



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ
INGENIERA INDUSTRIAL

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE RESIDENCIA
PROFESIONAL**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD PARA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA,
CONFORME A LINEAMIENTOS DE LA SECRETARIA DE TURISMO,
PARA LA OBTENCIÓN DE DISTINTIVO M.”**

DESARROLLADO POR:

AGUILAR SOLIS LILIANA ALEJANDRA
NUM. CONTROL: 09270597

ARCE MERAZ AMEYALI
NUM. CONTROL: 08270556

ING. JORGE ARTURO SARMIENTO TORRES
ASESOR INTERNO

ING. MARIA PATRICIA PINTO GORDILLO
ASESOR EXTERNO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. 17 de enero de 2014.

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.
A 11 DE DICIEMBRE DE 2013.

DR. JOSÉ ERASMO CÁMERAS MOTA
JEFE DEL DEPTO. DE GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ.

Por este medio, me permito informarle a usted que la **C. Ameyali Arce Meraz**, con **No. De Control 08270556**, del 10° semestre de la carrera de Ingeniería Industrial, ha **CONCLUIDO** satisfactoriamente los trabajos inherentes a la realización de su **Residencia Profesional** durante el período agosto-diciembre, bajo el esquema del programa "Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas" en esta empresa, cubriendo una duración de 640 horas.

Sin más por el momento, agradezco usted la consideración en esta empresa para la formación de futuros profesionistas del área, quedando a sus órdenes para cualquier inconveniente.

ATENTAMENTE



ING. MARÍA PATRICIA PINTO GORDILLO.
GERENTE.

KAPIG INGENIERIA S.C.

PROLONG. DE LA 2ª PTE. SUR No. 784-A
TERÁN, TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
R.F.C. KIN 000414 1M2



Índice

Introducción	iv
CAPÍTULO 1	2
CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.1 Antecedentes del problema	3
1.2 Descripción del problema	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación del proyecto.....	5
1.5 Delimitación.....	5
1.6 Alcances.....	6
1.7 Limitantes	6
1.8 Impactos.....	6
CAPÍTULO 2	8
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	8
2.1 Ubicación de la empresa	9
2.2 Micro localización	9
2.3 Antecedentes	10
2.4 Distribución de planta	10
2.5 Misión.....	11
2.6 Visión	11
2.7 Productos o servicios.....	11
CAPÍTULO 3	12
MARCO TEÓRICO	12
3.1 Programa de Gestión Moderniza	13
3.2 Características del programa.....	13
3.3 Enfoque del programa	14
3.4 Estructura del programa	15
3.4.1 Calidad humana.....	15
3.4.2 Satisfacción del Cliente.....	16
3.4.3 Gerenciamiento de rutina.....	17

3.4.4	Gerenciamiento de mejora	17
3.5	Mecánica Operativa del Programa.....	18
3.5.1	Fases de implementación	19
3.5.2	Materiales proporcionados en el Programa Moderniza	20
CAPÍTULO 4		22
DESARROLLO DEL TRABAJO		22
4.1	Procedimientos y descripción de las actividades realizadas	23
4.1.1	Reunión previa.....	23
4.1.2	Primera sesión de capacitación: semana 1	25
4.1.3	Visita de diagnóstico: semanas 1 y 2.	26
4.1.4	Segunda sesión de capacitación: semana 3	26
4.1.5	Tercera sesión de capacitación: semana 5	29
4.1.6	Primer visita de seguimiento: semanas 5 y 6	32
4.1.7	Cuarta sesión de capacitación: semana 7.....	32
4.1.8	Quinta sesión de capacitación: semana 9.....	35
4.1.8	Segunda visita de seguimiento: semanas 9 y 10.....	39
4.1.9	Visita de evaluación final: semana 11	39
4.1.10	Sexta sesión de capacitación: semana 12	39
4.2	Análisis del problema y alternativas de solución que se generaron	40
4.2.1	Análisis del problema	40
4.2.2	Alternativas de solución	41
CAPÍTULO 5.....		42
RESULTADOS OBTENIDOS		42
5.1	Resultados obtenidos	43
5.2	Mejoras técnicas y/o económicas alcanzadas	48
CAPÍTULO 6.....		50
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		50
6.1	Conclusión.....	51
6.2	Recomendación.....	52
Anexos.....		53
Anexo 1.	Requisitos para el Programa Moderniza	54
Anexo 2.	Formatos para la implementación del Programa Moderniza.	56
Anexo 3.	Sesiones plenarias	100

Bibliografía 101

Índice de figuras, tablas y gráficas

Figura 2.1 Localización Satelital Kapig Ingeniería S.C.	9
Figura 2.3 Distribución De Planta De Kapig Ingeniería.	10
Tabla 3.1 Estructura Del Programa Moderniza	15
Figura 3. 1 Mecánica Operativa Del Programa Moderniza.....	18
Tabla 4.1 Calendario Del Grupo Canaco.	24
Figura 4.1 Estructura General De La Técnica Uno.....	25
Figura 4.2 Estructura General De La Técnica Dos.....	27
Figura 4.3 Estructura General De La Técnica Tres.	28
Figura 4.4 Estructura General De La Técnica Cuatro.....	29
Figura 4.5 Estructura General De La Técnica Cinco.	30
Figura 4.6 Estructura General De La Técnica Seis	31
Figura 4.7 Estructura General De La Técnica Siete	33
Figura 4.8 Estructura General De La Técnica Ocho.....	34
Figura 4.9 Estructura General De La Técnica Nueve	35
Figura 4.10 Estructura General De La Técnica Diez.	36
Figura 4.11 Estructura General De La Técnica Once.....	37
Figura 4.12 Estructura General De La Técnica Doce.....	38
Tabla 5.1 Puntos Acumulados Del Proyecto 294.	43
Tabla 5.2 Calificaciones Finales Del Proyecto 294.	44
Tabla 5.3 Evaluación Post-Servicio Del Proyecto 294.....	44
Gráfica 5.1 Encuesta De Satisfacción Inicial Del Proyecto 294.....	46
Gráfica 5.2 Encuesta De Satisfacción Final Del Proyecto 294	47
Ficha Técnica Programa De Capacitación Y Consultoría Moderniza	54
Oficio De Costos Para El Programa Moderniza 2013.....	55
T1-02 Matriz De Responsabilidades	56
T1-03 Organigrama	57
Guía De Implementación (Gi)	58
Guía De Implementación (Gi)	59
Guía De Implementación (Gi)	60
Guía De Implementación (Gi)	61
Guía De Implementación (Gi)	62
T1-04 Lista De Asistencia Capacitación.....	63
Lista De Verificación Moderniza 2013. (I4).....	65
Listas De Verificación Moderniza 2013. (I4).....	66
Lista De Verificación Moderniza 2013. (I4).....	67
Lista De Verificación Moderniza 2013. (I4).....	68
Lista De Verificación Moderniza 2013. (I4).....	69
T1-01 Plan 3w.....	70
T2- 01 Fotos Del Antes Y Después.....	71
T2- 02 Lista De Verificación 5´S.	72
T3- 01 Descripción De Puestos.	73

T3- 02 Programa De Capacitación.....	74
T3- 03 Evaluación Líder Paei. Hoja 1 De 2	75
T3- 03 Evaluación Líder Paei. Hoja 2 De 2.	76
T4- 01 Segmentación.....	77
T4- 02 Traducción De Necesidades.....	78
T4- 03 Diferenciación Del Producto Ampliado.....	79
T4 - 04 Encuesta Al Cliente.	80
T5- 01 Estándar De Postura De Atención.	81
T5- 02 Formato De Quejas Y Sugerencias.	82
T6- 01 Diagnóstico De Mercados.....	83
T6- 02 Impacto De La Publicidad.....	84
T7- 01 Mapa De Macroprocesos.....	85
T7- 02 Definición De Ugb.....	86
T7- 02 Definición De Ugb.....	86
T7- 03 Identificación De Desperdicios.....	87
T8- 01 Lineamiento De Rutina	88
T8- 02 Receta Estándar	89
T8- 02 Seguimiento Y Auditoría Interna	90
T10- 01 Diagnóstico De Resultados.....	91
T10- 02 Diagnóstico De La Estructura Financiera.....	92
T10- 03 Cuadro De Mando Integral.....	93
T10- 04 Manual De Control Administrativo.....	94
T10- 05 Flujo De Efectivo	95
T11- 01 Política Básica	96
T11-02 Análisis Foda	97
T11-03 Directrices	98
T12-01 Rendición De Cuentas.....	99
Capacitación Del Elemento 1 Del Programa De Gestión Moderniza.	100
Capacitación Del Elemento 1 Del Programa De Gestión Moderniza.	100

Introducción

“Hacer del turismo una prioridad nacional; tener turistas totalmente satisfechos, mantener destinos sustentables y contar con empresas más competitivas”.

En la industria turística, la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) representan más del 80% de la oferta actual de servicios turísticos, por lo que su fortalecimiento, en términos de capacitación y modernización son fundamentales.

La Secretaría de Turismo instrumentó el Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística, cuyo objetivo es apoyar a los empresarios turísticos para conducir la administración de sus negocios hacia la modernización.

Este proyecto se orienta a implementar y realizar una reflexión de los datos de dicho sistema en empresas del sector turístico en el estado de Chiapas, con apoyo de la cámara nacional de comercio, mediante la adopción de sistemas de gestión, estándares de calidad y servicio de clase mundial, para aquellos empresarios que desean iniciar, encabezar y gestionar algún tipo de empresa exitosa.

No basta con la intuición para crear un negocio, es menester la formación profesional empresarial, que incluya capacidad organizacional, de gestión y de innovación.

CAPÍTULO 1

CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

Anunciar que se generan 200 mil empresas nuevas cada año en México produce un dulce encanto político en una sociedad ávida de mejor desarrollo económico. Pero cuando se reflexiona sobre la mortalidad de las recién creadas empresas o en la degradación de su tamaño, el dulce encanto se desvanece.

De las nuevas empresas, 65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10% es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación. De las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.

La innovación no puede ser aislada o eventual sino debe ser la respuesta sistemática de una sociedad que ha logrado habilitar la infraestructura educacional y cultural para el cambio y ha tornado a sus empresarios en agentes dinámicos del mismo. La revolución tecnológica actual va asociada con cambios sociales, culturales, demográficos y políticos, a grado tal que las modificaciones en las concepciones, preceptos de la vida social y su reproducción son tan relevantes como los ocurridos bajo el impacto de la revolución industrial.

En la generalidad de los países, las empresas micro, pequeñas y medianas representan el grueso de sus empresas, en algunos casos con más de 95% del total de sus empresas, siendo aportadoras de más de la mitad del producto interno bruto y más de 60% de los empleos. Por lo anterior, se convierten en el centro de atención de las políticas y las prácticas gubernamentales.

Los estados deben preocuparse por su supervivencia y consolidación, de ahí el diseño e instrumentación de diversos programas de apoyo a las empresas, en particular a las micro, pequeñas y medianas.

La cuestión reside en evaluar y medir el impacto de dichos programas en la creación, consolidación y fortalecimiento de esta estructura empresarial en línea con cierto proyecto de país. México es un generador de pequeños y medianos negocios, los cuales tradicionalmente han sido abastecedores de producto y empleo.

En la actualidad, existe un universo de 4.1 millones de empresas, 95.6% son microempresas, 3.4% son pequeñas y 0.8%, medianas. Solo 0.2% son grandes de empresas. Dicho universo es alimentado anualmente por 200 mil empresas nuevas. Estos datos aparentemente promisorios son resultado, entre otros aspectos y según información gubernamental, de la instrumentación de 134 programas económicos provenientes de 11 instituciones.

Aunque no existe información puntual del comportamiento de las empresas mexicanas año por año, se considera que aquéllas han seguido un comportamiento similar al observado por las llamadas unidades económicas.

Se plantea hipotéticamente que las empresas mexicanas no logran sobrevivir o migrar a estadios superiores (de micro a pequeña, y así sucesivamente) porque no logran resolver tres problemas básicos: la insuficiencia tecnológica y de innovación, el bajo nivel organizacional, y la carencia de financiamiento.

1.2 Descripción del problema

Las dificultades que tradicionalmente han enfrentado las micro, pequeñas y medianas empresas para lograr su plena realización empresarial, se deben entre otros factores a:

- Escasa formación y desarrollo de las habilidades empresariales.
- Limitaciones en la capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- Escasos sistemas de información, desconocimiento del mercado y problemas de comercialización.
- Falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.
- Difícil acceso a esquemas de financiamiento oportuno, adecuado y en condiciones competitivas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización; mediante la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad y estándares de calidad y servicios de clase mundial; a fin de satisfacer la necesidades de sus clientes internos y externos, alcanzar una mayor rentabilidad y competitividad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Incorporar un mayor número de empresas turísticas a esquemas de modernización
- Incrementar la competitividad
- Mejorar la calidad de los servicios
- Elevar su rentabilidad, generando resultados tangibles y contundentes.
- Propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua garantizando su aplicabilidad y utilidad

1.4 Justificación del proyecto

Fortalecer las acciones que permitan incrementar el nivel competitivo y funcional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas, y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua, la Dirección de Modernización Turística participa conjuntamente con la Secretaría de Economía y Bancomext, en el Programa de Apoyo a la Competitividad de las Pymes Turísticas; mediante el cual esta Dirección proporciona los elementos necesarios para la capacitación y certificación de las Mipymes Turísticas, a fin de lograr la obtención del Distintivo “M”.

1.5 Delimitación

Se llevará a cabo la aplicación del Programa de Gestión Moderniza en 10 diferentes empresas del sector turístico, a través del apoyo de la Cámara Nacional del Comercio (CANACO), con el cual las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas en Chiapas obtienen las técnicas necesarias que les permitan ofrecer los

más altos niveles de calidad en sus servicios y operación; distinguiendo la adquisición de estas prácticas con la obtención del Distintivo M.

El Programa tiene una duración mínima de tres meses y máxima de cuatro meses, con un total de 70 horas (entre la implementación y la parte teórica); período en el cual las empresas logran resolver gran parte de la problemática que enfrenta la Micro, Pequeña y Mediana Empresas Turísticas.

1.6 Alcances

- Que los empresarios del sector turístico del Estado de Chiapas, adopten una nueva cultura laboral con la implementación del Programa de Gestión Moderniza, ya que es un estrategia para prepararse a nivel general como empresa para mantenerse dentro del mercado competitivo demostrándose como empresas de que brindan productos y servicios auténticos.
- Todos los participantes inscritos para las sesiones de capacitación y adopción de las normas turísticas, logren certificarse para la obtención del distintivo M.

1.7 Limitantes

- Los participantes no cumplan con la calificación mínima para aprobar la certificación ante el Programa de Gestión Moderniza, por falta de interés.
- Que el tiempo programado para llevar a cabo las actividades que indica el Programa de Gestión Moderniza no sea suficiente para que los participantes entreguen las evidencias.

1.8 Impactos

- Administrativo: las empresas desarrollen un sistema de administración visual y auditoría que les permita controlar las actividades de rutina, asegurando que la tecnología básica este documentada y sea del dominio de la empresa.

- Ambiental: concientizar a las empresas y sus clientes para crear un hábito en beneficio del medio ambiente, por medio de letreros informativos dentro de las instalaciones e implementación de equipos ahorradores de energía.
- Económico: los empresarios se fortalezcan en el aspecto contable de su negocio, para tener un mejor control en sobre sus movimientos financieros y al mismo tiempo estén informados de la situación actual de su empresa para la toma de decisiones oportuna y detonen la capacidad de mejorar su rentabilidad.
- Humano: crear un ambiente propicio para elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo, humanizando el trabajo; incrementando la participación y por consecuencia elevando la satisfacción de los colaboradores.
- Social: elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para satisfacción de las necesidades.

CAPÍTULO 2

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.3 Antecedentes

Fundada en abril del 2000, por iniciativa de los ingenieros David Antonio Kassab Gómez y María Patricia Pinto Gordillo; teniendo como lema “Conocimiento-Tecnología-Desarrollo”. El conocimiento científico que se adquiere tiene la finalidad de generar tecnología que propicie el desarrollo de las organizaciones.

Los principios de la empresa radican en la honestidad y responsabilidad, comprometiéndose con la calidad y sensibilidad en mejorar lo que se realiza.

2.4 Distribución de planta

La figura 2.3 representa la distribución de planta de la empresa, la cual se conforma por una oficina con dos escritorios, los estantes de materiales y una mesa de acero inoxidable que es para trabajos de calibración o soporte de equipos pesados. La oficina está dentro de la casa particular de los dueños de la empresa, por lo que tiene un pasillo externo de la casa para acceso a la oficina, conectando a la vez al baño.

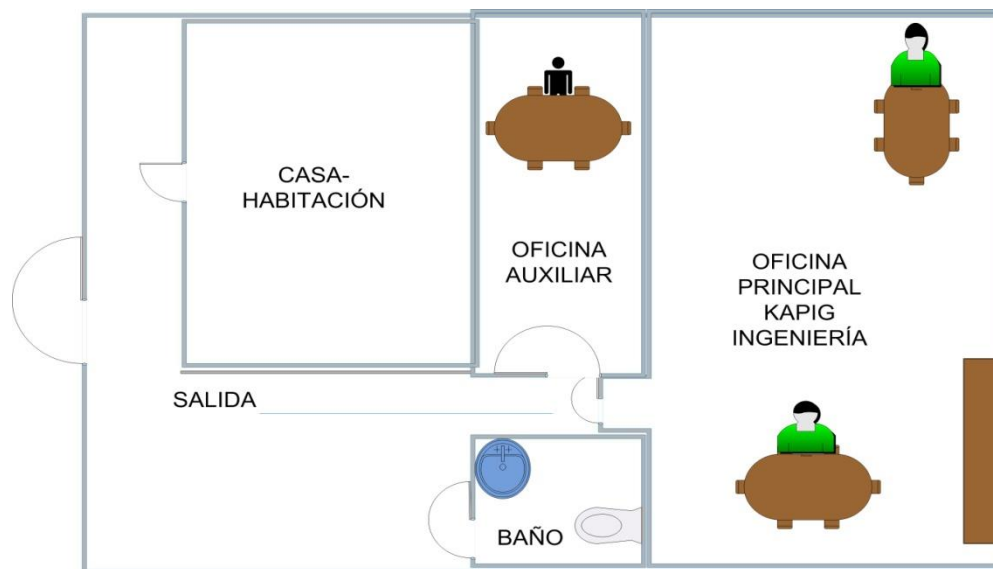


Figura 2.3 Distribución de planta de Kapig Ingeniería.

2.5 Misión

Kapig Ingeniería S.C se constituye por lo siguiente: “Consolidarnos como una empresa responsable, comprometida y que ofrezca servicios de calidad a sus clientes.”

2.6 Visión

Los dueños de la empresa Kapig Ingeniería S.C proyectan sus esfuerzos y trabajo en lo siguiente:

“Ser una empresa reconocida por la calidad en los servicios de ensayos no destructivos, capacitación y consultoría; con el uso de conocimientos y tecnología de vanguardia, principios morales, mejora continua y personal con experiencia.”

2.7 Productos o servicios

La empresa Kapig Ingeniería S.C., se ha dedicado por más de 12 años en servir a la sociedad en general, realizando los trabajos en:

- Consultoría y capacitación a empresas en calidad, procesos y servicios.
- Pruebas No destructivas por medio de:
 - Inspección visual
 - Ultrasonidos
 - Líquidos penetrantes
 - Partículas magnéticas
 - Medición de espesores.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1 Programa de Gestión Moderniza

La Secretaría de Turismo (SECTUR), consciente de que la mayoría de las empresas turísticas de México son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), determinó diseñar un programa que impactará de manera clara y eficiente en su gestión.

Un programa de capacitación, que facilite a las MIPYMES el incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, mejorar el desempeño de su personal, mejorar el control del negocio; disminuir los desperdicios; incrementar su rentabilidad, a fin de hacer más competitiva a la empresa para que pueda ofrecer servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua.

De este modo, bajo un modelo de capacitación ágil y de resultados brevemente visibles, nace el Programa de Calidad Moderniza, cuyos principios básicos son:

- La Sencillez. (Debe ser entendida y comprendida por cualquier persona que tenga un negocio).
- La Integración como sistema. (Visualiza al negocio como un todo).
- El Impacto en los resultados. (incide en la mejora de los aspectos más relevantes del negocio).
- El Respeto del ser humano. (Valora la aportación individual e involucramiento de todo el personal en el esfuerzo).

