65%	C. Aravena	Si el real \geq 70% excelente Si el real = 70% cumple Si el real < 70% no cumple	1. Acondicionaré un espacio para las mascotas 2. Incluiré un menú para mascotas 3. Evaluaré el servicio para las mascotas con mis clientes 4. Incorporaré un pack de comida para llevar para las mascotas 5. Actualizaré la carta y tragos para gente joven 6. Ampliaré la carta con estas nuevas opciones 7. Ofreceré un pack de comida y tragos para llevar (pack "trasnoche") 8. Ofreceré tabla de picoteo durante la espera de los platos (x) Incorporar servicios a mascotas, transporte y estacionamiento (x) Fortalecer la ambientación del local	-Habilitar canil para mascotas -Habilitar espacio junto a las mesas para mascotas -Firmar acuerdo con transporte local -Firmar acuerdo con estacionamiento frente al local -Incorporar imágenes históricas del sector

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR (KPI)	LÍNEA BASE	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN
Marketing	Aumentar el reconocimiento del restaurante	De 50% a 80% de las personas	Reconocimiento	El año pasado fue 50%	J. Rivera	Si el real \geq 80% excelente Si el real = 80% cumple Si el real < 80% no cumple	13. Reforzaré la publicidad en terreno y al ingreso al sector 14. Realizaré entrevistas a clientes para averiguar qué valoran 15. Realizaré un control semanal de la carta de los competidores (x) Instalar tótem publicitario en el frontis del local	-Contratar personas que entreguen volantes -Cotizar tótem publicitario -Construir tótem
Procesos	Aumentar la capacidad del restaurante	De 20 mesas a 40	Capacidad	El año pasado fue 20	R. García	Si el real \geq 40 excelente Si el real = 40 cumple Si el real < 40 no cumple	9. Reduciré las mesas de 8 a 4 personas 10. Adicionaré imágenes turísticas del sector en el restaurante 11. Haré una alianza de estacionamiento con el dueño de un terreno cercado 12. Ofreceré el servicio de transporte con aliados locales (x) Implementar nuevos horarios de atención con menús diferenciados	-Cambiar mesas por más pequeñas -Incorporar nuevo menú para desayunos -Lanzar campaña para la realización de eventos nocturnos
CCC	Aumentar la capacidad del restaurante	De 65% a 70%	Calidad de atención	El año pasado fue 65%	C. Martínez	Si el real \geq 70% excelente Si el real < 70% no cumple	Si el real \geq 70% excelente Si el real < 70% no cumple	-Capacitar al personal en atención de público -Incorporar protocolo de atención al cliente

Esta tabla resume nuestro Plan Estratégico considerando los principales desafíos que nos hemos propuesto en base a todo lo visto anteriormente. Una vez definido el plan general con sus metas anuales, deberemos **definir las metas parciales** que nos ayudarán a ir controlando el avance en forma mensual o trimestral, con el objeto de tomar las acciones necesarias en caso de que no vayamos avanzando según lo esperado.

Actividad 2:

Desarrolle el Plan Estratégico y Plan de Acción para su negocio. Recuerde que debe realizarlo pensando en el futuro de su organización, considere un plazo de un año.

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADOR (KPI)	LÍNEA BASE	RESPONSABLE DEL OBJETIVO	CRITERIOS DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN

12.4 Tablero de control de los objetivos

Como mencionamos antes – cuando hablamos de las metas – es importante definir metas parciales que nos permitan medir permanentemente el avance del cumplimiento de los objetivos. No podemos esperar a medir solamente una vez a fin de año para recién enterarnos que no íbamos por buen camino.

Así, por ejemplo, podríamos utilizar un cuadro de control y seguimiento como el siguiente:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR (KPI)	RESPONSABLE DEL OBJETIVO		Acumulado a 3 meses	Acumulado a 6 meses	Acumulado a 9 meses	Año
Aumentar los ingresos respecto al año anterior	Crecimiento % en ingresos	R. González	Meta	3%	5%	10%	15%
			Real	2%	4%	11%	16%
			Cumplimiento %	67%	80%	110%	107%

En la fila Meta, indicamos las metas acumuladas a 3, 6, 9 y 12 meses. De nuestro Plan Estratégico tenemos que la Meta Anual para este objetivo es de 15%. Pero para realizar un control efectivo, debemos tener metas parciales e ir midiéndonos contra ellas. En este caso definimos las metas parciales a 3, 6 y 9 meses.

