

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ



SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA

**SEP**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**QUE PRESENTA:**

**FILADELFO MORALES ROJAS**

**CON EL TEMA:**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE CALIDAD PARA  
MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE  
CHIAPAS, CONFORME A LINEAMIENTOS DE LA  
SECRETARIA DE TURISMO FEDERAL”**

**MEDIANTE:**

**TITULACIÓN INTEGRAL**

**TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS**

**JUNIO 2016**

# Contenido

Introducción.....	iv
<b>1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.2 Descripción del problema.....	3
1.3 Objetivo general.....	3
1.4 Objetivos específicos.....	3
1.5 Justificación del proyecto.....	4
1.6 Delimitación.....	4
<b>2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
2.1 Ubicación de la empresa.....	6
2.2 Microlocalización.....	6
2.3 Antecedentes.....	7
2.4 Misión.....	7
2.5 Visión.....	7
2.6 Productos o servicios.....	7
<b>3 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
3.1 Moderniza.....	9
3.2 Elemento 1. Calidad humana.....	10
3.2.1 Lenguaje básico y estructuras organizacionales.....	10
3.2.2 Las 5´s.....	11
3.2.3 Liderazgo y desarrollo humano.....	11
3.3 Elemento 2. Satisfacción del cliente.....	12
3.3.1 Conocimiento del mercado.....	13
3.3.2 Desarrollo del personal de contacto.....	13
3.3.3 Marketing.....	15
3.4 Elemento 3. Gerenciamiento de rutina.....	15
3.4.1 Procesos y eliminación de desperdicios.....	16
3.4.2 Estandarización.....	19
3.4.3 Administración visual.....	20
3.5 Gerenciamiento de mejora.....	21
3.5.1 Sistema de información y análisis financiero.....	21

3.5.2	Política básica y directriz .....	21
3.5.3	PDCA y rendición de cuentas .....	21
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>22</b>
4.1	Procedimientos y descripción de las actividades realizadas. ....	23
4.1.1	Determinación de los principales retos y el seguimiento de los resultados a través del Cuadro de Mando Integral. ....	27
4.2	Capacitación.....	30
4.3	Implementación .....	32
4.3.1	Implementación de la técnica 1; Lenguaje básico y estructuras organizacionales .....	32
4.3.2	Implementación de la técnica 2; las 5s´ .....	34
4.3.3	Implementación de la técnica 3; liderazgo y desarrollo humano.....	35
4.3.4	Implementación de la técnica 4; Conocimiento de mercado.....	36
4.3.5	Implementación de la técnica 5; Desarrollo del personal de contacto..	37
4.3.6	Implementación de la técnica 6; Marketing.....	39
4.3.7	Implementación de la técnica 7; Procesos y eliminación de desperdicios .....	40
4.3.8	Implementación de la técnica 8; Estandarización de procesos .....	42
4.3.9	Implementación de la técnica 9; administración visual .....	43
4.3.10	Implementación de la técnica 10; sistema de información y análisis financiero.....	44
4.3.11	Implementación de la técnica 11; Política básica y directrices .....	45
4.3.12	Implementación de la técnica 12; Ciclo PDCA y rendición de cuentas.	46
4.4	Seguimiento.....	48
4.5	Evaluación final .....	48
4.6	Evaluación cruzada.....	48
4.7	Validación y obtención del distintivo M. ....	49
<b>5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....</b>	<b>56</b>
6.1	Conclusión .....	56
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>58</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>59</b>

## Introducción

En un ámbito competitivo caracterizado por la globalización, la posición mundial que México ha logrado, sólo se podrá mantener, superar y consolidar dando una respuesta cualitativamente superior, respecto a la de países competidores.

La competitividad del turismo implica calidad de los productos y servicios bajo criterios de sustentabilidad y productividad empresarial, a fin de estar en posibilidad de generar ingresos superiores al promedio de los competidores y crear bienestar entre la población.