3.2 Características del programa

- Garantizar su aplicabilidad y utilidad tanto en la micro como en la pequeña y en la mediana empresa.
- Generar resultados tangibles (medibles) y contundentes de forma inmediata en el desempeño de la empresa.
- Asegurar que la aplicación del programa se hiciera de forma homogénea y estandarizada en todos los casos y lugares donde se aplicara (evitar la discrecionalidad del consultor).
- Propiciar que el costo de implementación no fuera un impedimento para que las Mi pymes Turísticas se incorporaran al programa.

El Programa de Modernización, está dirigido a propietarios, ejecutivos y personal Directivo de MIPYMES Turísticas, preferentemente y sin ser limitativos, de los siguientes giros:

- Hoteles de 1 a 4 estrellas
- Restaurantes, destacado los ubicados en destinos turísticos
- Operadoras de turismo receptivo
- Agencias de viajes
- Arrendadoras de autos
- Autotransportes Turísticos
- Marinas
- Balnearios

3.3 Enfoque del programa

Se orienta principalmente a mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales en la operación de las empresas:

- El Sistema de Gestión: Implementando sistemas que permitan a las empresas un direccionamiento claro y un conocimiento amplio de qué esperan sus clientes; promoviendo una adecuada planeación y la definición de objetivos claros para todos los que laboran en la empresa.
- Procesos: Aplicando una metodología adecuada para resolver los problemas de operación, se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa, favoreciendo la integración y evitando el desperdicio.
- Desarrollo Humano: Creando las condiciones necesarias para que el personal libere su potencial y haga contribuciones significativas, impulsando a la empresa a alcanzar y mantener su nivel de competitividad.
- Sistema de Información y Diagnóstico: Desarrollando un sistema que permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, mediante la construcción de indicadores que sirvan de guía y permitan alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene para integrarlos en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Para ello el Programa de Gestión Moderniza está diseñado de forma modular, a fin de que una vez conocido y entendido en contenido de cada módulo el empresario y su equipo de trabajo lo apliquen en cada una de sus áreas laborales, con el acompañamiento y asesoría de un Consultor M acreditado ante la Secretaría de Turismo (SECTUR) a nivel federal.

3.4 Estructura del programa

La tabla 3.1 muestra como está conformado el Programa Moderniza, el cual parte de cuatro elementos principales, que a la vez de cada uno de estos se desglosan tres técnicas que en su totalidad suman doce técnicas por todo el programa. Como se observa en la tabla al final de cada elemento, se indica el objetivo. Más adelante se dará a conocer cada uno de estos elementos.

Tabla 3.1 Estructura del Programa Moderniza

ELEMENTOS				
	1. Calidad Humana	2. Satisfacción del Cliente	3. Gerenciamiento de Rutina	4. Gerenciamiento de Mejora
TÉCNICAS	1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	4. Conocimiento del Mercado	7. Procesos y Eliminación de Desperdicios	10. Sistema de Información y Análisis Financiero
	2. Las 5'S	5. Desarrollo del Personal de Contacto	8. Estandarización del Proceso	11. Política Básica y Directrices
	3. Liderazgo y Desarrollo Humano	6. Marketing	9. Administración Visual	12. PDCA y Rendición de Cuentas
OBJETIVOS	Humanizar el trabajo	Clientes satisfechos	Procesos eficientes y reducción de desperdicios.	Desarrollar la capacidad para direccionar la empresa

3.4.1 Calidad humana

El primer elemento que conforma el Programa Moderniza, se enfoca a la forma en que se debe trabajar con todos los integrantes de una empresa, en beneficio de todos. Como se mencionó anteriormente cada elemento, tiene tres técnicas, siendo estas las acciones que deben realizarse:

1) Leguaje Básico y Estructuras Organizacionales.

Asegurar que el poder sea canalizado dentro de la empresa de forma objetiva y que todos entiendan las reglas del juego.

2) Las 5´S

Proveer un soporte firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo, ayudando al desarrollo de la disciplina y a incrementar la moral de todo el equipo.

3) Liderazgo y Desarrollo Humano

Desarrollar el liderazgo en todos los niveles de la organización. Que el trabajo sea una fuente de desarrollo y liberación del potencial humano, a través de un método humanístico, más no paternalista, a partir de las metas organizacionales.

3.4.2 Satisfacción del Cliente

Este es el segundo elemento del Programa Moderniza, el cual se basa en el cliente. El cliente es el punto de partida de cualquier empresa o negocio, por ello, debe analizarse e implementar técnicas que brinden información concreta de cómo obtener la satisfacción de ellos. Las técnicas que integran a este elemento, se desarrollan a continuación.

4) Conocimiento del Mercado

Conocer de forma objetiva el mercado buscando mejorar la actuación de la organización. Que la “voz del cliente” sea escuchada en la empresa para la transformación del sistema de trabajo y de los productos y servicios.

5) Desarrollo del Personal de Contacto

Mejorar el servicio al cliente a través de una postura de atención adecuada. Que el concepto “atención” sea visto como un “producto” que ofrece la empresa.

Incrementar las ventas a través del desarrollo de habilidades en el personal de contacto.

6) Marketing

Mejorar las ventas a través de la implementación de una estrategia mercadológica que considere aspectos de publicidad, promoción, precio, seguimiento y ubicación.

3.4.3 Gerenciamiento de rutina

Este tercer elemento, da prioridad a todos los procesos que deben estandarizarse y posteriormente ejecutarse, con el fin de tener el uso óptimo de cada recurso existente en la empresa.

7) Procesos y Eliminación de Desperdicios

Identificar los procesos clave del negocio y definir claramente los equipos de trabajo que atienden dichos procesos. Identificar desperdicios, analizar sus causas y efectos para poder eliminarlos.

8) Estandarización del Proceso

Asegurar que la tecnología básica esté documentada y sea del dominio de la empresa. Que la estandarización sea una base para la evolución y la mejora continua.

9) Administración Visual

Tener el marcador de los resultados de cada área a la vista, contando con la información necesaria de manera clara y actualizada para la toma de decisiones. Establecer apoyos visuales que faciliten alcanzar las metas establecidas con respecto a la rutina de trabajo.

3.4.4 Gerenciamiento de mejora

Y como último elemento del Programa Moderniza, se basa en determinar las estrategias a implementar, después de haber analizado la situación actual de la empresa. Estas estrategias se determinan mediante la aplicación de las siguientes técnicas.

10) Sistema de Información y Análisis Financiero

Desarrollar un sistema de información y análisis financiero para mejorar el proceso de toma de decisiones, concentrar los esfuerzos en los puntos clave e incrementar los resultados de la empresa.

11) Política Básica y Directrices

Garantizar la planeación de toda la empresa a partir de la definición su política básica y objetivos, mediante la creación de equipos de mejora.

12) PDCA y Rendición de Cuentas

Desarrollar un verdadero gerenciamiento con base en las 4 fases del PDCA. Que la planeación de cada área de la empresa sea la resultante de:

- El despliegue de las políticas de la empresa.
- Los objetivos propios de cada área.

3.5 Mecánica Operativa del Programa

El Programa tiene una duración mínima de tres meses y máxima de 4 meses, con un total de 70 horas (entre la implementación y la parte teórica); período en el cual las empresas logran resolver gran parte de la problemática que enfrenta la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística.

Bajo este esquema se realizan en un lapso de 12 semanas (3 meses):

- 6 sesiones de capacitación (de 8 horas cada una).
- Visitas de asesoría (seguimiento) por parte del Consultor “M” que esté implementando.
- 1 evaluación para entrega de Distintivos “M” (evaluación cruzada).

Actividades Post-implementación:

- Visita de Diagnóstico Situacional.
- Visita de Renovación (No incluida en los servicios integrados, el costo corre por cuenta del empresario).

La figura 3.1 muestra la mecánica operativa del Programa Moderniza, así como el tiempo que lleva en ejecutarse.



Figura 3. 1 Mecánica Operativa del Programa Moderniza. Fuente: Secretaria de Turismo

3.5.1 Fases de implementación

- Diagnóstico: auto diagnóstico y visita de Diagnóstico Inicial en base a la Lista de Verificación.
- Capacitación: seis sesiones plenarias para propietarios, directores y/o gerentes (hasta 2 por empresa). Se imparten las 12 Técnicas del Sistema Moderniza. El empresario capacita a su personal en los temas vistos y aplica evaluación de conocimientos de acuerdo a su perfil y nivel de madurez.
- Seguimiento: el empresario junto con su personal aplica las Técnicas del Sistema a la realidad de la empresa. Para ello, utilizan la guía de implementación, ejecutando las acciones que en ella se indican.
- El consultor M realiza 2 visitas de seguimiento a su negocio, en las cuales apoya a resolver dudas sobre la implementación y a adaptar los formatos. Le prepara para recibir su evaluación final.
- Evaluación final: el consultor M con un criterio objetivo y basándose exclusivamente en evidencias físicas y documentales, aplica nuevamente la lista de verificación para constatar que la implementación se haya llevado a cabo satisfactoriamente y asigna el puntaje final.
- Evaluación cruzada: en consultor M distinto, evalúa al 20% de las empresas del grupo para validar que la impartición y seguimiento sea conforme a los requisitos de la Metodología. Esta actividad es coordinada por el Interlocutor Estatal correspondiente.
- Validación y obtención del distintivo M: de acuerdo al puntaje obtenido en la Evaluación Final, asistencia y participación destacada en las Sesiones Plenarias, y cumplimiento en la aportación económica correspondiente, se determina si la empresa obtiene el Distintivo M. Las empresas que lo consiguen presentan un Caso de Éxito destacando los cambios más relevantes que experimentaron con el Programa. Es un reconocimiento que es entregado por la Secretaría de Turismo y que avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo, esto se logra mediante la implementación exitosa del Sistema de Calidad Moderniza.

Para lograr el Distintivo M las empresas deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener una participación destacada en el Programa Moderniza, cumpliendo con un mínimo del 80% de asistencias, tareas y evaluaciones, con lo que obtiene 20 puntos.
- Obtener una calificación mínima de 60 puntos de 100 posibles, en la evaluación final realizada a la empresa de acuerdo a la lista de verificación del Programa
- El Distintivo M tiene una vigencia de un año. Es importante destacar que, con el fin de asegurar la transparencia en el proceso, la evaluación final es realizada por un consultor externo, designado por el funcionario estatal responsable de Moderniza. En caso de resultar aprobatoria dicha evaluación se otorga el Distintivo "M".

3.5.2 Materiales proporcionados en el Programa Moderniza

En la primera sesión del Programa Moderniza cada empresa recibe los siguientes materiales:

- Carpeta del Participante con Guía del Empresario:

Esta guía contiene todos los temas a cubrir durante el Programa de Gestión Moderniza, correspondientes a los cuatro elementos y doce técnicas. Al final encontrará el Anexo 2. Formatos para la implementación, mismos que se utilizarán durante el programa. Esta guía para el empresario está disponible en el CD, en la carpeta “introducción”.

- Carpeta de Trabajo:

Es una carpeta vacía que contiene únicamente separadores para cada una de las 12 Técnicas del Programa de Gestión Moderniza. En ella el empresario concentra las evidencias documentales que se generan.

En otras palabras, los formatos del Anexo 2, conforme son utilizados se colocan en la carpeta de trabajo como evidencia.

- CD del participante:
 - Presentaciones de las doce técnicas, que serán utilizadas para capacitar al personal de la empresa.
 - Formatos para la implementación elaborados en excel, que pueden ser adaptados fácilmente a las necesidades de cada negocio. Si no se cuenta con computadora se puede obtener los formatos impresos

directamente del Anexo 2, de la carpeta del participante. Por otro lado, si la empresa cuenta con formatos desarrollados equivalentes a los que aquí sugerimos, serán perfectamente válidos como evidencia documental.

- Evaluaciones para aplicar al personal de la empresa. Se incluyen cuatro evaluaciones una por cada elemento con hoja de respuestas para calificarlas. De acuerdo al perfil o madurez del personal donde el gerente puede reducir o incrementar el grado de dificultad.
- Documentos del giro de apoyo para hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Incluyen procedimientos operacionales, lineamientos de rutina, normas técnicas de competencia laboral y otros que pueden ser de interés para el empresario.
- Anexos varios contiene algunos artículos complementarios interesantes, glosario de términos y un juego de Maratón.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 Procedimientos y descripción de las actividades realizadas

El sistema moderniza, tiene una duración mínima de tres meses máximo cuatro, periodo en el cual la empresa logra resolver gran parte de la problemática que enfrenta. A través de consultor registrado ante Secretaría de Turismo Federal, en este caso la Ing. María Patricia Pinto quien es la única consultora del Programa de Gestión Moderniza en el Estado de Chiapas, se ofrecieron los siguientes servicios:

- ✓ Reunión previa (depende de consultor).
- ✓ sesiones de capacitación (de 8 horas cada una).
- ✓ 1 visita de evaluación diagnóstica de la empresa.
- ✓ 2 Visitas de asesoría (seguimiento) por parte del consultor “M” que esté implementando.
- ✓ 1 Visita de evaluación final.

4.1.1 Reunión previa

Se efectuó una reunión previa el día 22 de julio del año 2013, en la sala de juntas (tercer piso) de la Cámara Nacional del Comercio (CANACO), donde se proporcionó toda la información del Sistema Moderniza a cada uno de los empresarios interesados en participar en el Programa de Gestión Moderniza, en el cual se establece el objetivo que tiene dicho programa, cómo está conformado, cuáles son los beneficios, etc., la introducción de manera general del proceso de implementación y se informó de todos los requisitos necesarios para inscribirse a este programa.

A los empresarios que les interesó el programa y cumplieron con los requisitos, se les entregó el material moderniza y se les dio la fecha de la primera capacitación con participación de máximo 2 personas por empresa.

En el anexo 1. Requisitos para el Programa Moderniza, se encuentran los documentos que se proporcionaron en esta reunión previa, por mencionarlos son:

- ✓ Ficha técnica Programa de Capacitación y Consultoría Moderniza.
- ✓ Oficio de Costos Moderniza 2013.

Posterior a esta reunión previa con los empresarios, se llevó a cabo una junta de trabajo encabezada por la Ing. María Patricia Pinto Gordillo, en la oficina de Kapig Ingeniería S.C; para elaborar el expediente del grupo, en el cual se integran los documentos de cada participante para llevar a cabo el Programa de Gestión Moderniza. Al mismo tiempo se programaron las fechas para efectuar las actividades que consta la metodología, la tabla 4.1 muestra el calendario de los eventos por cumplir.

Tabla 4.1 Calendario del grupo CANACO.

Semanas	Fecha	Lugar	Hora	Evento
1	05/08/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 1
1 y 2	06/08/2013 al 16/08/2013	Varios	9:00am-12:00pm	Visitas de diagnóstico
3	19/08/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 2
5	02/09/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 3
5 y 6	03/09/2013 al 13//09/2013	Varios	9:00am-12:00pm	Primer visita de seguimiento
7	16/09/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 4
8	23/09/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 5
9 y 10	30/09/2013 al 11/10/2013	Varios	9:00am-12:00pm	Segunda visita de seguimiento
11	14/10/2013	Varios	9:00am-12:00pm y 16:00pm-19:00pm	Visita de evaluación final
12	21/10/2013	CANACO	9:00am-17:00pm	Sesión plenaria 6

La tabla con las fechas, se programaron para una duración de tres meses, cabe señalar que es el tiempo mínimo para implementar el Programa de Gestión Moderniza, si en este periodo las actividades no se han concluido se tiene un mes más como tiempo máximo, pero no se establecieron las fechas por motivo de que se tenía como meta efectuarlo en los tres meses.

4.1.2 Primera sesión de capacitación: semana 1

En la primera capacitación se reproduce una presentación en Power point con la introducción al Sistema de Calidad Moderniza y se les da a conocer la forma de trabajar respecto a las evidencias que deberán entregar en las fechas programadas. Paso siguiente inicia con la primer técnica “Lenguaje básico” perteneciente al elemento uno de este programa. Se reproduce la información por medio de las diapositivas y se realizan las actividades de acuerdo a las herramientas de la carpeta de trabajo. Anexo 3. Capacitación del elemento 1.

En la figura 4.1 se observa la estructura general de la técnica uno, correspondiente al primer elemento del Programa de Gestión Moderniza.

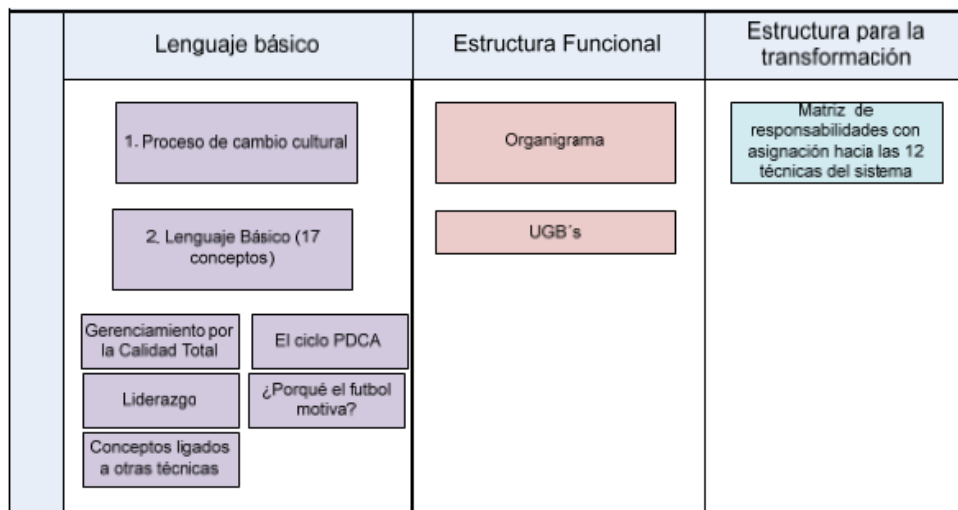


Figura 4.1 Estructura general de la técnica uno, del elemento uno del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 1.

1. Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quién va a implementar cada una de las técnicas. (Anexo 2. T1-02 Matriz de Responsabilidades)
2. Elaborar un organigrama de la empresa señalando las Unidades Gerenciales Básicas (UGB's) que la forman. (Anexo 2. T1-03 Organigrama.)
3. Llenar la guía de implementación conforme avance el programa. (Anexo 2. I5- Guía de implementación.)
4. Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico. Si es posible a todo el personal. Aplicar evaluación.
5. Abrir una carpeta para la documentación del Programa de Gestión Moderniza con un separador por cada una de las técnicas.

Al terminar la capacitación se hace el calendario de visitas de diagnóstico de las empresas que asistieron y se crea la lista de asistencia (Anexo 2. T1-04 Lista de asistencia capacitación) con la fecha de la capacitación.

4.1.3 Visita de diagnóstico: semanas 1 y 2.

Con base en el calendario determinado en la primera sesión, se hacen las visitas de diagnóstico que duran aproximadamente 3 horas. En la empresa se hace un recorrido por las instalaciones y se solicita al gerente que reúna de manera breve al personal, ya que el consultor, les informa de manera general que están en un proyecto de participación conjunta y se les exhorta a que cooperen con la empresa para obtener el máximo beneficio del Programa de Gestión Moderniza.

Acto siguiente se llena el formato de “Lista de Verificación” (Anexo 2. I4-Lista de verificación.). En el cual se hace la evaluación diagnóstica y se revisa la carpeta de trabajo con las actividades realizadas en la capacitación de la sesión plenaria uno, se brinda asesoría con respecto a las dudas de la sección de capacitación anterior y se desarrolla un formato 3W (Anexo 2. T1-01 Plan 3W.) Una vez finalizado el recorrido se levanta el documento de la visita de seguimiento.

4.1.4 Segunda sesión de capacitación: semana 3

Para la segunda sesión, las empresas debieron haber concluido las visitas de seguimiento, con esto se tiene conocimiento general de la situación de las empresas y un punto de partida para poder hacer modificaciones que el Programa Moderniza permite.

Se revisan las tareas y se da alineación general, si aún tienen alguna duda de la visita de seguimiento o capacitación anterior los empresarios, se elabora semáforo de prioridades, este permite conocer el avance que se tiene en cada técnica implementada y se procede con la presentación y actividades con las herramientas de las técnica 2 “Las 5’s” y la técnica 3 “Liderazgo y Desarrollo Humano”.