Luego iremos anotando el valor real que vamos obteniendo y lo compararemos con la meta para ese período.

El **Cumplimiento %** se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Cumplimiento} = (\text{Valor Real} / \text{Valor Meta}) * 100$$

En este caso tenemos que para el primer trimestre el cumplimiento es:

$$\text{Cumplimiento} = (\text{Valor Real} / \text{Valor Meta}) * 100 = (2\% / 3\%) * 100 = 67\%$$

Esto significa que al finalizar el primer trimestre teníamos un cumplimiento de un 67% de la meta, es decir, no cumplimos la meta a ese período. A los 6 meses acumulados nuestro cumplimiento era de 80%, también bajo la meta. A los 9 meses acumulado, nuestro cumplimiento era de 110%, es decir, superamos la meta en un 10%. Y finalmente, a los 12 meses acumulados, nuestro cumplimiento fue de 107%, lo que significa que superamos la meta en un 7%.

Continuando con el ejemplo, el tablero de control del restaurante (nuestro tablero de control con metas parciales) podría ser el siguiente:

TABLERO DE CONTROL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR (KPI)	RESPONSABLE DEL OBJETIVO		Acumulado a 3 meses	Acumulado a 6 meses	Acumulado a 9 meses	Año
Aumentar los ingresos respecto al año anterior	Crecimiento % en ingresos	R. González	Meta	3%	5%	10%	15%
			Real				
			Cumplimiento				
Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Satisfacción	C. Aravena	Meta	65%	66%	68%	70%
			Real				
			Cumplimiento				
Aumentar el reconocimiento del restaurante	Reconocimiento	J. Rivera	Meta	55%	65%	75%	80%
			Real				
			Cumplimiento				
Aumentar la capacidad del restaurante	Capacidad	R. García	Meta	25	30	35	40
			Real				
			Cumplimiento				
Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	Calidad de atención	C. Martínez	Meta	65%	66%	68%	70%
			Real				
			Cumplimiento				

Como se puede ver, en la columna “Año” están las metas anuales definidas y se especificaron metas trimestrales para poder ir controlando el avance del cumplimiento del objetivo.

En las celdas de “Real” iremos anotando el valor real obtenido para cada objetivo y lo compararemos con la Meta definida para ese mismo período. Esta comparación nos permitirá tomar las acciones correctivas para cumplir los objetivos.

Actividad 2:

Desarrolle el Plan Estratégico y Plan de Acción para su negocio. Recuerde que debe realizarlo pensando en el futuro de su organización, considere un plazo de un año.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR (KPI)	RESPONSABLE DEL OBJETIVO		Acumulado a 3 meses	Acumulado a 6 meses	Acumulado a 9 meses	Año
Objetivo 1:			Meta				
			Real				
			Cumplimiento %				
Objetivo 2:			Meta				
			Real				
			Cumplimiento %				
Objetivo 3:			Meta				
			Real				
			Cumplimiento %				

12.5 Ejemplos de KPI

Existe una infinidad de KPI y dependerán de la función o actividad que se quiere medir, así como de la industria o sector a que pertenece.

Por ejemplo, para todos aquellos que tienen un sitio web y realizan gran parte de su comunicación, marketing y venta a través del sitio, debería contar con algunos KPI que le permita medir la efectividad de sus acciones. Para ello, les presentamos los siguientes KPI que son los más utilizados en marketing online:

EJEMPLO DE KPI PARA MARKETING ONLINE

OBJETIVO DE LA WEB	KPI	DEFINICIÓN
Nos encuentren	Nº de visitas orgánicas	Es decir, llegan por el buscador
	Palabras claves (keywords)	Son las palabras claves que el usuario utiliza en un buscador
Nos conozcan	Nº de visitas	Son el nº de visitas que tiene un sitio web
	Nº de páginas vistas	Me planteo desafíos y tomo la iniciativa para realizar mejoras que aporten a mi trabajo y al de otros
	% de rebote	Es cuando el usuario ha abandonado su sitio en la página de entrada sin interactuar con ella
Se registren	% de suscripción	Es el nº de personas que se suscriben sobre el total de visitantes
	% de conversión en leads	Es el nº de personas que están interesados en nuestros productos
Compren	% de conversión	Es el nº de personas que compran sobre el nº total de visitantes
	% de carritos abandonados	Es el nº de personas que abandonan la compra sobre nº total de compradores
Vuelvan a visitarnos	Sesiones recurrentes	Es el nº de personas que ingresan a la web sobre el nº total de suscritos
	% de repetición de compra	Es el nº de personas que vuelven a comprar sobre el total de personas que han comprado
	% Shares	Es el nº de personas que comparten algo de la web sobre el total de los suscritos

12.5.1 Ejemplos de KPI para un restaurante:

Para aquellos empresarios que se encuentran en el mercado de los restaurantes, dentro de los principales KPI relevantes para su negocio se encuentran:

KPI	FÓRMULA	DEFINICIÓN
Ticket medio por persona	$\text{Ticket promedio} = (\text{Monto en Ventas} / \text{Total de clientes})$	Es uno de los indicadores que más información nos da. Gracias al ticket medio sabremos la cantidad de dinero que está dispuesto a gastarse cada cliente en nuestro establecimiento.
Tiempo de producción de un plato	$\text{Tiempo} = (\text{Hora de entrega del plato al cliente} - \text{Hora del pedido por parte del cliente})$	Mide el tiempo que transcurre desde que el cliente hace el pedido hasta que le llega el plato a la mesa. Este KPI mide la eficiencia del proceso. Esto es muy relevante para el cliente ya que en la medida que se tarda más en traer su pedido la satisfacción baja.
Costo de las materias primas	$\text{Costo materias primas} = (\text{Costo materias primas compradas Inicial} - \text{Costo materias primas compradas Final})$	Es necesario saber cuanto estamos gastando en materia prima, cuáles son nuestros volúmenes de compra y compararlo con las ventas para optimizar la compra y reducir al máximo la pérdida de comida (food waste).
Cash-Flow	Ingresos - gastos	El flujo de caja, es decir es el dinero que nos queda una vez pagados todos los gastos
Costos de producción	$\text{Costo de producción} = (\text{Costo de materia prima} + \text{costo de energía} + \text{costo de personal} + \text{etc.})$	Al calcular nuestros beneficios no podemos restarle directamente al ingreso por ventas, el costo de materias primas, ya que elaborar estas materias primas hasta convertirlas en un plato, tiene un costo: de tiempo, de personal y de recursos (electricidad, agua, gas...).
RevPaSH (Revenue Per Available Seat Hour)	$\text{RevPaSH} = \text{Ingresos Totales} \div \text{Horas de Asiento} (\text{Horas de Asiento} = \text{Número de Asientos} \times \text{Horas Abiertas})$	El RevPaSH o venta por asiento disponible en cada hora es un indicador para sacar el máximo rendimiento a cada asiento del restaurante, en todos sus turnos y horarios. Este indicador clave nos permite saber cuáles son los tramos horarios en los que nuestro negocio funciona mejor. Es importante, ya que nos permite adecuar personal y horarios, y además nos permite decidir estrategias para mejorar franjas horarias más flojas. No todas las horas en un restaurante producen el mismo beneficio los tiempos de tráfico altos como el almuerzo y la cena son más valiosos que otros. La ecuación de RevPaSH tiene en cuenta este factor a la hora de calcular las ganancias.
Venta promedio por mesa	$\text{Venta por mesa} = \text{Ingresos Totales} / \text{N}^{\circ} \text{ de mesas}$	Este es parecido al RevPaSH, pero en vez de medirlo por asiento, se mide por mesa. Mide cuál es el ingreso promedio por cada mesa. Al medirlo permanentemente, nos permite saber cuanto nos genera en promedio cada mesa del restaurante.
Satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción} = (\text{N}^{\circ} \text{ Notas 7+6}) / (\text{N}^{\circ} \text{ de Notas 4 a 1}) \times 100$	Este es clave para poder mejorar. Habitualmente se mide con una encuesta en el mismo restaurante. Algunos tienen la posibilidad de enviarles un email al cliente. Lo importante es que el cliente lo responda en un espacio de confianza para que nos entregue su opinión sin sesgos. Hoy también los clientes nos califican en las RRSS con estrellitas y dejan sus comentarios. Es importante estar atentos a lo que ellos dicen (tanto positivo como negativo) para encontrar la manera de mejorar.