Es por ello que el sector turístico mexicano tiene que desarrollar una posición de liderazgo basada en la competitividad y modernización de sus empresas, que le permita responder a las nuevas tendencias de la demanda, adaptarse a sus transformaciones y mayores exigencias de calidad y manifestando un profundo respeto al medio ambiente.

El Programa Sectorial de Turismo 2007-2012, propone una política turística articulada en tres ejes: competitividad, sustentabilidad y diversificación. En su objetivo sectorial No. 6 establece: elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos y las empresas privadas y sociales para aumentar la atractividad de la oferta tradicional y emergente de México, evaluando de manera permanente la gestión y resultados de las políticas públicas de fomento, así como fortaleciendo los sistemas de calidad, capacitación, información, tecnologías y planificación en regiones, estados, municipios, destinos y empresa del sector.

En México, las micro, pequeñas y medianas (MIPyMEs) empresas representan más del 97% de la oferta actual de servicios turísticos, por lo que su fortalecimiento, en términos de capacitación, calidad y modernización son fundamentales.

Es por ello que la Secretaría de Turismo desarrolló el Programa de Calidad Moderniza, Sistema de Gestión que permite a las empresas, elevar la calidad de sus servicios, mejorar la rentabilidad de sus negocios y crear un entorno de trabajo más participativo y humano.

# **1 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

## 1.1 Antecedentes del problema

En México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PYMES, fenómeno que no es privativo de nuestro país, dado que es posible analizarlo en casi todos los países del mundo.

Entre los problemas más importantes relativos a éstas y que hemos encontrado registrados, destacan los siguientes:

- Inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones.
- Políticas gubernamentales inadecuadas.
- Falta de financiamiento o carestía del mismo.
- Inapropiada infraestructura técnico – productiva.
- Carencia de recursos tecnológicos.
- La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.
- Competencia desleal del comercio informal.
- Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.
- En general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Sin embargo la PYME en México aún no ocupa el lugar esperado, ni ha obtenido el crecimiento deseado, y uno de los principales motivos es la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización y esto nos demuestra que en México se necesita elevar el nivel competitivo de las empresas, mediante la implementación de estrategias de gestión de calidad.

Una estrategia de calidad aplicada de la forma correcta, vigente y confiable, se preocupa por fomentar los valores personales de los integrantes de su empresa con los valores corporativos, la capacitación constante en todos los niveles y áreas de la empresa harán del personal el capital más estratégico de la empresa.

MODERNIZA, es un Sistema de Gestión para mejorar la calidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Turísticas, fue diseñado por la Secretaría de Turismo para brindar acceso a los servicios de capacitación y consultoría necesarios para promover su eficiencia y modernización, iniciando sus operaciones en el año 2002.

## **1.2 Descripción del problema.**

La Pymes y en general la industria de México, además de aquellos problemas debidos a factores internos y que se derivan de la naturaleza propia del giro del negocio, enfrentan también los efectos de la globalización de la economía y las finanzas internacionales que imponen nuevas reglas para las cuales estas empresas aún no están preparadas, factores que influyen en el desarrollo de las Pymes en México son la falta de planeación, deficiencias en la operación y producción, deficiencias financieras, deficiencias en la visión de la empresa, carencias en la gestión interna por parte del o los dueños, esto conduce a incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa , sacar del negocio grandes cantidades para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales.

## **1.3 Objetivo general**

Implementar el modelo de gestión de calidad moderniza, propiedad de la Secretaria de Turismo federal en las micros, pequeñas y medianas empresas turísticas de Chiapas.

## **1.4 Objetivos específicos**

- Apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios turísticos para conducir la dirección de sus negocios hacia la modernización.
- Elevar la calidad de los servicios y mejorar la atención, para la satisfacción de los clientes.
- Elevar las ventas y reducir los costos, para la satisfacción de los propietarios.
- Humanizar el trabajo, incrementando la participación y elevar la satisfacción de los colaboradores.