La figura 4.2 muestra la estructura general de la técnica dos, perteneciente al elemento uno, del Programa de Gestión Moderniza.

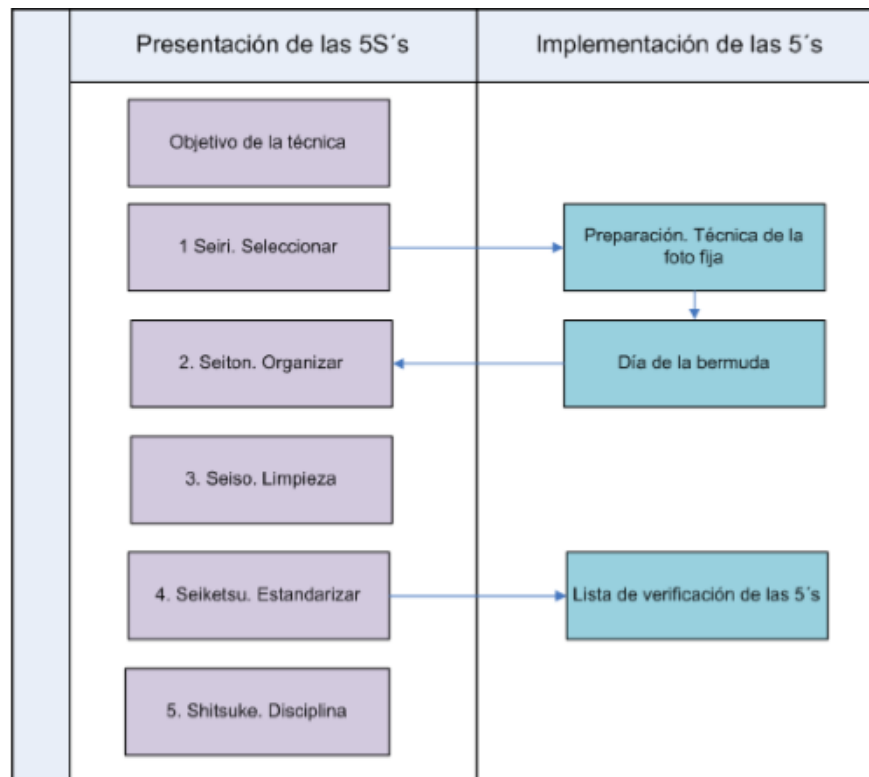


Figura 4.2 Estructura general de la técnica dos, del elemento uno del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 2.

1. Capacitar al personal en las 5'S. Aplicar evaluación.
2. Tomar fotografías del ANTES. (Anexo 2. T2-01 Fotos del antes y después.)
3. Hacer día de la bermuda (o en varios días, puede ser por departamento).
4. Tomar fotografías del DESPUÉS (con la nueva apariencia).
5. Hacer hoja de verificación con los estándares de orden y limpieza. Aplicar inicialmente cada semana. (Anexo 2. T2-02 Lista de verificación 5's.)

La figura 4.3 representa la estructura general de la técnica tres, que integra al elemento uno del Programa de Gestión Moderniza. Seguido de las acciones que debe realizar el empresario.

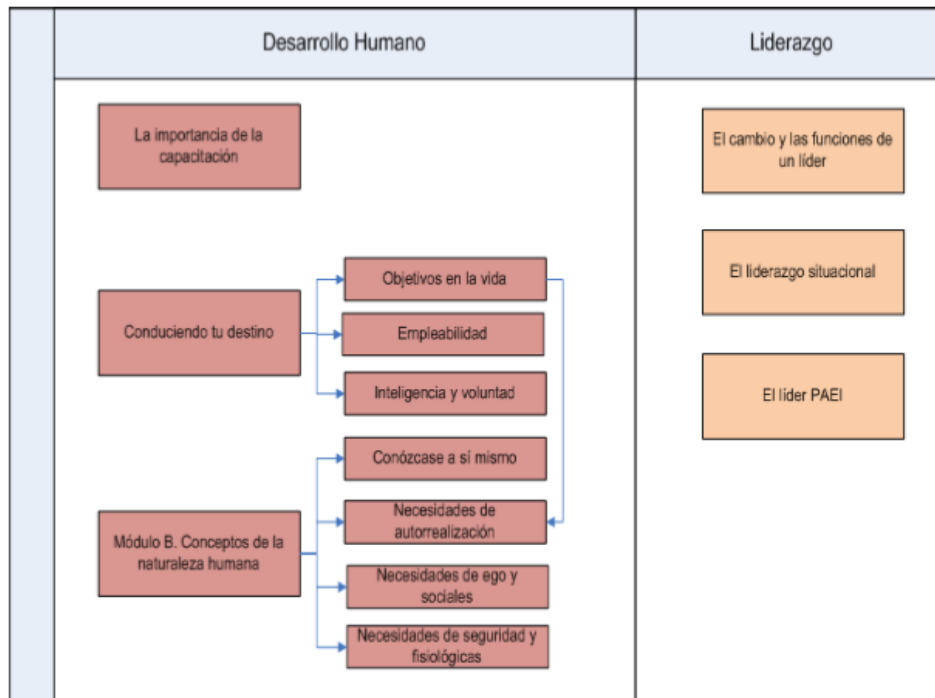


Figura 4.3 Estructura general de la técnica tres, del elemento uno del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 3.

1. Capacitar a los puestos de mandos altos y medios en el tema de liderazgo y desarrollo humano. Aplicar evaluación.
2. Capacitar a todo el personal en el tema de Desarrollo Humano (Considerar, si la empresa lo requiere, la selección de capacitadores internos). Aplicar evaluación.
3. Para cada área de la empresa establecida en el organigrama definir la descripción de puestos en donde se especifique el objetivo, funciones, metas y autonomía. (Anexo 2. T3-01 Descripción de puestos.)
4. Hacer un programa de capacitación anual ó trimestral para todo el personal en aspectos técnicos y humanos. (Anexo 2. T3-02 Programa de capacitación.)
5. Aplicar la evaluación de líder PAEI a todos los puestos de mandos altos y medios (opcional). (Anexo 2. T3-03 Evaluación Líder PAEI.)

Una vez finalizada la sesión, se firma la lista de asistencia con la fecha de capacitación. (Anexo 2. T1-04 Lista de asistencia capacitación.)

4.1.5 Tercera sesión de capacitación: semana 5

Se revisan las tareas y dudas de la capacitación anterior con una ubicación en el semáforo de prioridades. Se procede con la presentación y se realizan actividades con las herramientas del elemento dos, que consta de las técnicas cuatro “Conocimiento del mercado”, la técnica cinco “Desarrollo del plan de contacto” y la técnica seis “marketing”.

La figura 4.4 presenta la estructura general de la técnica cuatro, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Explicándose después las acciones a implementar por parte del empresario.

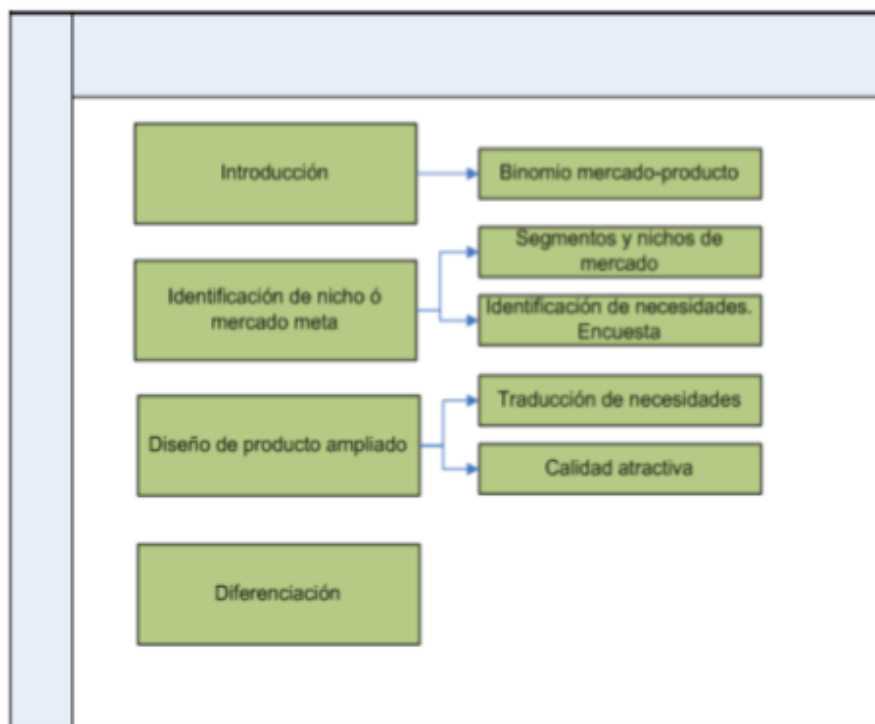


Figura 4.4 Estructura general de la técnica cuatro, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 4.

1. Definir los segmentos y nichos de mercado. (Anexo 2. T4-01 Segmentación.)
2. Seleccionar mercados meta y definir sus necesidades principales. (Anexo 2. T4-02 Traducción de necesidades.)

3. Considerando las necesidades del mercado meta, rediseñar el producto o servicio conformando el producto ampliado. (Anexo 2. T4-03 Diferenciación del producto ampliado.)
4. Aplicar encuestas de satisfacción (al menos 25). (Anexo 2. T4-04 Encuesta al cliente.)
5. Procesar las encuestas.
6. Proponer acciones de acuerdo al resultado de las encuestas. Armar plan para implementación de acciones.

La figura 4.5 da a conocer la estructura general de la técnica cinco, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Posterior a la figura se describen las acciones que se deben implementar.

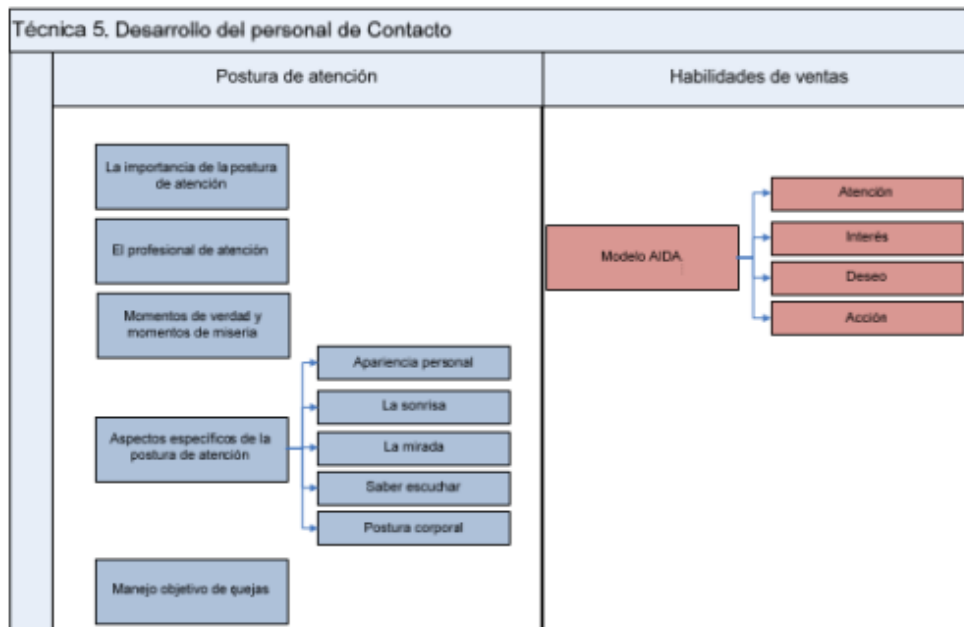


Figura 4.5 Estructura general de la técnica cinco, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 5.

1. Definir quiénes son los colaboradores que están en contacto con el cliente.
2. Definir, documentar y dar a conocer la postura de atención deseada, así como la apariencia del personal. (Anexo 2. T5-01Estandar de postura de atención.)
3. Capacitar en postura de atención a todos los colaboradores que tienen contacto con el cliente. Aplicar evaluación.
4. Hacer psicodramas entre los colaboradores de situaciones difíciles o anormales.

5. Establecer un sistema de quejas y sugerencias para aprovechar los comentarios de los clientes y se de seguimiento. (Anexo 2. T5-02 Formato de quejas y sugerencias.)

La figura 4.6 da a conocer la estructura general de la técnica seis, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Posterior a la figura se describen las acciones que se deben implementar.

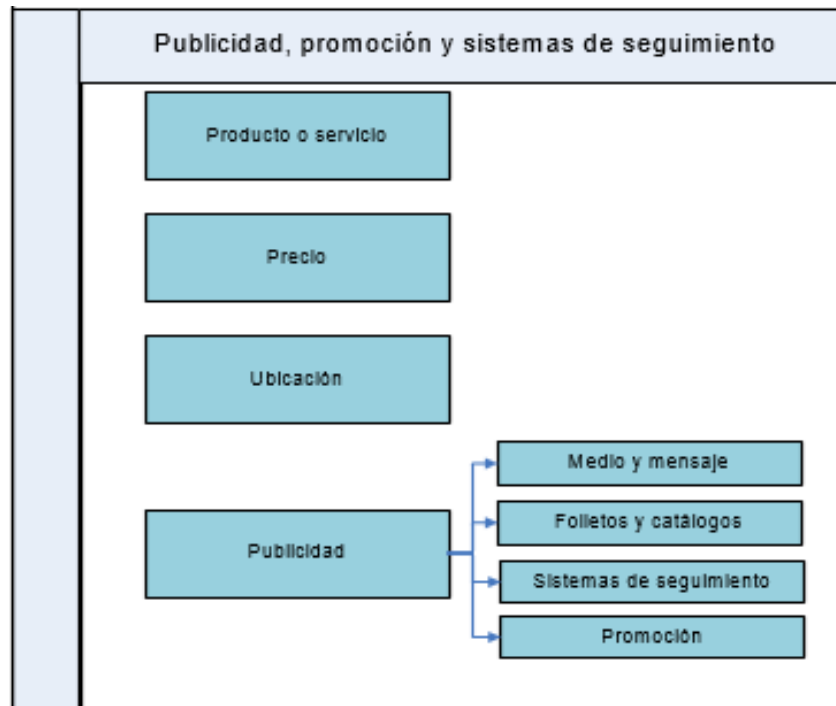


Figura 4.6 Estructura general de la técnica seis, del elemento dos del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 6.

1. Elaborar un diagnóstico de mercado (Anexo 2. T6-01 Diagnóstico de mercados.)
2. Revisar y seleccionar el medio adecuado para transmitir el mensaje. Evaluar la efectividad de los medios de comercialización. (Anexo 2. T6-02 Impacto de la publicidad.)
3. Definir ó revisar el mensaje que nos permite transmitir los beneficios que la empresa ofrece al cliente
4. Capacitar al personal en Marketing (personal de contacto con el cliente, área de ventas) y aplicar evaluación.
5. Elaborar una base de datos de los principales clientes de la empresa y establecer un sistema de seguimiento de preventa o postventa.

6. Definir un método para establecer o revisar los precios de venta, considerando el costo y precios de mercado.
7. Diseñar promociones atractivas al cliente en diferentes temporadas.

Al terminar la capacitación se hace el calendario de visitas de seguimiento de las empresas que asistieron y se firma la lista de asistencia (Anexo 2. T1-04 Lista de asistencia capacitación) con la fecha de capacitación.

4.1.6 Primer visita de seguimiento: semanas 5 y 6

Se realiza la visita de seguimiento se llena el formato con datos de la empresa y del propietario/a.

Se procede a revisar la carpeta de trabajo con las actividades realizadas en las capacitaciones de todas las técnicas anteriores finalizadas o a complementar únicamente las últimas tres técnicas y se les brinda asesoría con respecto a las dudas de la sección de capacitación anterior.

4.1.7 Cuarta sesión de capacitación: semana 7

Se revisan las tareas y dudas de la capacitación anterior con una ubicación en el semáforo de prioridades y se exhorta a los atrasados a trabajar en las actividades pendientes. Se procede con la presentación en Power point sobre el Programa de Gestión Moderniza y se realizan actividades con las herramientas del elemento tres que consta de las técnicas siete “Procesos y eliminación de desperdicios”, la técnica ocho “Estandarización” y la técnica nueve “Administración visual”.

La figura 4.7 da a conocer la estructura general de la técnica siete, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza.

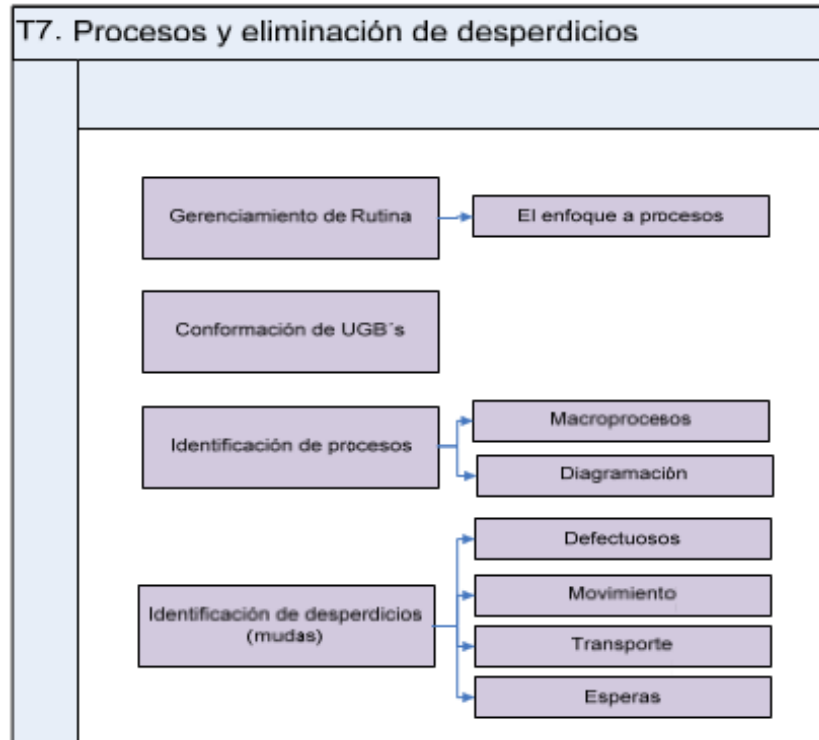


Figura 4.7 Estructura general de la técnica siete, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 7.

1. Elaborar un mapa de Macro procesos del negocio. (Anexo 2. T7-01 Mapa de macro-procesos.)
2. Capacitar a las personas de las UGB en las técnicas de Gerenciamiento de Rutina (7,8 y 9) y aplicar evaluación.
3. Documentar las UGB's, integrantes, objetivos, proveedores, materias primas, procesos, productos y clientes. (Anexo 2. T7-02 Definición de UGB.)
4. Identificar los desperdicios más significativos en cada UGB. De ser posible identificar su impacto en tiempo, dinero, quejas, ineficiencia, etc. (Anexo 2. T7-03 Identificación de desperdicios.)
5. Elaborar un Plan 3W de las acciones que se puedan emprender para reducir los desperdicios. (Anexo 2. T1-01 Plan 3W.)

La figura 4.8 da a conocer la estructura general de la técnica ocho, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza. Posterior a la figura se describen las acciones que se deben implementar.

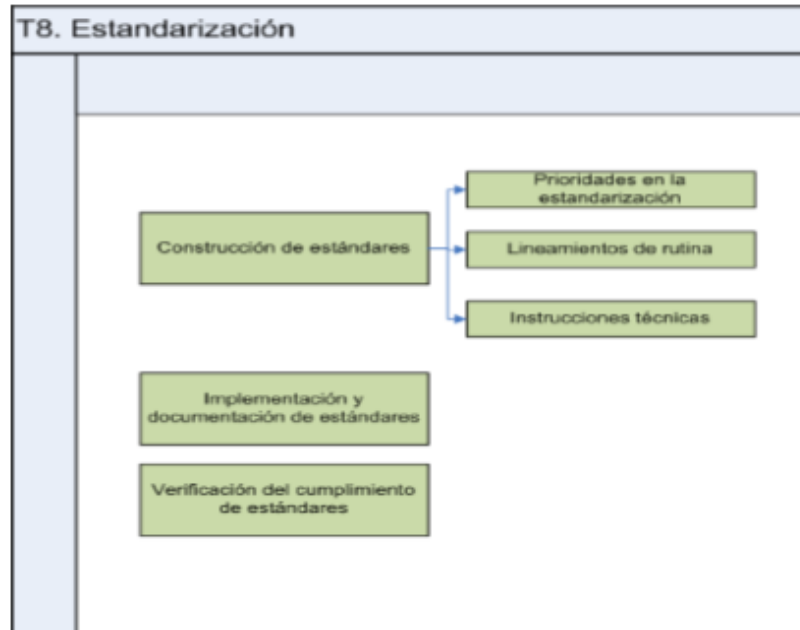


Figura 4.8 Estructura general de la técnica ocho, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 8.