12.5.2 Ejemplos de KPI para un hotel:

Para aquellos empresarios que se encuentran en el mercado del hospedaje, dentro de los principales KPI relevantes para su negocio se encuentran:

KPI	FÓRMULA	DEFINICIÓN
Tasa Media Diaria (TDD)	$\text{TDD} = \frac{\text{Ingresos totales por habitaciones}}{\text{Habitaciones ocupadas pagadas}}$	La TMD del hotel mide el precio medio pagado por habitación. Esta métrica de rendimiento del hotel evalúa los ingresos totales por habitación de huéspedes durante un período específico en comparación con el importe total de los ingresos por habitación pagados y las habitaciones de hotel ocupadas dentro del mismo período de tiempo. El TMD es útil para medir el rendimiento financiero de una propiedad, así como para comparar el rendimiento del hotel con el de sus competidores.
Total de Ocupación (TDO)	$\text{TDO} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones} * \text{N}^\circ \text{ de días ocupados}}{\text{N}^\circ \text{ Habitaciones} * 365} \right) * 100$	La tasa de ocupación es uno de los KPI más importantes de esta industria, ya que se utiliza como una forma de medir la capacidad en el sistema de hoteles. Representa el número de habitaciones ocupadas respecto al total de capacidad. Así, por ejemplo, cada habitación puede ser ocupada los 365 días del año, por tanto, si la tenemos ocupada 100 días al año, la tasa de ocupación es 27% $(100/365 * 100)$
RevPAR o ingresos por cuarto disponible	$\text{RevPar} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas} * \text{Precio promedio por habitación} * 30}{\text{N}^\circ \text{ de Habitaciones disponibles} * 30} \right)$	Considerado generalmente como uno de los más importantes indicadores de negocio para hoteles, el Revenue per Available Room, en otras palabras, debe responder: ¿cuánto dinero están generando todos los cuartos actualmente ocupados?, es el ingreso promedio ponderado de cada cuarto.
Tarifa Media por Habitación o ADR (Average daily rate)	$\text{ADR} = \frac{\text{Ingresos por habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas}}$	Son los ingresos obtenidos de un tipo de habitación por el número de noches de un periodo concreto
Costo por habitación disponible o CostPar (Cost per Available Room)	$\text{CostPar} = \frac{\text{Costos por habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ habitaciones ocupadas}}$	Es la relación entre los costos de un periodo y las habitaciones disponibles por noche de ese mismo periodo
Beneficio antes de impuestos por habitación disponible o GopPar (Gross Operating Profit per Available Room)	$\text{GopPar} = \frac{\text{Ingresos por habitaciones} - \text{Costos por habitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ de habitaciones}}$	Son los ingresos menos los costos de un periodo entre las habitaciones por noche disponibles de este periodo



12.6 Resumen de contenidos

En este capítulo aprendimos a diseñar un plan estratégico considerando los indicadores claves de desempeño (KPI), los planes de acción y diseñar un tablero de control para que vayamos viendo el estado de avance de nuestros objetivos durante el período.

También vimos algunos ejemplos de KPI utilizados en marketing digital y los principales indicadores utilizados en la industria del turismo.

A continuación, se exponen las acciones a realizar para esta Herramienta:




1. Capacitar y evaluar a los colaboradores en todos los aspectos vinculados a la Herramienta 12 (en caso de que aplique, seleccionar a instructores para dictar la capacitación).
2. Elaborar el Pentagrama del Éxito para 3 objetivos estratégicos (F-H12-01).
3. Elaborar el Plan Estratégico y Plan de Acción de la empresa (F-H12-02).
4. Elaborar el Tablero de Control para el plan estratégico (F-H12-03).