1. A nivel de empresa identificar las rutinas o procesos que son prioridad para estandarizar.
2. Adaptar y seleccionar los tipos de documentos que se van a usar, ya sea procedimientos operativos o lineamientos para la rutina, según convenga. Con la participación de los miembros de la UGB, documentar las rutinas sin olvidar los registros que ayudan a monitorear que la rutina se están llevando a cabo. (Anexo 2. T8-01 Lineamiento de rutina.)
3. Entrenar a los miembros de la UGB y a los nuevos miembros conforme ingresen, en los estándares documentados. (Anexo 2. T8-02 Receta estándar.)
4. Establecer un mecanismo de seguimiento constante a los procedimientos de las UGB's. (Anexo 2. T8-03 Seguimiento y auditoría interna.)

La figura 4.9 da a conocer la estructura general de la técnica nueve, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza.

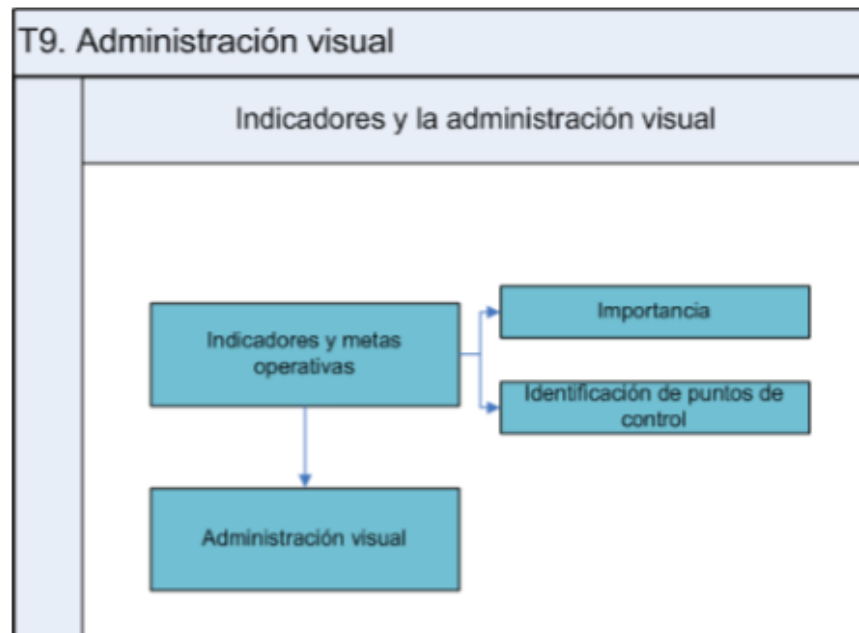


Figura 4.9 Estructura general de la técnica ocho, del elemento tres del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 9.

1. Definir los indicadores de las UGB's que serán expuestos de manera visual.
2. Establecer para cada UGB al menos un indicador de medición (considerar el establecimiento de metas)
3. Definir que otra información de interés se va a publicar en la administración visual.
4. Implementar los apoyos visuales en cada una de las UGB.

4.1.8 Quinta sesión de capacitación: semana 9

Se revisan las tareas y dudas de la capacitación anterior con una ubicación en el semáforo de prioridades. Se procede con la presentación y se realizan actividades con las herramientas del elemento cuatro que consta de las técnicas diez “Sistema de información y análisis financiera”, la técnica once “Política básica y Directrices” y la técnica doce “PDCA y Rendición de Cuentas”.

La figura 4.10 presenta la estructura general de la técnica diez, del elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza. Explicándose después las acciones a implementar por parte del empresario.

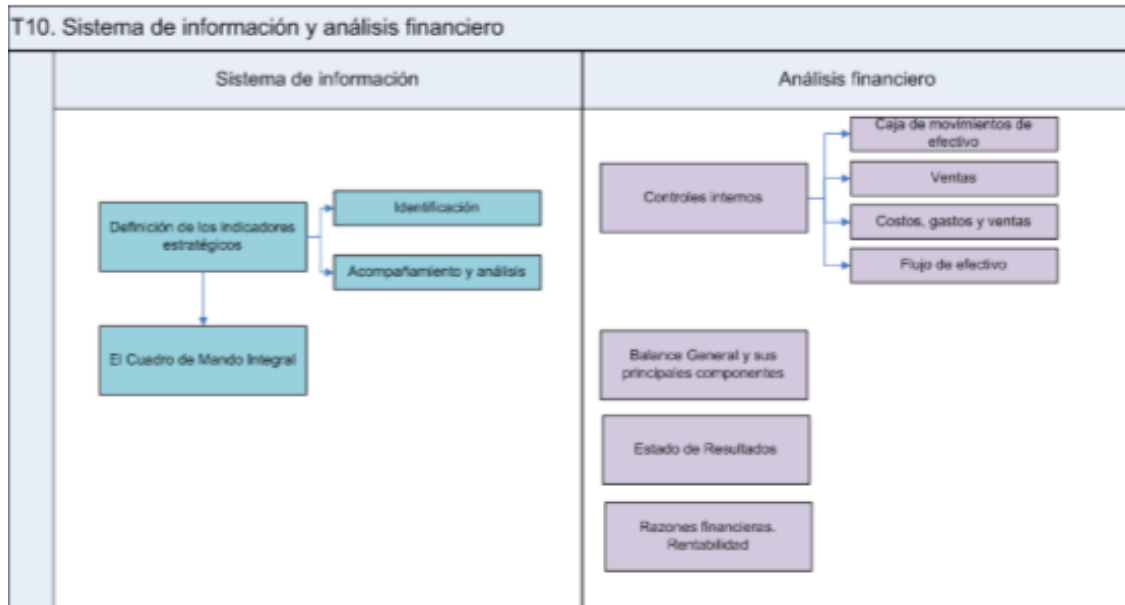


Figura 4.10 Estructura general de la técnica diez, del elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica 10.

1. Diseñar un sistema de información con los indicadores del negocio. Pueden considerarse los usados por UGB's.
2. Establecer la forma y frecuencia para la recolección, procesamiento y difusión de la información así como responsables. (Anexo 2. T10-01 Diagnóstico de resultados.)
3. Identificar los documentos, controles ó rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa. (Anexo 2. T10-02 Diagnóstico de la estructura financiera.)
4. Elaboración de flujos de efectivo periódicos semanales o mensuales. (Anexo 2. T10-05 Flujo de efectivo pronosticado.)
5. Identificar las prioridades financieras del negocio. (Anexo 2. T10-03 Cuadro de mando integral.)
6. Elaborar un plan de acción que ataque las prioridades financieras.

La figura 4.11 da a conocer la estructura general de la técnica once, del elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza.

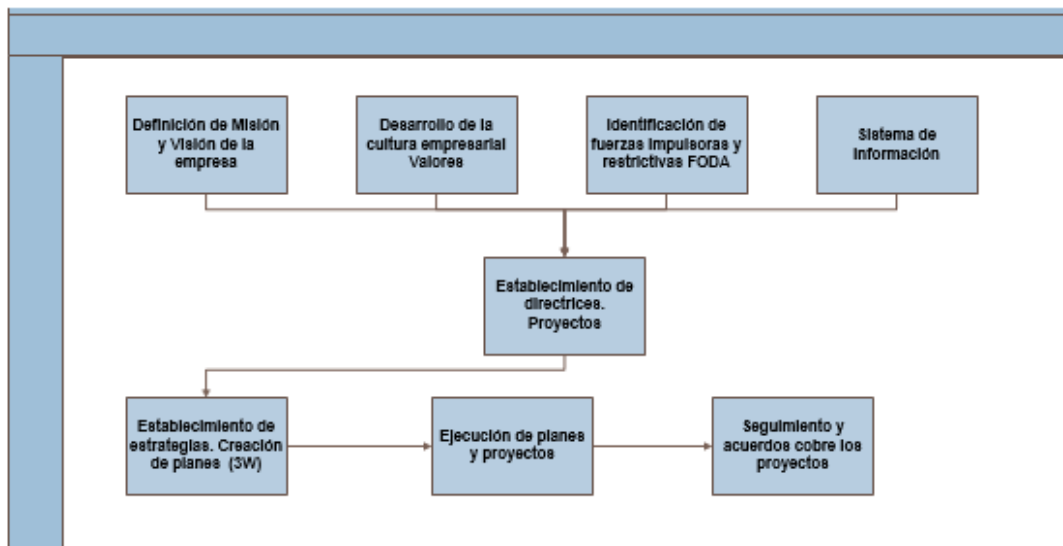


Figura 4.11 Estructura general de la técnica once, del elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica once.

1. Establecer y aprobar por la dirección la Política Básica del Negocio definiendo Misión, Visión y Valores.
2. Difundir la política básica. (Anexo 2. T11-01 Política básica.)
3. Elaborar un diagnóstico de la empresa considerando Fuerzas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades. (Anexo 2. T11-02 Análisis FODA.)
4. Definir las directrices del negocio con base en el diagnóstico.
5. Desplegar las directrices a todos los niveles de la organización hasta el nivel de ejecución de las acciones. Definir responsables y en caso necesario formar equipos. (Anexo 2. T11-03 Directrices.)
6. Revisión del presupuesto necesario para la ejecución de las directrices

La figura 4.12 representa la estructura general de la técnica doce, que integra al elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza. Seguido de las acciones que debe realizar el empresario.

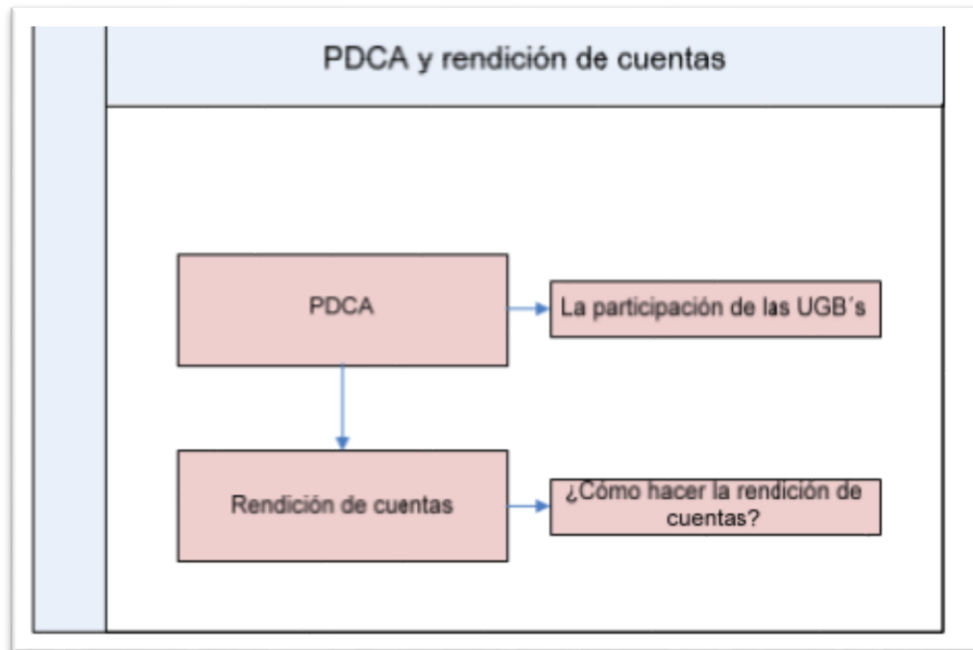


Figura 4.12 Estructura general de la técnica doce, del elemento cuatro del Programa de Gestión Moderniza. Fuente: Sistema de Calidad Moderniza; Secretaría de Turismo.

Acciones que implementará el empresario de la técnica doce.

1. Completar esta guía de implementación con el responsable y la fecha de ejecución de las acciones.
2. Elaborar un 3W para las acciones que se contemplan en las directrices o los planes de mejora que la empresa decida implementar. (Anexo 2. T1-01 Plan 3W.)
3. Elaborar un calendario con las fechas de las reuniones de rendición de cuentas. (Anexo 2. T12-01 Calendario de rendición de cuentas.)
4. Realizar las reuniones de rendición de cuentas de acuerdo al calendario (no mover fechas) y dar reforzamiento positivo o negativo de acuerdo a los resultados presentados.
5. Establecer un mecanismo de seguimiento constante a las UGBs y a los proyectos para mantener el Sistema de Gestión de forma permanente.

Se elabora el calendario de las visitas de seguimiento y evaluación final. Se hace un preámbulo del documento que deberán presentar los empresarios en la próxima fecha de capacitación estos son: la solicitud de datos para el distintivo

M y el archivo en Power point ya que se hará la presentación de los caso de éxito. Se firma la lista de asistencia (Anexo 2. T1-04 Lista de asistencia capacitación) con la fecha de capacitación.

4.1.8 Segunda visita de seguimiento: semanas 9 y 10

Se realiza la visita de seguimiento, una vez llenado el formato y el empresario presenta las evaluaciones de cada elemento contestadas.

Se procede a revisar la carpeta de trabajo con las actividades realizadas en las capacitaciones de todas las técnicas anteriores finalizadas o a complementar únicamente las últimas tres técnicas y se les brinda asesoría con respecto a las dudas de la sección de capacitación anterior.

4.1.9 Visita de evaluación final: semana 11

En la empresa se hace un recorrido por las instalaciones y se solicita al gerente que reúna de manera breve al personal, ya que el consultor es quien verificará en las instalaciones si existen mejoras en comparación de la situación inicial, entrevistará al personal sobre los conocimientos de la metodología que han utilizado y revisará las evidencias documentales de la carpeta de trabajo, que la implementación se haya realizado y aplicará la lista de verificación para determinar si la empresa obtiene la calificación mínima para certificarse en el Sistema de Calidad Moderniza de la Secretaría de Turismo Federal.

Una vez realizado el recorrido, el consultor les informa la finalización del proyecto exhortando a que continúen con la metodología utilizada en la empresa para obtener el máximo beneficio. Se brinda asesoría con respecto a las dudas, se revisa el cuadro de mando y se les desarrolla un formato 3W (Anexo 2. T1-01 Plan 3W) para nuevas acciones a realizar delegando las responsabilidades a cada personal.

4.1.10 Sexta sesión de capacitación: semana 12

De acuerdo al puntaje obtenido en la evaluación final, la asistencia y participación en las sesiones plenarios y el cumplimiento de la aportación económica correspondiente, se determina si la empresa obtiene la calificación mínima de 80 puntos.

Con apoyo de la Cámara Nacional del Comercio (CANACO), se exponen las presentaciones de caso de éxito de cada empresa del grupo que obtuvo la acreditación, en la cual los empresarios comparten su experiencia y los beneficios que obtuvieron al implementar el Programa de Gestión Moderniza, destacando los cambios más significativos que distinguieron y los resultados alcanzados con base en los indicadores establecidos en el Cuadro de Mando Integral.

4.2 Análisis del problema y alternativas de solución que se generaron

4.2.1 Análisis del problema

Dentro de los problemas más comunes que se identificaron en el desarrollo de la metodología del Programa de Gestión Moderniza fueron los siguientes:

- La mayoría de las empresas tienen problemas para llenar los formatos 3W que marca cada elemento y en el desarrollo del organigrama, ya que realizan modificaciones en las actividades que deberá desempeñar el personal. Referentes a la técnica 1, del elemento 1 del Programa Moderniza.
- En algunos negocios, se les dificultó comprarles a todo su personal el uniforme y gastar en los accesorios de protección e higiene que indica la técnica 2 del elemento 1 del Programa Moderniza.
- Segmentación de mercado real, existe una confusión en los empresarios que enfocan sus productos o servicios a nichos que en verdad no es al cual deben centrarse, en la técnica 4 del elemento dos de este programa, se dieron diversas dudas para conocer el nicho de mercado de su negocio.
- Otro aspecto importante es el análisis de la publicidad que realizaron los empresarios de su negocio, aunque lo consideraron de poca relevancia se dieron cuenta que es un medio fundamental para promocionar su producto o servicio, y el uso de la tecnología es importante como canal hacia el cliente, lo anterior se dio respecto a la técnica 6 del elemento dos.

- Implementar la técnica 9 del elemento 3, fue lenta debido a que la mayoría de los empresarios no establecieron bien el cuadro de la administración visual que es una herramienta básica que muestra el nivel en que esta el negocio en todas las áreas que lo integran.
- Los empresarios no tienen un control real de sus movimientos financieros, esto les complico la implementación de la técnica 10, correspondiente al elemento 4 del Programa Moderniza.
- Y finalmente para algunos empresarios desplegar las directrices fue difícil, ya que en este se generan las nuevas acciones a realizar para estar siempre en la mejora continua del negocio.

4.2.2 Alternativas de solución

Como alternativas de solución que se generaron para los empresarios se plantean las siguientes propuestas:

- No abandonar la carpeta de trabajo que cada empresario tiene de este programa, al contrario estar periódicamente supervisando que se lleven a cabo las acciones que marca cada plan 3W, este permitirá estar mejorando cada vez el negocio.
- Todos los empresarios pueden compartir algunas estrategias que implementan en su negocio, esto ocasiona una combinación de ideas y desarrollo de nuevas herramientas de trabajo.
- Realizar por parte del consultor dos recertificaciones al año, para que se supervisen los trabajos realizados por los empresarios, y se fortalezcan con la asesoría brindada.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS OBTENIDOS

5.1 Resultados obtenidos

Como resultado de la implementación del Programa de Gestión Moderniza en las empresas se obtuvo lo siguiente.

La tabla 5.1 presenta la ponderación que tiene cada sesión del Programa de Gestión Moderniza, así como las asistencias que tuvo cada empresa. Por derecho de privacidad de datos el nombre de las empresas y el representante de cada una de estas se han omitido, solo se muestra el giro de las empresas participantes y su puntuación obtenida. De las 10 empresas participantes, una no obtuvo la puntuación necesaria para acreditar el curso.

Tabla 5.1 Puntos acumulados del proyecto 294 del Sistema de Calidad Moderniza.

GIRO	TAMAÑO	SP1	VD	SP2	SP3	VS1	SP4	SP5	VS2	VE	SP6	TOTAL PUNTOS
HOTEL	mediana	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
HOTEL	micro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
SPA	micro	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18
RESTAURANTE	micro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
CAFETERIA Y CREPARIA	micro	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	18
AGENCIA DE VIAJES	micro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
RESTAURANTE	micro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
AGROINDUSTRIA DE GALLETAS ARTESANALES	micro	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	18
AGENCIA DE VIAJES	micro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
AGENCIA DE VIAJES	micro	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	10

Dónde:

SP= Sesión plenaria

VD= Visita de diagnóstico

VS= Visita de seguimiento

VE= Visita de evaluación final

La empresa que no acreditó el curso fue porque no demostró interés para certificarse al no implementar las técnicas que comprende cada elemento del Programa de Gestión Moderniza, y en las últimas actividades ya no se presentó. Por lo que no recibirá el distintivo M.

De las 10 empresas que participaron para esta certificación en el Programa de Gestión Moderniza, solo nueve lograron acreditar el curso. La tabla 5.2 muestra la calificación final que obtuvo cada empresa. Por derecho de privacidad de datos el nombre de las empresas y el representante de cada una de estas se han omitido, solo se muestra el giro de las empresas participantes y su calificación.

Tabla 5.2 Calificaciones finales del proyecto 294 del Sistema de Calidad Moderniza.

GIRO	TAMAÑO	PUNTOS EVALUACIÓN FINAL	PUNTOS POR ASISTENCIA	CALIFICACIÓN FINAL
HOTEL	MEDIANA	66.195	20	86.195
HOTEL	MICRO	70.64	20	90.64
SPA	MICRO	71.055	18	89.055
RESTAURANTE	MICRO	75.09	20	95.09
CAFETERIA Y CREPARIA	MICRO	67.17	18	85.17
AGENCIA DE VIAJES	MICRO	73.97	20	93.97
RESTAURANTE	MICRO	65.92	20	85.92
AGROINDUSTRIA DE GALLETAS ARTESANALES	MICRO	64.67	18	82.67
AGENCIA DE VIAJES	MICRO	75.22	20	95.22
AGENCIA DE VIAJES	MICRO	31.365	10	41.365

Se realizó el reporte post-servicio del Programa Moderniza 2013, en el cual se muestra la calificación general de las 10 empresas, en la tabla 5.3 se explica el resultado que se generó en cada elemento de dicho programa que al mismo tiempo proporciona la ponderación inicial y final y el incremento de mejora que se obtuvo.

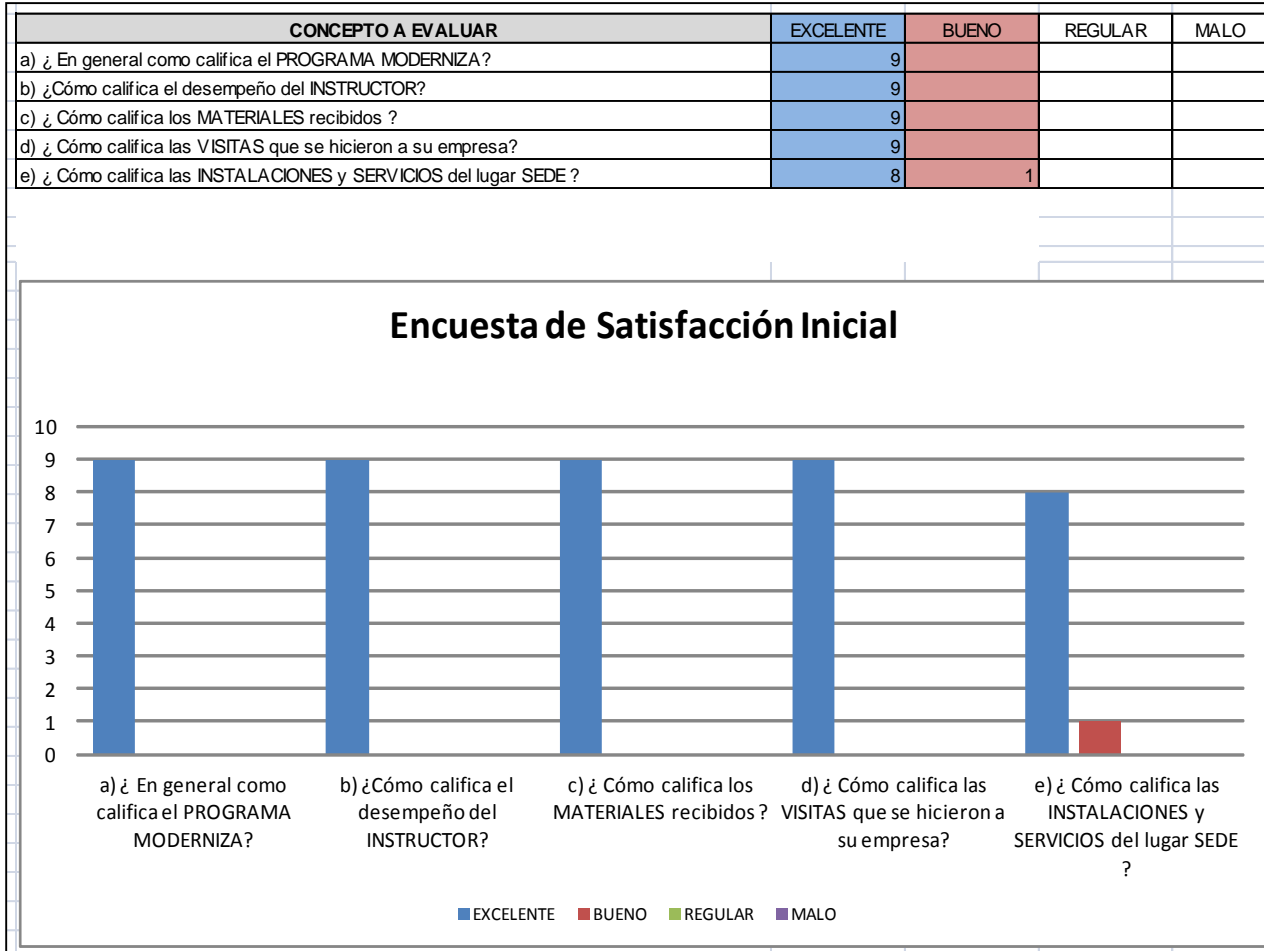
Tabla 5.3 Evaluación post-servicio del proyecto 294 del Sistema de Calidad Moderniza.

Calidad Humana	Calificaciones		
	Inicial	Final	Mejora
	41.575	137.085	95.51

Se actualizaron o definieron los organigramas de cada unidad, se capacitaron a los colaboradores y se les aplicó la evaluación. Se implementaron las 5's en las UGB's de cada empresa obteniendo excelentes resultados. Se actualizaron o elaboraron las descripciones de puestos y se homologó el reglamento interno para todas las unidades, se elaboraron programas de capacitación interna. Elaboraron las evaluaciones del líder PAEI a los mandos medios. Y se implementó bases para LA NOM 251.

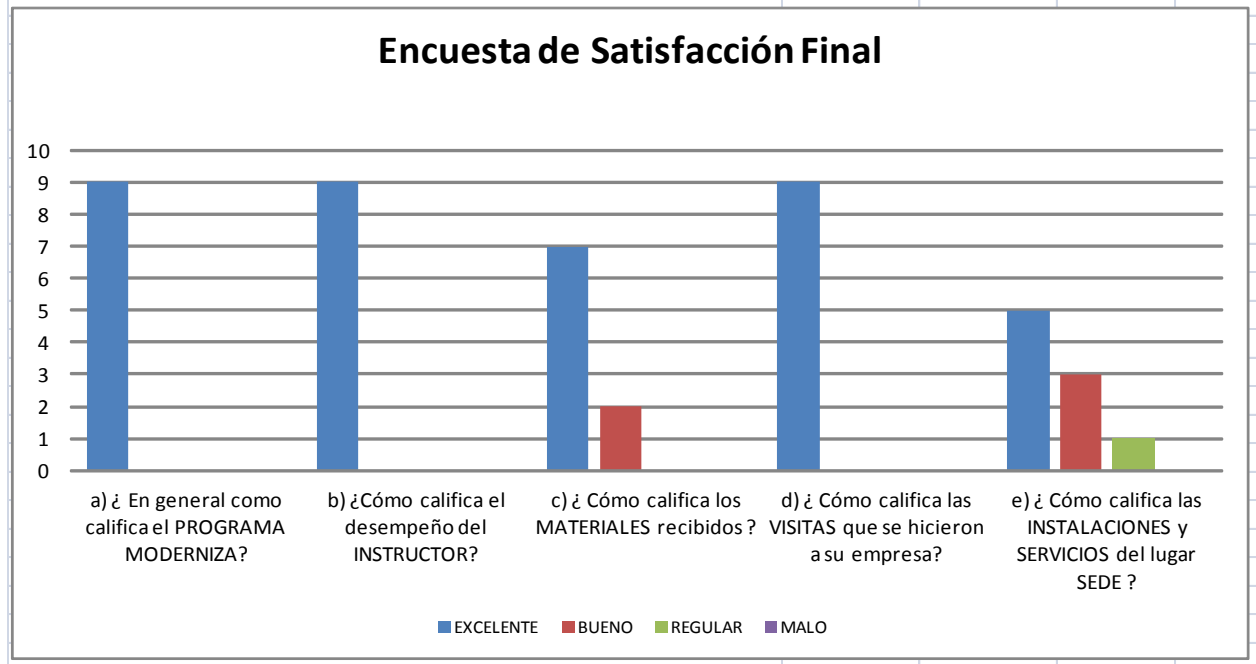
Satisfacción del Cliente	Calificaciones		
	Inicial	Final	Mejora
	59.385	131.54	72.155
<p>Se definieron los segmentos y nichos de mercado de cada unidad así como las necesidades de al menos uno de los nichos. Las empresas aplicaron encuestas a sus clientes, para validar la calidad del servicio, en función a los resultados de éstas se realizaron planes de mejora. Se capacitó en temas de postura de atención y técnica de ventas a los colaboradores que están en contacto directo con el cliente, estableciéndose el estándar de postura de atención por UGB. También se realizaron los psicodramas con respecto a situaciones reales en el servicio definiéndose un formato de quejas. Por lo consiguiente se logro el objetivo de los empresarios estandarizando una misma disciplina.</p>			
Gerenciamiento de Rutina	Calificaciones		
	Inicial	Final	Mejora
	31.08	120.435	89.355
<p>Se definieron las cadenas cliente-proveedor se establecieron indicadores por cada UGB. Se inicio la estandarización de las rutinas de los procesos así como se homologaron los formatos para todas las unidades como los check list se detectaron los desperdicios por UGB, que repercutían directamente en los costos de operación, así que se realizaron acciones inmediatas, también se logro ver la importancia de llevar controles, en todas las áreas de la empresa.</p>			
Gerenciamiento de Mejora	Calificaciones		
	Inicial	Final	Mejora
	44.955	130.985	86.03
<p>En este elemento ya contaban con controles administrativos estandarizados por unidad que se entregan mensualmente a Dirección. Establecieron su misión, visión y valores, se elaboró el análisis FODA con ayuda de todo el personal y con base a estas 2 herramientas y los lineamientos del corporativo en cuanto a metas de ventas y costos se definieron las directrices que aplicarán en el presente año.</p>			
Calificación Final	Calificaciones		
	Inicial	Final	Mejora
	71.25	141.25	70
<p>En general las empresas quedaron muy satisfechas con la implementación del programa integrándose un gran equipo debido a que aunque forman parte de un corporativo no estaban estandarizados la mayoría de los procesos ni los formatos. De la misma manera se logró que su personal se pusiera la camiseta y participara activamente en la implementación del Programa. Felicitaron a Secretaría de Turismo Federal y del Estado de Chiapas por el programa y a Lajapyme y sus consultores por el apoyo.</p>			

Los empresarios realizaron dos evaluaciones; la primera en la sesión 1 y al término de la sesión 6, con el fin de conocer la eficiencia y eficacia tanto del Programa de Gestión Moderniza como el desempeño de los capacitadores. Las gráficas 5.1 y 5.2 siguientes muestran los resultados de dichas evaluaciones.



Gráfica 5.1 Encuesta de satisfacción inicial del proyecto 294 del Sistema de Calidad Moderniza.

CONCEPTO A EVALUAR	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
a) ¿ En general como califica el PROGRAMA MODERNIZA?	9			
b) ¿Cómo califica el desempeño del INSTRUCTOR?	9			
c) ¿ Cómo califica los MATERIALES recibidos ?	7	2		
d) ¿ Cómo califica las VISITAS que se hicieron a su empresa?	9			
e) ¿ Cómo califica las INSTALACIONES y SERVICIOS del lugar SEDE ?	5	3	1	



Como se puede apreciar en la gráfica de satisfacción final los resultados comparados con la primera encuesta varían debido a que conforme fueron efectuándose las sesiones plenarias en las instalaciones de la Cámara Nacional del Comercio, no les brindaron las atenciones necesarias como fue el coffee break y críticas sobre la sala que está situada en el tercer piso de esta institución.

Los resultados sobre el desempeño de los instructores son favorables, la mayoría de los participantes así lo describieron, dejando una experiencia inolvidable en el inicio de nuestra etapa laboral.

5.2 Mejoras técnicas y/o económicas alcanzadas

Como evidencia de los beneficios de la implementación del Programa de Gestión Moderniza 2013, se presentan algunos casos de éxito de las empresas que acreditaron el curso y por ende lograron certificarse como empresas de Calidad del sector turístico. Los nombres de las empresas se han omitido de por derechos de privacidad de datos.

	PROGRAMA MODERNIZA CASO DE EXITO	
<p>Logo de la empresa</p> 	<p>Giro empresarial: Agencia de viajes Número de empleados: 3</p> <p style="text-align: right;">Calificación</p> <p>Moderniza: _____ Distintivo "M" No. _____</p>	
<p>Nombre de la empresa:</p>		
<p>Beneficios para el cliente: Mejor atención, calidad y rapidez en la información o servicio que requiera.</p>		
<p>Nuestra empresa: Capacitación del personal, mejor organización y buen clima laboral, Nos sentimos respaldados por el programa Moderniza.</p>		
<p>Participación en MODERNIZA: Nos ayudó a identificar nuestro nicho de mercado, a enfocarnos en el, a reducir gastos y estandarizar procesos, para con ello reducir tiempos y poder ofrecer una asesoría de calidad a nuestros clientes. A tener una mejor postura de atención. Como empresario principalmente a motivar a nuestro personal y a delegar responsabilidades, tenemos que confiar en la capacidad de nuestros colaboradores, ya que todos estamos enfocados en el bien común del crecimiento de la empresa.</p> <p>Planes Futuros: Definitivamente seguir trabajando apegados al programa Moderniza, que este cambio que hemos logrado se siga dando para que la agencia logre consolidarse, ofreciendo día a día una mejor calidad en el servicio, para lograr el crecimiento de la misma.</p>		
<p>Resultados: Con el Personal: Integración, trabajar en equipo y mayor motivación y gusto por lo su trabajo. Con el cliente: Calidad en el servicio y darle la mejor asesoría para su viaje. En los procesos: a reducir desperdicios, a enfocarnos en nuestras metas de ventas, aprovechar nuestras fortalezas y a mejorar en nuestras debilidades.</p>		
<p>Testimonio Empresarial: El programa moderniza nos ayudó en la aplicación de manuales y procedimientos, a conocer las necesidades de nuestros clientes por medio de las encuestas realizadas y a conocer nuestro nicho de mercado. También a estandarizar nuestros procesos, a conocer la importancia de tener una base de datos de nuestros clientes y utilizarla correctamente. Moderniza es un modelo que toda empresa debería llevar a cabo ayuda a obtener realmente una buena calidad en el servicio, que es algo que se está perdiendo en muchos lugares.</p>		
<p>Información General del Establecimiento: Número de Empleados: 3 personas Dirección: Teléfonos :</p>		

	PROGRAMA MODERNIZA CASO DE EXITO	
Logo de la empresa		Giro Empresarial: Agencia de viajes No. Empleados: 2 Calificación Moderniza: _____ Distintivo “M” No. _____
Nombre de la Empresa:		
Beneficios para el Cliente: Mejor calidad, atención y servicio.		
Nuestra Empresa: Mayor conocimiento, satisfacción y orgullo de pertenecer a una empresa moderniza		
Participación en MODERNIZA: Nos dio a notar que siempre necesitamos algo en que mejorar que el motivar al personal es indispensable. La cooperación en las UGB’S son básicas para lograr el éxito. Que se debe documentar con fotos o por escrito los movimientos de la empresa, para poder comparar y lograr una mejora en los resultados. Que las empresas son motores que funcionan como engranes y si uno de ellos falla todo puede fallar. Satisfacción total. Planes futuros: Siempre estar mejorando. Aplicar el programa moderniza y que este sea parte de nuestra vida laboral como empresa.		
Resultados: Con el personal: Mayor participación, interés y deseo de aprender. Con el Cliente: Mejor atención, ellos son lo más importante para la empresa. En los Procesos: Ser consientes de cuanto ganamos y tratar de tener cero merma. Resultados Financieros: Mejores utilidades.		
Testimonio Empresarial: El curso Moderniza te enseña que es muy importante organizar a tu gente en UGB, para que participen en las decisiones y cambios de la empresa. Nosotros los empresarios tenemos que deslindar responsabilidades para crecer. Todos y cada uno de los cursos, cuestionarios, costeos, encuestas te dan una realidad de tu empresa. Terminando el curso lo más importante es seguir todos los días con moderniza. Recomendaría moderniza para todos empresarios que quieran que deseen mejorar su empresa. Una felicitación al Ing. María Patricia Pinto Gordillo.		
Información General del Establecimiento: Número de Empleados: 2 personas Dirección: Teléfono: Correo Electrónico: Página Web: Facebook :		

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusión

Hoy en día, para poder seguir siendo competitivo en el sector de turismo, es necesario repensar y rediseñar los modelos de negocio, ya que el antiguo modelo de negocio turístico era construido a partir del papel pasivo del turista/cliente, mientras que en la actualidad es precisamente el papel activo del cliente el que modifica todo.

La implementación del programa fomenta las “buenas prácticas del negocio” buscando siempre la satisfacción del cliente.

A través del sistema Moderniza con sus guías y programa de implantación, formatos prediseñados, visitas de seguimiento, evaluación objetiva. Las empresas han logrado alcanzar beneficios cuantificables en tres líneas fundamentales:

1. Elevar la calidad de los servicios en todos y cada uno de sus procesos (administración, compras, almacenamiento, dirección, gestión de recursos externos, operaciones, comercialización y posventa, creación de nuevos productos, reservación, recepción, check out y seguridad, mantenimiento de instalaciones, etc.) y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
2. Elevar las ventas y reducir los costos, a través de un control de inventarios y estandarización de procesos y recetas que aseguran el uso óptimo de los recursos materiales, humanos y financieros, para la satisfacción de los propietarios.
3. Humanizar el trabajo, es parte fundamental del Sistema de Calidad Moderniza el factor humano ya que representa el corazón de nuestra empresa, y esto se logra incrementando la participación, fomentando un buen clima laboral y por consecuencia elevar la satisfacción de los colaboradores.

6.2 Recomendación

El sistema Moderniza tiene como objetivo “Apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización.”

Es por ello que recomendamos que los propietarios y gerentes que llevaron el programa hagan énfasis en ejercicios prácticos y dinámicas, ya que los ayudaran a direccionar y posicionarse mejor en el mercado en el cual se desenvuelven.

Para las empresas que obtiene el Distintivo “M”, la Secretaría de Turismo impulsará acciones promocionales que apoyen en el incremento de clientes, competitividad y rentabilidad. Estos apoyos son de múltiples beneficios para el empresario ya que aparte de que generan oportunidades, les generan subsidios y financiamiento de equipo y maquinaria.

El programa tiene vigencia de 1 año, se recomienda que sistematicen a través del aprendizaje del programa y hagan sus recertificaciones correspondientes ya que les permitirá pasar al Programa de Gestión Moderniza Especializado.