F - H12 - 01: Pentagrama del Éxito

Logo de la empresa

Pentagrama del éxito
 (F-H12-01)



Nota: el pentagrama del éxito nos indica los 4 ejes importante que no debemos olvidar al momento de definir un objetivo estratégico. En base a lo visto en el programa, desarrolle los siguientes objetivos con el objeto de familiarizarse con el diseño formal de ellos. Elija tres objetivos de su plan estratégico y desarrolle la información faltante del pentagrama del éxito.

EJEMPLO:

Objetivo	Reducir el tiempo de producción de un plato	
Meta	10 minutos por plato	
Indicador	Tiempo de producción	
Línea base	Tiempo actual 15 minutos por plato	
Responsable del objetivo	Luis Guzmán	
Criterios de Desempeño	Si me demoro de 13 minutos hacia arriba: muy malo	
	Si me demoro de 12-13 minutos: aceptable	
	Si me demoro 10-12 minutos: cumple la meta	
	Si me demoro menos de 10 minutos: muy bueno .	


Objetivo:

Objetivo		
Meta		
Indicador		
Línea base		
Responsable del objetivo		
Criterios de desempeño		

F - H12 - 02: Plan Estratégico y Plan de Acción

Logo de la empresa

Plan estratégico y plan de acción
(F-H12-02)



Nota: A partir de lo visto en el programa SIGO y en base los desafíos de su negocio, proponga los objetivos estratégicos, metas, estrategias, responsables, y planes de acción de su negocio para el próximo año.

Recomendaciones: idealmente defina entre 5 a 8 objetivos a cumplir en un año, ya que estos requieren esfuerzo y recursos que deben asignar.

Nombre de la empresa:

Actividad:

Dimensión	Objetivo estratégico	Metas	Indicador	Línea Base	Responsable del Objetivo	Criterios de desempeño	Estrategias	Plan de Acción
Resultados	Aumentar los ingresos respecto al año anterior	15% vs año anterior	Crecimiento % en ingresos	El año pasado crecieron un 10%	R. González	Si el real \geq 15% excelente Si el real = 15% cumple	a) Incorporar servicio de delivery b) Alianzas comerciales con instituciones y empresas	- Identificar los picoteos y postres preferidos. - Contratar persona para el delivery. - Habilitar teléfono para pedidos. - Identificar instituciones y empresas relevantes. - Firmar acuerdos con instituciones y empresas.
Cultura, capital humano y conocimiento	Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	De 65% a 70%	Calidad de atención	El año pasado fue 65%	C. Martinez	Si el real \geq 70% excelente Si el real < 70% no cumple	a) Fortalecer la cultura de servicio b) Rejuvenecer la vestimenta y carta del local	- Capacitar al personal en atención de público - Incorporar protocolo de atención al cliente

F - H12 - 03: Tablero de Control

Logo de la empresa

SIGOTURISMO

Gestión Empresarial

Tablero de Control

(F-H12-03)

Nota:

En base a su Plan Estratégico (F-H12-02), defina las metas trimestrales para cada uno de ellos. Recuerde que las metas deben ser reflejadas de forma acumulada.

Nombre de la empresa:

Actividad:

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Responsable del Objetivo	Acumulado a 3 meses	Acumulado a 6 meses	Acumulado a 9 meses	Año
Aumentar los ingresos respecto al año anterior	Crecimiento % en ingresos	R. González	Meta	5%	10%	15%
			Real	4%	11%	16%
			Cumplimiento (%)	80%	110%	107%
Aumentar la calidad de atención de nuestro personal	Calidad de atención	C. Martínez	Meta	66%	68%	70%
			Real	62%	60%	58%
			Cumplimiento (%)	100%	94%	83%

TERMINOLOGÍA

Terminología del SIGO¹

Acción Correctiva. *Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.*

Acción Preventiva. *Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.*

Acciones de Mejora. (Administración de mejoras) Se denomina proyectos. Buscan generar mejoras e innovaciones en los procesos.

Actividad. Tarea de una o varias personas que unida a otras actividades conforman un proceso.

Actividades Habituales. Son aquellas actividades que se realizan periódicamente.