Anexos

Anexo 1. Requisitos para el Programa Moderniza

SE		FICHA TÉCNICA PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA MODERNIZA		FONDO PYME
		Actualización al: 12 de Noviembre del 2012		
¿En qué consiste el programa?	El OBJETIVO de este programa es: 1 Profesionalizar la dirección del negocio a través de un sistema de gestión por medio de sesiones de capacitación y visitas de consultoría.			Dirigido a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas
¿Qué ofrece?	Los SERVICIOS del programa son:			
	1	Capacitación	6 Sesiones de capacitación grupales dirigidas a 15 empresas. \$ Elementos. 12 Técnicas	
	2	Consultoría	4 visitas de consultoría a lo largo de tres meses en las que un consultor con amplia experiencia en la transformación de las MiPYMEs apoya la implementación de las acciones para garantizar la aplicación y resultados de la metodología.	
Condiciones del Programa	Que apoyo recibe del Fondo Pyme y cuanto tiene que aportar la empresa participante			
	El Fondo PYME apoya a cada empresa participante con un subsidio de hasta el 90% . La mediana empresa aporta \$1,680, la pequeña \$1,400 y la micro empresa \$1,219			
¿Cómo accedo al programa?	Los PASOS que usted debe seguir son:			Tiempo aprox.
	1	Reciba invitación	Los CME, Asociaciones, Cámaras, Grupos, consultores, area de ventas le invitaran a participar y le explicarán los beneficios que obtendrá y los requisitos que debe cumplir.	Inmediato
	2	Contacto telefónico	Llame al telefono (55) 56693175 o comuníquese al mail atencionclientes@lajapyme.com para que le informemos en que centros se impartira el programa, en que fechas y aclaremos cualquier duda que usted tenga.	Inmediato
	4	Inscripcion	La empresa entrega los documentos requeridos y realiza su pago correspondiente para inscribirse.	De acuerdo al programa de cursos
	5	Cursar el programa	Se cubren todas las actividades del programa en un lapso de 12 semanas.	12 semanas
¿Qué necesito?	Los REQUISITOS / DOCUMENTOS que se necesitan son:			
	1	Legalmente constituidas	Persona Moral: RFC. Cedula completa del registro ante el Servicio de Administración Tributaria SAT. Persona Fisica: RFC Cedula completa del registro ante el Servicio de Administración Tributaria SAT o R1 sellado. REPECO: Tarjeta tributaria.	
	2	Comprobante de empleo	Recibo de nomina en hoja membretada o Sistema único de autodeterminación (SUA) ó (EMA) ó (EBA)	
	3	Comprobante domicilio	Copia Recibo telefonico, luz, agua o predial	
	4	Identificación oficial participante	Copia IFE, Pasaporte o Cartilla de la persona que firme el recibo PYME	
	5	Recibo PYME 2012	Firmado por el representante legal o beneficiario del programa que presenta su identificación	
	6	Carta compromiso	El dueño o representante legal debe estar de acuerdo con la participación en el programa	
	7	CURP	Para el caso de REPECO	
	8	Comprobante de pago	Micro empresas \$1,219 Pequeñas empresas \$1,400 y Medianas empresas \$1,680. A la cuenta de BBVA Bancomer No. 0132309343 a nombre de LAJAPYME SA de CV. Para transferencias utilizar Clabe Bancaria Estandarizada 012180001323093436.	
¿A quién contacto?	Favor de contactar a:			
	1	Via mail y telefono	La empresa responsable del programa es Lajapyme, SA de CV mail: atencionclientes@lajapyme.com o a los telefonos 55 56693175 y 55 11076911	
	2	Página web	www.lajapyme.com/moderniza	
	3			
¿Algo más?	Algunas OBSERVACIONES de este programa son:			
	1	¿Quien es Lajapyme?	Lajapyme es la empresa creadora de la metodología Moderniza de la Sectur, de los programas de Maximización de Resultados para la industria de la construcción y la industria restaurantera desarrollado por encargo de la CMIC y la CANIRAC, del Programa Gran Anfitrión de la Secretaría de Turismo del Estado de Guanajuato y de los programas Mi Hotel y Mi Restaurante, encargados por la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas. el SIRCPYME. Su equipo de consultores esta formado por profesionales de la consultoria para MiPYMEs y han atendido a un universo de más de 3,000 empresas en todo el país.	

Ficha Técnica Programa de Capacitación y Consultoría Moderniza. Fuente: Secretaría de Turismo

SECTUR
SECRETARÍA DE TURISMO



Dirección General de Desarrollo de la Cultura Turística
Dirección de Modernización Turística

“2013 Año de la Unidad Institucional y Contrato del Ejección Mexicana”

México, D.F., a 16 de octubre de 2013.
SOT /DMT / 151 /2013.

**ESTIMADOS INTERLOCUTORES ESTATALES Y
CONSULTORES "M" CON REGISTRO VIGENTE
PRESENTES**

En ocasión al tema de costos para la implementación del Sistema Moderniza 2013 y en virtud de las diversas interpretaciones suscitadas a partir del VIII Taller Nacional de Actualización de Consultores que exitosamente celebramos en Manzanillo, Colima, por este conducto se confirma el valor con que se implementarán las diversas versiones, a partir de esta fecha 15 de octubre de 2013.

Tamaño de Empresa	Subsidio Federal a MIPYMES Turísticas	Costo Total por Empresa		
		Moderniza Básico	Moderniza Rural Ecoturístico	Moderniza Especializado
Micro	70%	\$ 32,500.00	\$ 33,500.00	\$ 34,500.00
Pequeña	60%	\$ 34,500.00	\$ 35,500.00	\$ 36,500.00
Mediana	50%	\$ 36,500.00	\$ 37,500.00	\$ 38,500.00

Respecto de la aportación federal del Fondo PYME al Programa Moderniza, informo a ustedes que la calificación de los proyectos registrados en la Convocatoria 4.2 se estima suceda en esta semana (15-18 oct), y luego la revisión del Consejo INADEM, probablemente en la siguiente semana (21-25 oct).

Confianza en el interés y profesionalismo que demuestran, reconocemos la labor de promoción y captación de empresas que amplían la cobertura de implementación del Programa de Calidad Moderniza en sus Estados, así como acumular y mantener el mayor nivel de Renovaciones, por lo que el valor de la Acción de Renovación se alinea a estos precios al hacerla equivalente al 10% del valor correspondiente, según tamaño de empresa y tipo de modalidad Moderniza a renovar.

Agradeciendo la atención que otorgan al presente comunicado, reciban un cordial saludo.

**ATENTAMENTE
EL DIRECTOR**





LIC. JUAN NORIEGA GRANADOS

C.c.p.- Lic. Martín Vázquez Pérez, Director General de Desarrollo de la Cultura Turística.
Lic. Dora M. Castro Linares.- Subdirectora de Modernización Turística.


Sulfo No. 118 piso 4, Col. Chapultepec Morales, C.P. 05170, Delegación Miguel Alemán, México, D.F.
Tel.: (51) 9601-1643 www.sectur.gob.mx

Oficio de costos para el Programa Moderniza 2013.


Anexo 2. Formatos para la implementación del Programa Moderniza.

 T1-02 Matriz de responsabilidades 										
<p>Este formato se utiliza para asignar la responsabilidad de gerenciar una técnica a las personas que laboran en la empresa. No es conveniente que una sola persona se haga cargo de todo, es más recomendable involucrar al personal. En algunos casos podemos asignar una misma técnica a dos o tres personas que se apoyen.</p>										
Empresa:	Aprobó:	Fecha:								
Responsable  Técnica 	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales										
T2. Las 5 S										
T3. Liderazgo y Desarrollo Humano										
T4. Conocimiento del Mercado										
T5. Desarrollo del Personal de Contacto										
T6. Marketing										
T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios										
T8. Estandarización de Procesos										
T9. Administración Visual										
T10. Sistema de Información y Análisis Financiero										
T11. Política Básica y Directrices										
T12. PDCA y Rendición de Cuentas										

T1-02 Matriz de Responsabilidades



T1-03 Organigrama



El organigrama es una herramienta para definir la estructura de la empresa. Los bloques y líneas representan los distintos puestos y niveles de su empresa, así como la persona que ocupa cada posición. Agregue o quite bloques de acuerdo a su estructura y tamaño. Los externos o subcontratados se representan con líneas punteadas.

Logo

Nombre de la empresa

Nombre de la persona
Nivel Directivo

Nombre de la persona
Cargo nivel medio

Nombre de la persona
Cargo nivel medio

Nombre de la persona
Cargo nivel medio

Nombre
Cargo nivel operativo

Nombre
Cargo nivel operativo

Nombre
Cargo nivel operativo



Nombre
Cargo nivel operativo

Nombre
Cargo nivel operativo



Nombre
Cargo nivel operativo

Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:
----------------	---------------	--------

T1-03 Organigrama

	<h2 style="margin: 0;">(GI) Guía de implementación</h2>													
<p>Este documento será la guía de acciones a realizar durante todo el Programa Moderniza. Las acciones mencionadas en esta guía corresponden a la Lista de Verificación Moderniza, documento con que es e la empresa al inicio y al final del programa. Es decir, que si se implementan conforme a las sesiones no existirá problema en acreditar exitosamente. Lo principal es no tener atrasos ni salirse del camino. importante mencionar que los formatos proporcionados son sugeridos y flexibles, es decir, pueden ser modificados y adaptados a las necesidades de la empresa de acuerdo a su grado de madurez. De modo la empresa ya cuenta con formatos propios equivalentes (que cumplan lo que se pide), son perfectamente válidos.</p>														
Empresa:	Elaboró:	Fecha inicio:	Fecha final:											
No.	¿Qué?	¿Quién?	Evidencia Documental (Formato de moderniza o equivalente)		¿Cuándo? Semanas del programa									
			Clave	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PREÁMBULO DE IMPLEMENTACIÓN														
1	Definición de los indicadores que serán monitoreados en el proceso de cambio. Cuadro de Mando Integral.		T10-03	Cuadro de Mando Integral										
ELEMENTO 1: CALIDAD HUMANA														
Técnica 1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales														
Armar el plan para la implementación de la técnica 1, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W										
1	Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quien va a implementar cada una de las técnicas.		T1-02	Matriz de Responsabilidades										
2	Elaborar un organigrama de la empresa señalando las unidades gerenciales básicas (UGB's) que la forman.		T1-03	Organigrama										
3	Llenar la Guía de Implementación conforme avance el programa.		GI	Guía de implementación										
4	Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico. Si es posible a todo el personal.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
5	Abrir una carpeta para la documentación del sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas.		N/A	Carpeta de Trabajo										
Técnica 2. Las 5'S														
Armar el plan para la implementación de la técnica 2, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)			T1-01	Formato Plan 3W										
1	Capacitar al personal en las 5'S. Aplicar evaluación.		T1-04	Listas de Asistencia - evaluación Elemento 1 (EV-E1). Puede usarse como evidencia el material didáctico.										
2	Tomar fotografías del ANTES.		T2-01	Fotografías										

5	Elaborar un Plan 3W de las acciones que se puedan emprender para reducir los desperdicios.	T1-01	Plan 3W																
Técnica 8. Estandarización del Proceso																			
Amar el plan para la implementación de la técnica 8, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)		T1-01	Formato Plan 3W																
1	A nivel de empresa identificar las rutinas o procesos que son prioridad para estandarizar.	Libre	Listado de procesos viables para estandarizar, puede utilizarse como																
2	Adaptar y seleccionar los tipos de documentos que se van a usar, ya sea procedimientos operativos o lineamientos para la rutina, según convenga.	T8-01 y/o T8-02	Lineamiento, Receta, o estándares equivalentes.																
3	Con la participación de los miembros de la UGB, documentar las rutinas sin olvidar los registros que ayudan a monitorear que la rutina se están llevando a cabo.	T8-01 y/o T8-02	Procedimiento, Lineamiento, Receta, o estándares equivalentes.																
4	Entrenar a los miembros de la UGB y a los nuevos miembros conforme ingresen, en los estándares documentados.	T1-04	Lista de asistencia, evaluación de los procedimientos.																
5	Establecer un mecanismo de seguimiento constante a los procedimientos de las UGBs	T8-03	Seguimiento y auditoría interna.																
Técnica 9. Administración Visual																			
Amar el plan para la implementación de la técnica 9, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)		T1-01	Formato Plan 3W																
1	Definir los indicadores de las UGB's que serán expuestos de manera visual. Establecer para cada UGB al menos un indicador de medición (considerar el	T7-02	Indicadores y responsables. Definición de UGB																
2	Definir que otra información de interés se va a publicar en la administración visual.	Consulte T9-01 para	Diseño de apoyo visual																
3	Implementar los apoyos visuales en cada una de las UGB.	Libre	Pizarron, carpeta, apoyos colocados en las áreas. Metas, semáforos.																
EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS GERENCIAMIENTO DE RUTINA		EV-E3	Evaluación del Elemento 3. Gerenciamiento de Rutina																
ELEMENTO 4: GERENCIAMIENTO DE MEJORA																			
Técnica 10. Sistema de Información y Análisis Financiero																			
Amar el plan para la implementación de la técnica 10, colocar acciones, responsables y fechas. (Plan 3W)		T1-01	Formato Plan 3W																
1	Diseñar un sistema de información con los indicadores del negocio. Pueden considerarse los usados por UGBs.	T10-03	CMI, Documento o software con el Sistema de información																
2	Establecer la forma y frecuencia para la recolección, procesamiento y difusión de la información así como responsables.	T10-03	CMI, Documento o software con el Sistema de información																
3	Identificar los documentos, controles ó rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa.	T10-04	Metodología de análisis financiero																
4	Elaboración de flujos de efectivo periódicos semanales o mensuales.	T10-05	Flujo de efectivo																
5	Identificar las prioridades financieras del negocio.	T10-01 y T10-02	Diagnóstico de resultados, Diagnóstico Financiero y acciones inmediatas.																
6	Elaborar un plan de acción que ataque las prioridades financieras.	T1-01	Formato Plan 3W																
Técnica 11. Política Básica y Directrices																			

 T1-04 Lista de Asistencia de Capacitación 					
Este formato constituye una evidencia de la capacitación impartida por la empresa a los colaboradores. Los mejores resultados se observan cuando la capacitación es vista como una forma de integración, amena, participativa y centrada en ejemplos aterrizados de la empresa, y se traducen en una mayor unión en el equipo de trabajo. Para empresas medianas es conveniente dividir al personal en grupos pequeños.					
Empresa:		Instructor:		Elemento 1. Calidad Humana	
No.	Nombre del Participante	UGB	Técnica 1	Técnica 2	Técnica 3
			Fecha: / /	Fecha: / /	Fecha: / /
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

T1-04 Lista de Asistencia Capacitación

Los elementos que se consideran para otorgar el Distintivo “M” a las empresas son:

- E1. CALIDAD HUMANA. 20 Puntos.
- E2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. 20 Puntos.
- E3. GERENCIAMIENTO DE RUTINA. 20 Puntos.
- E4. GERENCIAMIENTO DE MEJORA. 20 Puntos.
- RESULTADOS. 20 Puntos.

Cada pregunta de la lista de verificación puede alcanzar desde 0 hasta 4 puntos de acuerdo con la siguiente tabla y criterio de evaluación.

Puntos	Escala aplicable a los elementos del Sistema de Gestión.
0	• No lo aplica
1	• Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el elemento en su empresa
2	• Implantación inicial. Ha iniciado la implantación pero aún no pasa del 50%
3	• Implantación avanzada. La implantación esta entre un 51 y un 100%
4	• Implantación concluida con medición de resultados, al menos un año de maduración y mejora.

Tipo de evaluación:

Diagnóstica _____ **Final** _____ **Renovación:** _____ **Evaluación**
cruzada _____

Empresa:

_____ Ejecutivo que recibe la evaluación:

_____ Evaluador:

_____ Registro _____ consultor
Moderniza _____

Fecha:

_____ Calificación obtenida en la evaluación: _____ Calificación
final. _____

E1. CALIDAD HUMANA						
Preguntas						Comentarios
1. La empresa ha adoptado el lenguaje básico de Moderniza, de manera que se facilite la tarea administrativa, la canalización de los recursos y el potencial humano hacia los objetivos.						
2. La responsabilidad de la implementación del sistema de gestión “Moderniza” se ha dividido entre las personas clave, creando una estructura para la transformación.						
3. La empresa tiene identificadas las diferentes áreas y cuenta con un organigrama actualizado aprobado por la dirección.						
4. La empresa realiza esfuerzos de implementación de 5´s tanto en áreas públicas como en áreas no visibles al cliente.						
5. Existen estándares de orden y limpieza, así como una lista de verificación que ayuden a conservar los esfuerzos de 5´s en cada una de las áreas.						
6. Las personas de la empresa reciben de manera regular capacitación que les ayude a su desarrollo humano y aplican evaluaciones para validar los conocimientos.						
7. Existe un programa de capacitación para todos contemplando aspectos técnicos y humanos.						
8. La empresa cuenta con la descripción de cada uno de los puestos, que contemple objetivos, metas y autonomía.						
9. La empresa cuenta con un sistema de gestión y lo tiene documentado de manera ordenada (Carpeta de trabajo)						
Peso: 20 puntos	Suma:					
La suma se multiplica por .555 para sacar la calificación del elemento	Calificación E1:					

Lista de verificación Moderniza 2013. (14) Hoja 2 de 6.

E2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
Preguntas						Comentarios
1. La empresa analiza su mercado, ha identificado quiénes son sus clientes y cuáles son sus necesidades.						
2. Se ha definido la postura de atención y la imagen personal que debe mantener el personal de contacto con el cliente.						
3. Se ha capacitado al personal de contacto con el cliente en el tema de postura de atención y se ha aplicado una evaluación para validar el conocimiento del colaborador.						
4. Se mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los resultados obtenidos; además se establecen acciones de mejora con apoyo de un 3W.						
5. Se tiene un sistema de atención de quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes y éstas se consideran para el rediseño del servicio.						
6. Se han identificado los medios adecuados para promover el servicio y un mensaje atractivo para el cliente. Se mide o cuantifica el impacto de la publicidad.						
7. Se ha definido el precio del servicio con base a una técnica financiera o de mercado.						
8. Se han diseñado elementos promocionales que apoyen la comercialización de los servicios.						
9. Se tienen bases de datos de los clientes y se realizan actividades de pre venta o postventa de seguimiento.						
Peso: 20 puntos						Suma:
La suma se multiplica por .555 para sacar la calificación del elemento						Calificación E2:

Listas de verificación Moderniza 2013. (I4) Hoja 3 de 6

E3. GERENCIAMIENTO DE RUTINA						
Preguntas						Comentarios
1. La empresa tiene identificados sus procesos principales por medio de un diagrama o cualquier elemento que permita su clara comprensión.						
2. Se tienen identificadas y documentadas las diferentes áreas de la empresa (UGB) que atienden los procesos, los productos, los clientes y proveedores de cada una de ellas.						
3. Se ha capacitado a cada UGB en sus rutinas y procesos, así como en la identificación de los clientes internos, externos y proveedores.						
4. La empresa ha identificado sus principales desperdicios y han tomado acciones para reducirlos.						
5. Los procesos del negocio están estandarizados con la participación de los involucrados en los procesos y son utilizados de manera regular.						
6. Los estándares de trabajo se actualizan periódicamente con las sugerencias del personal, las quejas del cliente o los esfuerzos de mejora de la empresa.						
7. Existen indicadores de desempeño y registros de las actividades que permitan a cada miembro conocer cuál es el desempeño de su trabajo.						
8. Se utilizan medios visuales y disponibles para todos en los cuales se presentan las metas y resultados de cada área, favoreciendo la comunicación interna						
9. La empresa realiza auditorias periódicas para verificar que los estándares sean respetados.						
<p align="center">Peso: 20 puntos</p> <p align="center">La suma se multiplica por .555 para sacar la calificación del elemento</p>	Suma:					
	Calificación E3:					

E4. GERENCIAMIENTO DE MEJORA


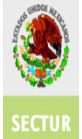
Puntos	Escala aplicable a Resultados					Comentarios
Preguntas						
1. Se tiene un sistema de información conteniendo los indicadores importantes del negocio que es actualizado regularmente.						
2. La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con los controles necesarios para la toma de decisiones.						
3. La empresa tiene identificada la estructura financiera y se establecen acciones a corto, mediano y largo plazo.						
4. La empresa ha definido su política básica (Misión, Visión y Valores) y la ha difundido a toda la organización.						
5. La empresa realiza al menos anualmente un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).						
6. La empresa promueve sistemáticamente los valores definidos en su política básica en toda la organización.						
7. La empresa establece periódicamente directrices, considerando la política básica y el análisis FODA y las despliega a toda la organización.						
8. La empresa ha capacitado a los colaboradores en el tema de PDCA y Rendición de cuentas. El personal conoce su rol o participación en las directrices de la empresa.						
9. Se realizan reuniones de rendición de cuentas que sirven como fechas fatales para la terminación de proyectos y para reconocer a las personas cumplidas.						
Peso: 20 puntos La suma se multiplica por .555 para sacar la calificación del elemento	Suma:					

Lista de verificación Moderniza 2013. (I4) Hoja 5 de 6.

0	<ul style="list-style-type: none"> No lo mide
1	<ul style="list-style-type: none"> Tendencia negativa
2	<ul style="list-style-type: none"> Estable
3	<ul style="list-style-type: none"> Resultados positivos
4	<ul style="list-style-type: none"> Resultados positivos, significativos y cuantificados

5. RESULTADOS					
Preguntas					
1. Resultados para el Cliente. Podemos identificar la mejora a través de indicadores de satisfacción, quejas ó reclamaciones y cualquier método objetivo que nos permita concluir que nuestros clientes están más satisfechos. Participación de mercado, recurrencia de los clientes y sus recomendaciones son también indicadores de resultados para el cliente.					
2. Resultados para el Accionista. Resultados que la empresa alcanza en los aspectos financieros, ventas, utilidades, rentabilidad, crecimiento, son todos indicadores que pueden ser utilizados, se puede utilizar el CMI como referencia.					
3. Resultados para el Colaborador. Aspectos relacionados con la satisfacción de las personas en su empleo, como capacitación, crecimiento dentro de la empresa. Considerar también indicadores como ausentismo, puntualidad, rotación.					
4. Resultados en la Operación: Aspectos relacionados con la disminución de los desperdicios y optimización de los recursos con los que cuenta la empresa para la prestación del servicio. Ahorro del agua y energéticos, separación de basura.					
Peso: 20 puntos La suma se multiplica por 1.250 para sacar la calificación del elemento	Suma:				
	Calificación:				

Lista de verificación Moderniza 2013. (I4) Hoja 6 de 6.