Activo intangible. Los activos de la empresa que no aparecen en los estados financieros, como la imagen de la empresa, el capital intelectual de personal, la cultura organizacional, entre otros.

Ambiente de Trabajo. *(Clima Laboral) Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.*

Amenities. Elementos que están a disposición de un huésped en el cuarto donde está alojado.

Autonomía. Es la libertad con la que cuentan las personas para la disposición y utilización de los factores de producción o adición de valor: material, métodos, personal y máquinas. En servicios como el turístico creo que la autonomía tendría que ver con la libertad de decisión o innovación en la prestación por parte de los empleados.

Benchmarking. Comparación de procesos y resultados que representan las mejores prácticas y los mejores desempeños para actividades similares, dentro o fuera del sector empresario al que pertenece la empresa (Glosario Guía para una Gestión de Excelencia de Empresas de Viajes y Turismo - CAT).

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos.

Ciente. El turista o alguien local que recibe el resultado o producto terminado del proceso y con él cubre sus necesidades. En el SIGO los clientes serían 4: el proveedor, el empleado, el comprador y la sociedad.

¹ **Nota aclaratoria:** La siguiente lista es una relación de términos básicos utilizados en el despliegue de la metodología SIGO. Algunos fueron extraídos del libro "El nuevo Sistema de Gestión para las PYMEs, un reto para las empresas Latinoamericanas", Autores: Andriani Carlos S., Biasca Rodolfo Eduardo, Rodríguez Martínez Mauricio, Ed. Norma, 1ra Edición, México, 2003.

Otras fuentes utilizadas son las siguientes: Guía para la Excelencia de Empresas de Viajes y Turismo -CAT-Fundapre, Bases del Premio Nacional a la Calidad Edición 1999).

Los términos referenciados con letra cursiva son tomados de la norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

Colaborador. Dentro de la industria de Viajes & Turismo, llamar a un empleado colaborador encierra sentido y contenido. Cada colaborador desempeña un rol protagónico en la satisfacción del cliente (Guía para la Excelencia de Empresas de Viajes y Turismo-CAT - Fundapre).

Competencia Personal. Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y actitudes.

Conformidad. *Cumplimiento de un requisito.*

Desperdicio. Es toda actividad o recurso que no agregue valor en función del objetivo buscado.

Devengado. Concepto que significa registrar contablemente su incidencia económica en el momento que se produce.

Direccional. Establecer la dirección y la velocidad que deberá seguir un negocio, lo cual se realiza a través de la política básica, las políticas y el despliegue de políticas a toda la empresa.

Directrices Estratégicas. Son los lineamientos de la empresa fijados por la dirección que buscan ante todo el crecimiento del negocio.

Eficacia. *Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.*

Eficiencia. *Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.*

Estándar. Modo sistemático de realizar una actividad.

Estacionalidad. Concentración temporal del negocio durante algunos periodos del año, provocada por factores diversos (climáticos, festividades, vacaciones, etc.) que genera aumento o disminución en la venta de productos o servicios de una empresa.

Etapas. Unidad imaginaria en que dividimos la experiencia del cliente.

Experiencia. Vivencia subjetiva del cliente en contacto con la empresa.

Fecha Límite. Es el cumplimiento del tiempo fijado para el logro de una meta o un objetivo.

Gestión de la Innovación y la Mejora. Responsabilidad de los propietarios/gerentes, que busca hacer más productiva a la empresa al romper la rutina existente cambiándola por una mejor, utilizando el ciclo PDCA.

Gestión de las Actividades Habituales. Es el gerenciamiento diario que las personas realizan sobre sus actividades habituales, utilizando el ciclo PDCA.

Gerenciar. Controlar o hacer girar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actualizar).

Información. *Datos que poseen significado.*

Infraestructura. *Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.*

Instrucciones de Trabajo. Descripción detallada, de cómo realizar una tarea que requiere cierta precisión.

Instrucciones técnicas. Documentación o referencias de proveedores o de instancias normativas que la empresa incorpora gradualmente dentro de su sistema de trabajo.