	<h2 style="margin: 0;">T1-01 PLAN 3W</h2>	
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

El plan 3W puede ser utilizado para cualquier proyecto de mejora. La meta puede ser de dos tipos. 1. Cumplimiento de un entregable para una fecha. (Ej. Elaborar los procedimientos de un área). 2. A través de un indicador numérico (Ej. Incrementar las ventas en 10% para el 10 de agosto de 2010)



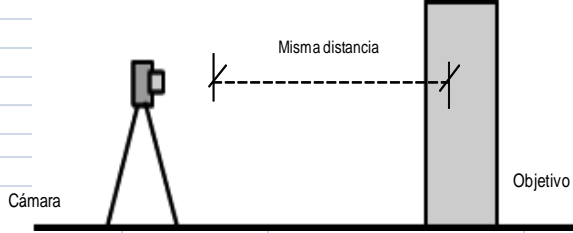
Empresa:		Fecha de elaboración:	
		Fecha rendición de cuentas:	
Objetivo:			
Meta:			

Acción	¿Qué? Descripción de la acción	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Cumplimiento de la
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

UGB:	Director:
Líder:	Firma de Aprobación:
Miembros:	

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2010

T1-01 Plan 3W

	T2-01 Fotografías del antes y después																																																																		
<p>Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.</p>																																																																			
Empresa:		UGB:																																																																	
Líder:																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%; text-align: center;">Antes</th> <th style="width: 40%;">Punto clave:</th> <th style="width: 10%;">Fecha:</th> <th style="width: 10%;">Responsable:</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="height: 200px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6"> Notas: </td> </tr> </table>	Antes	Punto clave:	Fecha:	Responsable:							3					2					1					0		Notas:						<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 10%; text-align: center;">Después</th> <th style="width: 40%;">Punto clave:</th> <th style="width: 10%;">Fecha:</th> <th style="width: 10%;">Responsable:</th> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="height: 200px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="6"> Notas: </td> </tr> </table>	Después	Punto clave:	Fecha:	Responsable:							3					2					1					0		Notas:					
Antes	Punto clave:	Fecha:	Responsable:																																																																
				3																																																															
				2																																																															
				1																																																															
				0																																																															
Notas:																																																																			
Después	Punto clave:	Fecha:	Responsable:																																																																
				3																																																															
				2																																																															
				1																																																															
				0																																																															
Notas:																																																																			
<p>Criterio de evaluación</p> <p>0: Mal. Ausencia de los principios de las 5 S</p> <p>1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas</p> <p>2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas</p> <p>3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.</p>																																																																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Total Antes</th> <th style="width: 50%;">Total Después</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> </table>	Total Antes	Total Después																																																																	
Total Antes	Total Después																																																																		
																																																																			

T2- 01 Fotos del antes y después.

RESUMEN DE 5'S		Partes del área de responsabilidad	Aspectos a verificar	Calificación semanal				Observaciones
				S1	S2	S3	S4	
Seiri: Seleccionar Mucho ayuda lo que no estorba. Elimina todo lo innecesario del lugar de trabajo. No permitas que otros invadan tus áreas de trabajo.		1						
		2						
		3						
		4						
Seiton: Organizar Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Todo debe estar identificado y en el lugar asignado.		5						
		6						
		7						
		8						
Seiso: Limpieza Un lugar limpio no es el que se barre mucho sino el que se ensucia poco. Mientras limpias, inspecciona.		9						
		10						
		11						
		12						
Seiketsu: Estandarizar De la vista nace el amor. Utiliza los colores adecuados y las herramientas para que las 5'S se mantengan.		13						
		14						
		15						
		16						
Shitsuke: Disciplina La práctica hace al maestro. El éxito depende de que todos respetemos las reglas.		17						
		18						
		19						
		20						
Criterio de evaluación								La lista de verificación se aplica por UGB. Cada UGB debe dividir su área de responsabilidad y recursos asignados en partes. En cada parte definir aspectos a verificar semanalmente.
0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.		Puntos obtenidos		0	0	0	0	
		% = Puntos obtenidos / 60 (Puntos máximos posibles)		0%	0%	0%	0%	

T2- 02 Lista de verificación 5's.



T3-02 Programa de Capacitación



SECTUR

Al inicio de cada año es conveniente considerar la capacitación del personal como una de las directrices de la empresa. Dicha capacitación debe incluir tanto aspectos técnicos propios del giro del negocio, como aspectos humanos. No necesariamente tenemos que contratar instructores externos, es recomendable que lo haga un líder de UGB, un gerente o inclusive el propio Director, lo cual es muy motivante para el personal.

Empresa:

Periodo o año:

Curso	Dirigido a	Horas	Instructor	Programación												
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

Elaboró:

Autorizó:

Fecha:

T3- 02 Programa de capacitación.



T3-03 Evaluación de Líder PAEI



Instrucciones: En cada una de las siguientes preguntas distribuya seis (6) puntos entre las opciones de respuesta. Las opciones que lo representan mejor reciben puntuación mayor. Utilice los cuadritos amarillos para marcar la puntuación. Al finalizar puede ver sus resultados en una tabla final y un gráfico. El objetivo de este ejercicio es identificar la faceta predominante y poner en practica los aspectos que resulten débiles, de esta forma lograr un equilibrio.

Nombre:		Puesto:		Fecha:	
----------------	--	----------------	--	---------------	--

1. En las reuniones importantes Yo valoro:

- a) La objetividad en los asuntos tratados
- b) La organización y conducción de los asuntos
- c) La aparición de nuevas soluciones y alternativas
- d) El respeto a las ideas de otras personas.

2 - En situaciones tensas, Yo:

- a) Procuero verificar si existe el riesgo de quebrantar alguna regla
- b) Uso la franqueza con los miembros del grupo.
- c) Suavizo las situaciones con el buen humor y la cordialidad.
- d) Me siento impaciente por la pérdida de tiempo y energía.

3 - Las personas que trabajan conmigo me consideran:

- a) Franco e innovador
- b) Comprensivo y conciliador
- c) Productivo y enfocado
- d) Organizado y cauteloso

4 - Durante la discusión sobre un asunto, casi siempre busco:

- a) Integración con las personas
- b) Producción de resultados
- c) La organización y sistematización
- d) Cambios y nuevas ideas

5 - Considero que la solución de problemas en equipo requiere:

- a) Objetividad en los asuntos tratados.
- b) Sentido de organización
- c) Capacidad de hacer preguntas difíciles
- d) Cooperación de todos los participantes.

6 - Creo que las decisiones en equipo deben basarse en:

- a) El respeto a las normas vigentes.
- b) La búsqueda de salidas innovadoras.
- c) El consenso entre los miembros
- d) La lógica y el peso de las evidencias.

7 - Considero que desempeño adecuadamente mi papel cuando estoy:

- a) Presentando ideas, nuevos planes y proyectos
- b) Consiguiendo acuerdos, escuchando y aceptando las opiniones de las personas
- c) Obteniendo los logros
- d) Mantendo em ordem a sistemática de trabalho

8 - La mayor parte del tiempo, yo juzgo que puedo ser considerado:

- a) Preocupado por el clima laboral.
- b) Responsable por la obtención de resultados
- c) Celoso de la ética, las normas y regulaciones
- d) Entusiasta y auténtico

9 - Muchas veces me siento molesto con las personas cuando:

- a) No concluyen sus tareas dentro de los plazos.
- b) Encuentran la forma de pasar por alto las reglas y controles.
- c) No levantan objeciones sobre hechos en los cuales difieren.
- d) No reconocen la importancia de trabajar en conjunto.

10 - Mi opinión sobre las reuniones en general es que:

- a) Son una excelente oportunidad para intercambiar ideas e innovaciones.
- b) Son magníficos instrumentos para la interacción humana.
- c) Muchas reuniones no deberían existir, son una pérdida de tiempo.
- d) Son herramientas insustituibles porque mantienen las rutinas administrativas.

11 - De poder seleccionar a mis colaboradores, preferiría las personas:

- a) Conciliadoras y de fácil integración con el grupo.
- b) Dispuestas a sudar la camiseta.
- c) Celosas y responsables con la rutina de trabajo.
- d) Entusiastas y creativas.

12 - Gusto de la interacción humana que ofrece la oportunidad de:

- a) Decidir mejoras en las tareas y rutinas operativas.
- b) Analizar formas de mejorar los controles y procedimientos
- c) Debatir sobre nuevos proyectos y cambios organizacionales
- d) Propiciar la convivencia humana

13 - Valoro bastante a los profesionales y ejecutivos que:

- a) Son organizados y se mantienen de acuerdo con las reglas
- b) No pierden el entusiasmo con los cambios de planes
- c) Consiguen un óptimo nivel de entendimiento conmigo
- d) Están siempre dispuestos a aceptar tareas difíciles y retadoras.

14 - Los conflictos normalmente son:

- a) Estimulantes, pues rompen el estancamiento y la rutina.
- b) Peligrosos, pues afectan las relaciones interpersonales
- c) Contraproducentes, pues desvían el tiempo de actividades productivas
- d) Irrelevantes, mientras no amenacen las reglas establecidas.

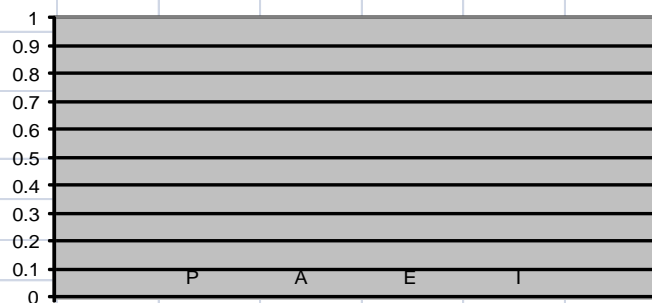
15 - En el fondo, para mi lo importante en el desarrollo de un proyecto es:

- a) El clima humano
- b) La productividad en la conducción de los asuntos
- c) Seguir ordenadamente las reglas y procedimientos
- d) La diversidad y el choque estimulante de diferentes puntos de vista.

Resultados

P	A	E	I
0	0	0	0

Nota. Algunas versiones de Excel requieren que haga click en "calcular" para ver la gráfica.





T4-01 Segmentación de Mercado



Segmentación del mercado. ABC

Identificación de segmentos. Un segmento es un grupo de clientes con deseos y características semejantes

Ejemplos de tipos de segmentación: Por edad, nivel socioeconómico, lugar de residencia, sexo, estado civil, agrupaciones a las que pertenece

Identificación de Nichos. Un nicho es un grupo mas estrecho, con necesidades claramente identificadas, un subsegmento

Ejemplos de nichos: El cruce de un segmento de edad y un segmento de lugar de residencia. (Niños que habiten en las cercanías del negocio)

Segmentos. Listar de acuerdo al grado de importancia

Nichos. Listar de acuerdo al grado de importancia

a	
----------	--



a1	
a2	
a3	

b	
----------	--



b1	
b2	
b3	

c	
----------	--



c1	
c2	
c3	

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2010



T4-02 Traducción de necesidades (Del QUÉ al CÓMO)





Esta herramienta sirve para identificar necesidades principales de un nicho. Del cliente vienen los "QUE's", es decir, las necesidades. La empresa propone los "CÓMOs", esto es las características de nuestro servicio o producto con las cuales pensamos satisfacer dichas necesidades. Para cada QUÉ debe existir al menos un COMO.

Empresa:	Elaborado por:	Fecha:
----------	----------------	--------

Nicho que se analiza:	Producto o servicio que se analiza:
-----------------------	-------------------------------------

Describa al nicho	¿QUÉs? (necesidades) En orden de importancia		¿CÓMOs? (características) En orden de importancia		
			1er cómo	2o cómo	3er cómo
	1	→			
	2	→			
	3	→			
	4	→			
	5	→			



 T4-03 Diferenciación y Producto Ampliado 		
<p>Después de haber realizado la traducción de necesidades del cliente (Del Qué al Cómo), el siguiente paso es redactar el "Producto Ampliado". Es importante hacer énfasis en los beneficios que ofrecemos, es decir quello que nos distingue de la competencia. Recuerde que lo que se busca es encantar al cliente. Este formato nos servirá más adelante en la Técnica 6. Marketing para definir el mensaje comercial.</p>		
Empresa:	Elaboró:	Fecha:
Aspectos a considerar	Producto ampliado	
Calidad		
Servicio		
Disponibilidad		
Precio		
Postura de atención		
Otros		

T4- 03 Diferenciación del producto ampliado

	T4-04 Encuesta al cliente	
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Nombre:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	Fecha:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Email:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	Sexo:	<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> F		
Procedencia:	<input style="width: 95%;" type="text"/>	Edad:	Menor de 29	De 30 a 40	Mayor de 40	
Tipo de Viaje:	<input type="checkbox"/> Placer	<input type="checkbox"/> Negocios	Cliente:	<input type="checkbox"/> Esporádico	<input type="checkbox"/> Habitual	<input type="checkbox"/> 1a Vez

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

	 Excelente	Bueno	Regular	 Malo
a) ¿Cómo fue el servicio que le proporcionó el personal de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) ¿Cómo califica la variedad de los productos o servicios que le ofrecemos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) ¿Cómo califica nuestras instalaciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ¿Cómo le pareció la calidad de nuestros productos o servicios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) ¿Los precios están acordes con la calidad y el servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Por qué medio se enteró de nosotros?

Agradecemos cualquier comentario

	<h3>T5-01 Estándar de Postura de Atención</h3>	
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Utilice este formato para definir y documentar los lineamientos o estándares de postura de atención, tanto de apariencia como de trato al cliente. Es conveniente que este documento se trabaje junto con la gente de la UGB para que exista un verdadero compromiso.

Empresa:	Elaboró	Fecha:
----------	---------	--------




Lineamientos de postura de atención, cosas que siempre debemos observar

Al contacto directo con el cliente:	Apariencia . Uniformes
	Fotos
Atención Telefónica:	
Ante situaciones difíciles:	

Restricciones cosas que debemos evitar.

Definición de personal de contacto

Nombre	Puesto	UGB	Firma de conformidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

	<h2 style="margin: 0;">T5-02 Formato de Quejas y Sugerencias</h2>	 
Empresa:	Folio:	Fecha:
DE ANTEMANO AGRADECEMOS SUS COMENTARIOS Y SUGERENCIAS		
DATOS DEL CLIENTE		
Nombre:		
Teléfono:		
E-mail:		
OBSERVACIONES DEL EMPLEADO		
Nombre:		
RECIBÍÓ		
Nombre:		
Fecha:		
Hora:		
SEGUIMIENTO		
		Fecha:



T6-01 Diagnóstico de Mercado


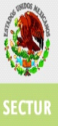


Utilice este formato para identificar prioridades en los elementos de mercadotecnia. La columna A es la situación actual, mientras que la columna B es la oportunidad de mejora. Multiplique AXB para identificar los puntos con calificación mayor (9), serán aquellos en los que debemos enfocar los esfuerzos de mejora.

Empresa: _____ Elaboró: _____ Fecha: _____

Elementos	A. Diagnóstico Situación			B. Oportunidad de Mejora			Prioridad Ax B
	Bien 1	Medio 2	Mal 3	Nula 1	Baja 2	Alta 3	
Precio							
Imagen Corporativa							
Promoción							
Publicidad							
Nichos de Mercado							
Base de Datos de Clientes							
Técnicas de Ventas							
Servicio al Cliente Externo							
Estado de las Instalaciones							
Cumplimiento de Promesas							
Conocimiento del Servicio							
Habilidades del Personal							
Actitud del Personal							
Servicio al Cliente Interno							
Presentación del Personal							
Atención a Quejas.							

Comentarios adicionales

	T6-02 Impacto de la publicidad	
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Sabemos que toda campaña publicitaria implica una inversión económica significativa. El objetivo de esta herramienta es medir el impacto de nuestras estrategias de comercialización (como publicidad, promociones, fuerza de ventas, etc.) con el fin de utilizar mejor nuestros recursos.

Empresa:	Elaboró:	Fecha:
----------	----------	--------

Descripción estrategia	Periodo de implementación		Costo \$	Efectividad Tasa de conversión *		Evaluación Cualitativa		
	Inicio	Fin		Formula	%	Bien	Regular	Malo

<p>Tasa de conversión = Forma de calcular la efectividad o el impacto de la publicidad</p> <p>Se define como la acción que se concreta de acuerdo a la estrategia de marketing.</p> <p>Ejemplos de formula:</p> <ul style="list-style-type: none"> Llamadas recibidas / volantes repartidos. Cupones de descuento recibidos / Cupones emitidos Ventas cerradas / Prospectos visitados Citas concertadas / Llamadas realizadas Formularios enviados / Clicks registrados en la página Respuestas de interesandos / Mails enviados 	<p>Comentarios adicionales:</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------

T6- 02 Impacto de la publicidad.



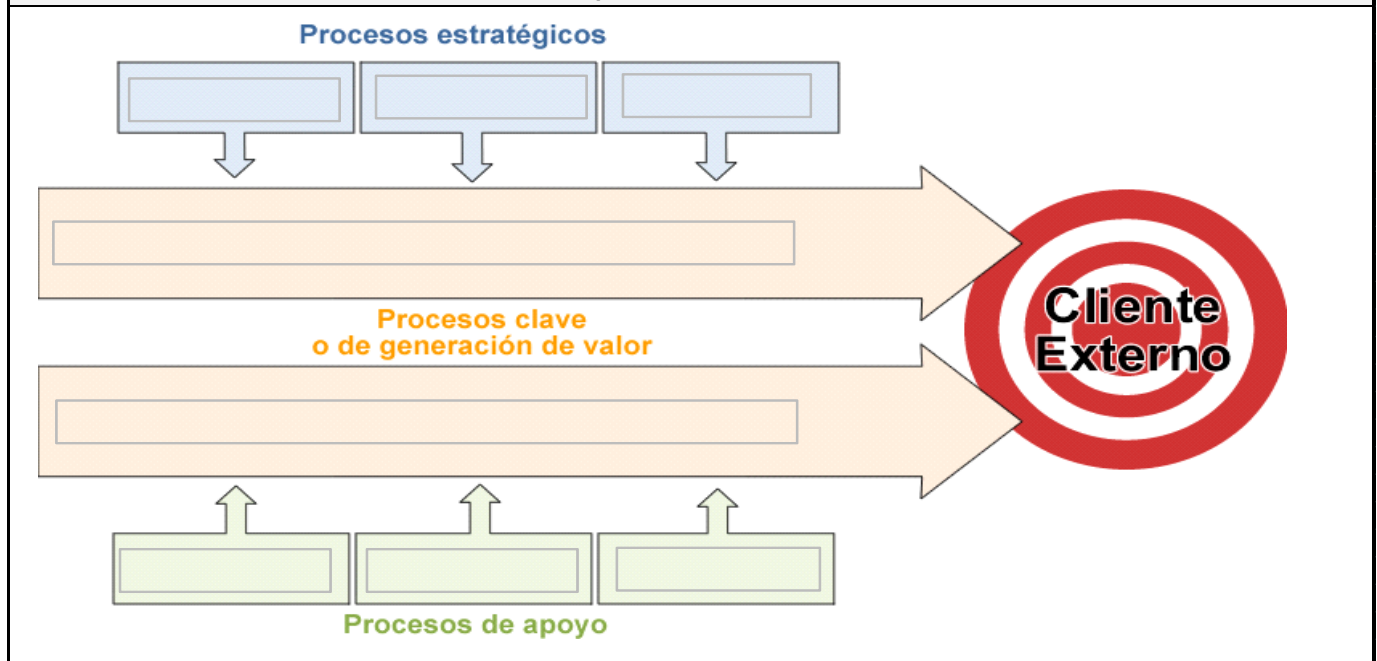
T7-01 Mapa de Macroprocesos



Existen muchas maneras de representar los procesos de una empresa y dependiendo de la complejidad de su operación se podrán utilizar diagramas de flujo, diagrama de operaciones o diagramas de flujo real. Esta herramienta es muy básica, únicamente se identifican los procesos clave, procesos estratégicos y procesos de apoyo.