Interesados. Se refiere a toda persona relacionada directa o indirectamente con la empresa. De esta manera no sólo los empleados, proveedores o clientes están relacionados con la empresa, sino también aquellos que se encuentren relacionados por estar en el mismo territorio o por tener familiares o amigos que estén vinculados con la empresa.

Liderar. Es la capacidad del jefe, gerente o propietario de involucrar a sus colaboradores; liberando su potencial y encausándolos a la meta y objetivo.

Lineamientos estratégicos. Documento que contiene el objetivo, las metas, los métodos a emplear, las principales restricciones o las precauciones que se deben considerar en un conjunto de procesos o actividades relacionadas.

Matriz de correlación. Herramienta que nos permite ver la relación existente entre dos variables, es el equivalente a una tabla que tiene por un lado la primera variable y por el otro la segunda, y en las intersecciones de la tabla se ve la interacción entre las dos variables.

Mejora Continua. *Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.*

Metas. Son marcas traducidas en números y fechas que permiten medir el nivel de avance hacia el objetivo.

Método. Es la forma elegida para avanzar hacia las metas y los objetivos.

Misión. Es la razón de ser de la empresa. La misión describe el mercado que se atiende, cuáles son las características que harán destacar a la empresa en su mercado y cómo se pretende alcanzarlas.

Momento de la verdad. Requerimiento crítico para lograr la satisfacción del cliente.

No conformidad. Cuando un producto o un proceso no cumple con lo establecido en las especificaciones o en los procedimientos escritos, respectivamente.

Objetivo. Es un punto o lugar al que se desea llegar.

Organización. *Conjunto de personas con una disposición de responsabilidades, autoridades, relaciones y objetivos. Normalmente comparten una o varias instalaciones.*

Parte interesada. *Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.*

Política Básica. Contiene algunos de los elementos esenciales para el direccionamiento de la empresa. Estos son la Misión, los Valores y la Visión.

Política de abajo hacia arriba. Los planes de acción se hacen desde los niveles operativos y se presentan para su aprobación a los niveles superiores.

Política de Calidad. *Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.*

Problema. Son hechos o circunstancias que impiden o dificultan lograr una situación ideal o sea alcanzar metas y objetivos.

Procedimiento. *Forma específica para llevar acabo una actividad específica o un proceso.*

Procedimiento Operacional. Descripción de la secuencia de actividades que se deben seguir para alcanzar un resultado.

Proceso. *Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.*

Procesos Clave. Aquellos de los que depende directamente la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo. Deben buscar satisfacer los requerimientos de los procesos clave.

Producto. Lo que se transforma dentro del proceso. Inicia el proceso como materia prima y lo termina como producto terminado.

Proveedor. El que suministra la materia prima para el proceso.

Puntos de control. Indicador utilizado para monitorear el comportamiento de un proceso.

Ratios. Son indicadores que surgen de relacionar dos cifras que representen cantidades, unidades de medidas etc.

Registro. *Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencias de actividades desempeñadas.*

Requisitos. Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Responsabilidad. En la gestión de empresas, responsabilidad significa responder por las metas asumidas y los objetivos a alcanzar. Es decir por los resultados.

Responsabilidad Social de la Empresa: “Compromiso de la empresa para elevar la calidad de vida de la comunidad en que desarrolla sus actividades.” (Bases del PNC Ed.1999).

Satisfacción del Cliente. *Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.*

Servicio. Actividad realizada por una persona en beneficio de otra.

Sinergia. Cuando una actividad o grupo de actividades genera un efecto positivo mayor a la sumatoria de los efectos individuales.

Sistema de Gestión de Calidad. *Para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.*

Exposición y Revisión de Resultados. Es el momento de revisar los avances, de rendir cuentas y de reconocer el trabajo desempeñado.

Temporada Alta. Periodo de mayor demanda del servicio de una empresa durante el año.

Trazabilidad. *Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.*

Valores. Son los principios y comportamientos que la organización promueve en las personas dentro de la organización.

Valor Agregado. Acción realizada bien desde el principio que genera una modificación física que brinda una superación de la expectativa del cliente y por el que percibimos un beneficio económico.

Visión. Imagen ideal de empresa hacia la cual se desea avanzar en los próximos tres a cinco años.