Empresa:		Identifique sus procesos principales	
Elaboró:	Fecha:	Nombre del proceso	UGB's involucradas
Su empresa	Procesos Clave o de Generación de Valor (enfocados hacia el cliente externo)		
	Procesos estratégicos (enfocados a la sobrevivencia del negocio)		
	Procesos de apoyo (generalmente enfocados al cliente interno para que los procesos clave puedan llevarse a cabo)		

Representación Gráfica



T7- 01 Mapa de macroprocesos.

	T7-02 DEFINICIÓN DE UGB	
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

La finalidad de este formato es definir claramente los límites y alcances de cada equipo de trabajo. Se recomienda hacer primero el diagrama de macroprocesos (A-T7-01) para identificar las UGB's y posteriormente identificar las cadenas cliente-proveedor internas. Una UGB tendrá tantos objetivos como productos genere. A partir de estos objetivos surgen los indicadores de medición.

Empresa:

Nombre de la UGB:				
Integrantes:				
Objetivo(s):				
¿Quién provee? →	→ Qué se necesita para el proceso?	Proceso	→ ¿Qué se genera del proceso?	→ ¿A quién va dirigido?
Proveedores	Materias primas	Proceso	Productos	Clientes
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	
	➤		➤	

Indicador de medición	Unidad de Medida	Responsable	Administración Visual (Tabla, tipo de gráfico, semáforo, etc)

Lider:	Aprobó:	Fecha:
--------	---------	--------

	<h2 style="margin: 0;">T7-03 Identificación de Desperdicios</h2>	
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------



Este formato le ayudará a identificar MUDA o desperdicios en los diferentes procesos del negocio. Se recomienda que cada UGB identifique los desperdicios de sus respectivas áreas y generar un plan 3W para eliminarlos. Se recomienda que los desperdicios se cuantifiquen, ya sea en dinero, materias primas, etc. para poder tener un indicador comparativo del ahorro que se logra al eliminar ese MUDA. Las acciones comunes para reducir el desperdicio son: Crear un procedimiento o simplificar el proceso. Con este formato se pueden descubrir prioridades de estandarización.

Empresa:	UGB:	Elaboró:	Fecha:
----------	------	----------	--------

Resumen de tipos de desperdicio o MUDA	
Muda de Defectuosos o Retrabajos	Productos defectuosos, retrabajos, devoluciones o quejas de los clientes, cosas que hay que repetir a causa de un error.
Muda de Movimiento	Movimientos, desplazamientos o esfuerzos innecesarios.
Muda del Proceso	Operaciones que podrían omitidas, o ser ejecutadas con menos inversión o de forma diferente.
Muda de Transporte	Movimiento o traslado de materiales de un lugar a otro, entre una operación y la siguiente que puede ser reducido o eliminado.
Muda de Espera	Siempre que en un proceso alguien espera a que algo más suceda para poder realizar sus actividades de valor agregado.

Desperdicios identificados	¿Qué tipo de MUDA es?	Posibles Causas	Impacto (efectos en tiempo, dinero, materias primas, quejas, etc)	Recurrencia	Acciones para reducirlos

T7- 03 Identificación de desperdicios.

		T8-02 Seguimiento y Auditoría Interna			
<p>Este formato tiene la finalidad de verificar que los estándares implementados sean seguidos. Se sugiere establecer una frecuencia mensual de acuerdo al tipo de proceso. Pero es muy importante que se establezca esta revisión de los estándares para garantizar que no se caiga el nivel que se ha alcanzado. También sirve para dar seguimiento y diagnosticar necesidades de capacitación o planes de mejora.</p>					
Empresa:			UGB:		
Fecha:		Auditado:		Auditor:	
PROCESO(S) AUDITADO(S)	ASPECTOS A AUDITAR	3	2	1	CUMPLIMIENTO / OBSERVACIONES
	1. ¿Cómo realizas tu trabajo? ¿me puedes mencionar la secuencia de las actividades de tu proceso?				
	2. ¿Cuentas con un documento guía, lineamiento o procedimiento que describa lo que me acabas de decir? ¿me lo muestras? Verificar que lo que hace está de acuerdo al procedimiento y este documento es vigente y está autorizado.				
	3. ¿Cómo sabes que el trabajo que haces lo realizas correctamente? ¿cuentas con algún indicador para medir la eficiencia de tu trabajo? Que muestre el indicador y donde lo registra, ver la consistencia de dichos registros				
	4. ¿Tienes objetivos y metas ? ¿qué haces cuando no se llegas a la meta establecida?				
	5. ¿Analizas la información que generas? ¿La reportas a tu superior? Verificar graficos, tablas u otra información.				
	6. ¿ Con que recursos cuentas para hacer tu trabajo? ¿cómo los cuidas? ¿tienes desperdicios? Verificar si cuenta con controles y registros				
	7. ¿ Como te aseguras de desarrollar tus habilidades y conocimientos de trabajo? ¿Recibes capacitación? ¿utilizas los procedimientos existentes para conocer mejor tu trabajo?				
	8. ¿ Conoces las expectativas y necesidad de tus clientes internos y externos? ¿cómo te aseguras de satisfacer dichas necesidades?				
	9. ¿ Las instalaciones son adecuadas y se mantienen en orden y limpieza? ¿cómo cuidas de tu equipo de trabajo y tu uniforme?				
	10. ¿Qué haces cuando tienes un problema? Si se toman acciones verificar el seguimiento y la eficiencia ¿cómo te aseguras de no volver a repetir el mismo problema?				
1 No cumple 2 Cumple parcialmente 3 Cumple satisfactoriamente					Comentarios generales:
Calificación final: _____					_____ _____ _____

Elemento		¿Qué preguntarnos? ¿Cómo medir?	Semáforo		
			Bien	Regular	Mal
FINANCIEROS					
1	Utilidad	¿Suficientes? ¿Sube? o ¿Baja?			
2	Rentabilidad	¿Mayor al costo de capital?			
3	Liquidez	¿Cuenta con dinero suficiente para cubrir los pagos en el corto plazo?			
4	Endeudamiento	¿Carga financiera soportable?			
COMERCIALES					
1	Participación en el mercado	¿Sube?, ¿Buena afluencia y permanencia de los clientes?			
2	Satisfacción de los clientes	¿Aumentan las quejas? ¿Existe información de encuestas?			
PROCESOS INTERNOS					
1	Productividad y procesos clave	¿Mejoramos? ¿Cómo estamos en comparación con nuestra competencia?			
2	Desperdicios	¿Mejoramos? ¿Los conocemos? ¿Son elevados?			
POTENCIAL					
1	Rotación del personal	¿Nuestro personal es una fortaleza? ¿Nuestro personal se va? ¿Nuestro personal está contento?			
2	Ausentismo e impuntualidad	¿Son altas? ¿Aumentan?			
3	Capacidad de innovación	¿Hay nuevos productos o proyectos? ¿Hay mejoras e innovaciones constantemente?			

T10- 01 Diagnóstico de resultados



T10-02 Diagnóstico de la Estructura Financiera de la Empresa y Acciones Inmediatas



Mediante este formato identifique su situación actual en los diferentes conceptos del análisis financiero. En caso de que su situación sea regular o mala, y tenga oportunidad de mejora, defina acciones inmediatas que sean factibles de realizar y prevea acciones a mediano y largo plazo. Es importante ver la relación que tiene cada concepto y su impacto en la rentabilidad del negocio.

Empresa:	Elaborado por:	Fecha:
----------	----------------	--------

					Acciones inmediatas	Acciones a mediano y largo plazo		
		Bien	Regular	Mal				
Rentabilidad	Utilidad	Ventas	Precio					
		Volumen						
	Menos	Costos y gastos	Costos Variables. (Varían de acuerdo a las Ventas): <small>Materias primas, Algunos Salarios, Comisiones</small>					
			Costos fijos. (NO varían de acuerdo a las Ventas) <small>Renta, Gastos, Salarios (Director, Gerentes, etc.) Depreciaciones</small>					
			Gastos Financieros. <small>Intereses que origina el PASIVO con COSTO</small>					
	Capital Invertido	Activos	Efectivo y Bancos					
			Cuentas por Cobrar <small>Deudas de nuestros clientes</small>					
			Inventarios <small>Materiales comprados para transformarlos y venderlos</small>					
			Activo Fijo <small>Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipos</small>					
			Pasivo	Pasivo Con Costo <small>(Deudas que generan Interés)</small>				
	Pasivo sin Costo <small>(Deudas que no generan interés: Proveedores, Préstamos)</small>							

T10- 02 Diagnóstico de la estructura financiera



T10-03 Cuadro de Mando Integral



El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que permite visualizar el negocio en su totalidad a partir de indicadores de los cuatro aspectos fundamentales: Financiero, Mercado, Procesos y Potencial. Es necesario definir al menos un indicador para cada uno de estos aspectos y medirlo de manera consistente. La periodicidad del indicador dependerá del ciclo operativo de la empresa.

Empresa:	UCB	Responsable:												Año:									
	Indicadores	Unidad de Medida	Responsable	Meta	Resultados del Período												Resultado Año Anterior						
FINANCIEROS				TOTAL	Frecuencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Trim 4	TOTAL	Prom. Mes			
MERCADO																							
PROCESOS																							
POTENCIAL																							
Evaluación del Período					Verde																		
					Amarillo																		
					Rojo																		
Cada mes se deberá evaluar la situación global del departamento y poner el color correspondiente. Verde, conforme a lo esperado o																							

T10- 03 Cuadro de mando integral

	<h3>T10-04 Manual de Control Administrativo Básico</h3>							
<p>Este corte de caja es muy básico pero permite que exista claridad en los cierres o cambios de turno de un negocio pequeño. Por supuesto deberá cuadrar con los registros de ingresos y egresos. Siempre que inicia un turno de trabajo deberá verificarse cual es el saldo que existe en caja, el cual generalmente es un fondo revolvente para dar cambio. Al terminar la semana se registrará el total de ingresos, egresos y utilidad.</p>								
<h4>Corte de Caja</h4>								
Concepto	Días de la semana							
	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /	/ /
A. Saldo Inicial o fondo de caja								
B. Ingresos en el periodo								
C. Egresos en el periodo								
Saldo Final (A+B-C)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Auditoria de ingresos, egresos y saldos. Firma el que entrega y el que recibe la caja.	Entrega caja							
	Recibe caja							
Comentarios u observaciones:				Total ingresos de la semana		\$		
				Total egresos de la semana		\$		
				Utilidad de la operación		\$		

T10- 04 Manual de control administrativo



T10-05 Flujo de Efectivo Pronosticado



El flujo de efectivo nos sirve para decidir de que forma disponer del dinero que tenemos. Es muy fácil pronosticar los egresos, especialmente los que son fijos (renta, luz, gas, nómina, pagos programados, etc.). Se recomienda comenzar por identificar todos los conceptos de egreso que tiene la empresa y presupuestarlos a lo largo de las semanas del mes. Esto nos da una idea de cuanto tenemos que vender para poder cubrir esos gastos y obtener utilidad. Para ello también dividimos las fuentes de ingreso que tenemos y presupuestamos las ventas a lo largo del mes. Si trabajamos de esta forma estaremos estableciendo indicadores y metas, que de no ser alcanzadas tendremos que buscar la causa y tomar acción para solucionarla. es decir, GIRAR EL PDCA.

INGRESOS

CONCEPTO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		TOTAL MES	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
TOTAL (A)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00



EGRESOS



CONCEPTO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		TOTAL MES	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
									\$0.00	\$0.00
TOTAL (B)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

UTILIDAD O PÉRDIDA DE LA OPERACIÓN


CONCEPTO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		TOTAL MES	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Utilidad de la Operación A-B	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00

T10- 05 Flujo de efectivo

	T11-01 Política Básica: Misión, Visión, Valores	
1. Defina la Misión de su negocios considerando las siguientes preguntas:		
¿Cuál es nuestro negocio?		
¿Quién es nuestro cliente y donde está?		
¿Qué es considerado de valor por el cliente?, ¿Cómo agregamos valor para el cliente?		
¿Cuál es la razón de ser de nuestra empresa?		
El enunciado de misión debe ser corto, preciso, contundente.		
Misión:		
2. Defina la Visión de su negocio considerando las siguientes preguntas:		
¿Cómo ve a su organización dentro de unos años. 3 a 5 años?		
¿Qué logros importantes espera tener en este periodo?		
¿Qué tipo de retos provocarían un esfuerzo colectivo de todos?		
El enunciado de Visión, debe ser concreto, y representar una Macro Meta que tenga el poder de inspirar al equipo		
Visión:		
3. Defina los Valores del negocio considerando las siguientes preguntas:		
¿Cuáles son los principios que los líderes consideran esenciales?		
¿Qué es lo mas valorado dentro del quehacer cotidiano de la empresa?		
¿Qué debe ser respetado dentro de la organización en el camino de lograr la visión y misión de la empresa?		
Ejemplos de valores y sus definiciones		
Honestidad: Significa compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.		
Colaboración: Significa contribuir con el propio esfuerzo a la consecución o ejecución de algo en lo que trabajo otro u otros.		
Dignidad: Significa decoro de las personas en la manera de comportarse.		
Lealtad: Significa el cumplimiento de las leyes de la fidelidad y el honor.		
Integridad: Significa conjunta, contribuir, entrar a formar parte de un todo.		
Participación: Intervención de los miembros de un grupo, empresa, en la gestión de la misma con poder decisorio.		
Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.		
Sinceridad: Veracidad, modo de expresarse libre sin fingimiento.		
El enunciado de los valores limitan y orientan el comportamiento de las personas y deben ser descritos claramente		
Valores:		

	T11-02 Análisis FODA	
El análisis FODA debe hacerse una vez al año para evaluar la situación de la empresa con respecto a su micro-entorno (factores internos) y su macro-entorno (factores externos), de este análisis FODA y de la Política Básica se derivan las directrices.		
Empresa:		Fecha de elaboración:
M i c r o e n t o r n o	Fortalezas Lo que la empresa hace bien	Debilidades Aquello en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias.
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	
M a c r o e n t o r n o	Oportunidades Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor.	Amenazas Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan.
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	

T11-02 Análisis FODA

T11-03 Directrices							
							
<p>Las directrices son las líneas de acción vitales para que la empresa se mantenga competitiva. En ella se deben considerar la satisfacción a las necesidades del Cliente, Accionistas, Colaboradores y lineamientos que impliquen un redireccionamiento estratégico</p>							
Empresa:	Elaboró:						
Aprobó:	Fecha:						
No.	Directrices	Indicador de medición	Presupuesto	Responsable	Acciones mayores a implementar		
1							
2							
3							

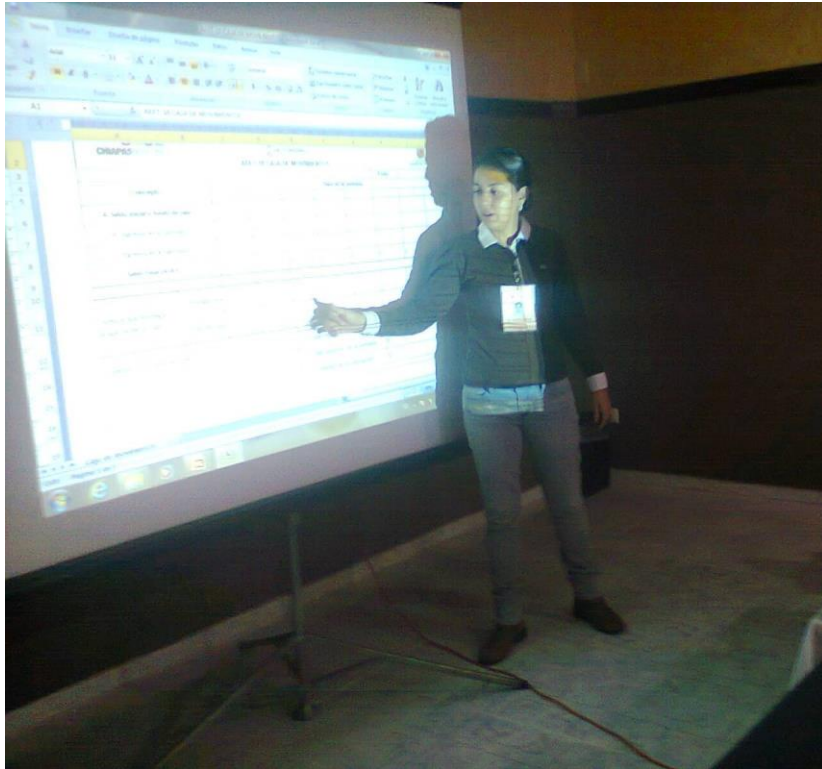
T12-01 Calendario de Rendición de Cuentas

El calendario de rendición de cuentas debe contener la fecha de conclusión (fecha fata) de los planes establecidos. Es muy importante fomentar la rendición de cuentas como un momento de reconocimiento de logros. La fecha fata como ya se mencionó desde la T1, constituye el elemento motivador de las UGBs hacia el logro de objetivos. Una rendición de cuentas nunca debe ser cambiada.

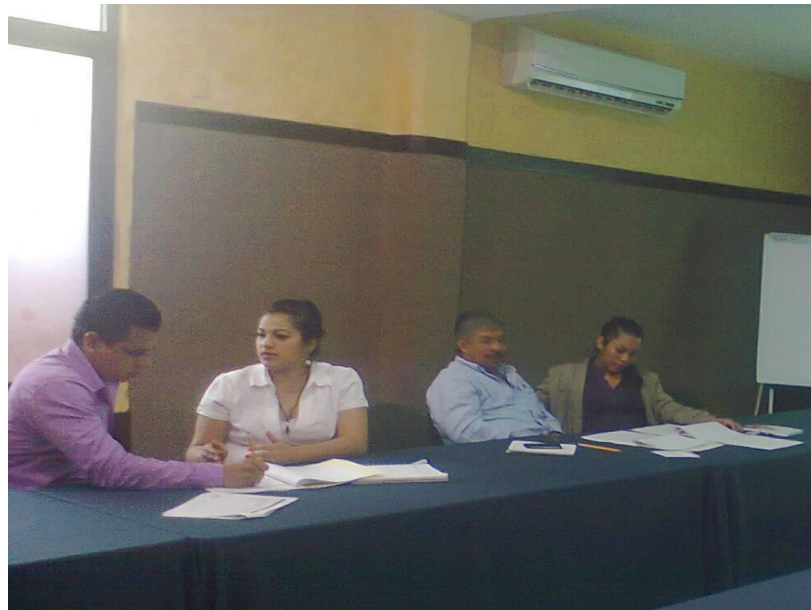
Empresa: _____ Elaboró: _____ Aprobó: _____ Fecha de elaboración: _____

Calendarización de Workshop.												Año: _____										
No.	Nombre del Plan aprobado	Responsable	Fecha de elaboración	Anotar día y hora en la que fue programado el Workshop												Resultado del Workshop						
				Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Cumplió (Verde)	Parcial (Amarillo)	No Cumplió (Rojo)				
1																						
2																						
3																						
4																						
5																						
6																						
7																						
8																						
9																						
10																						
11																						
12																						
13																						
14																						
15																						
16																						
17																						
18																						
19																						
20																						

Anexo 3. Sesiones plenarias



Capacitación del elemento 1 del Programa de Gestión Moderniza.



Capacitación del elemento 1 del Programa de Gestión Moderniza.

Bibliografía

1. Andriani, C. S., Biasca, R. E., & Martínez, M. R. (2003). *El nuevo Sistema de Gestión para las PYMES, un reto para las empresas Latinoamericanas*. México: Norma.
2. Martínez, M. R. (2005). *EL MÉTODO MR MAXIMIZACIÓN DE RESULTADOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIO*. México: Norma.
3. OCDE. (2013). *Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México*. México: OCDE publishing.

Sitios electrónicos

1. Turismo, S. d. (26 de Junio de 2013). *Distintivo M*. Recuperado el 17 de Agosto de 2013, de Distintivo M: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_DistintivoM
2. Turismo, S. d. (13 de Julio de 2012). *Empresas Moderniza*. Recuperado el 25 de Agosto de 2013, de Empresas Moderniza: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Empresas_Moderniza_M