## **1.5 Justificación del proyecto**

A través de la implementación del modelo de gestión de calidad Moderniza se plantea apoyar a los micros, pequeños y medianos empresarios del sector turismo para que sus empresas enfrenten los problemas de planeación, deficiencia en la operación de sus procesos, deficiencias financieras, carencias en la gestión interna de la empresa entre otros problemas con ayuda de las diferentes técnicas en que se basa la ingeniería industrial, para así, elevar las ventas y reducir los costos de sus empresas.

## **1.6 Delimitación**

El programa tiene una duración mínima de tres meses y máxima de 4 meses, con un total de 740 horas (entre la implementación y la parte teórica); periodo en el cual las empresas lograr resolver gran parte de la problemática que enfrenta la micro, pequeña y mediana empresa del sector turístico.

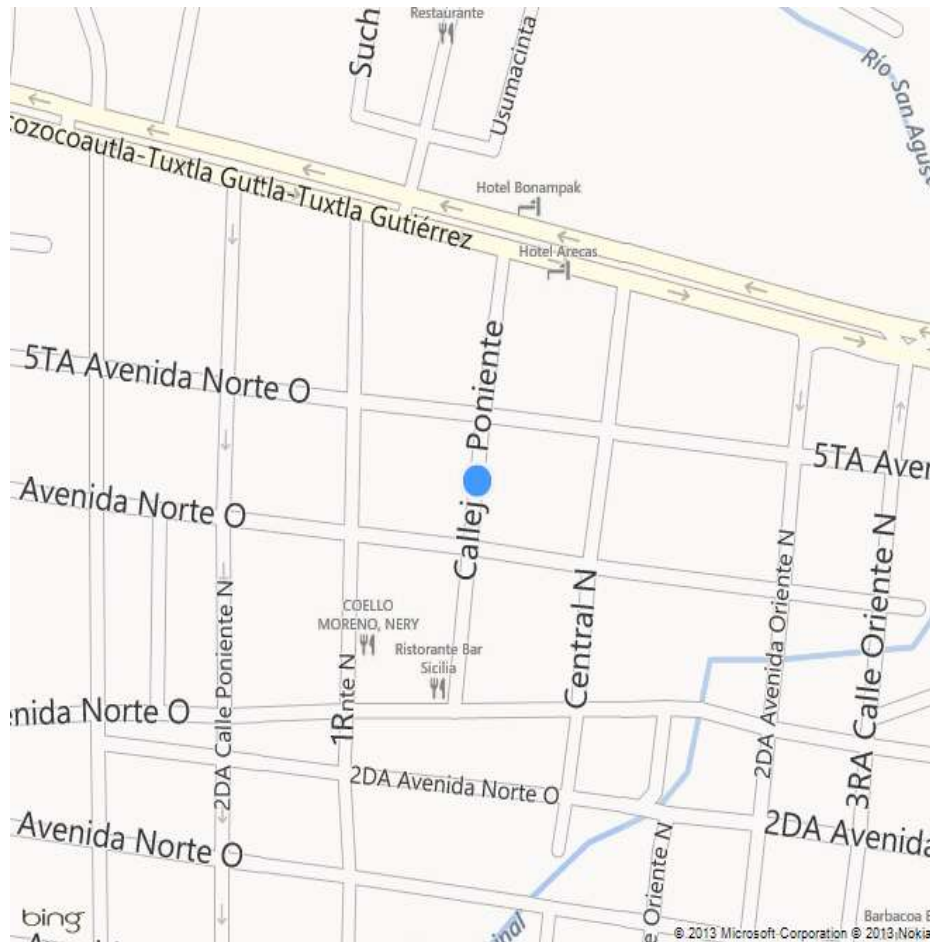


## **2 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

## 2.1 Ubicación de la empresa

Prolongación 2ª poniente sur número 784-A Colonia Terán, Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

## 2.2 Microlocalización



**Imagen 2.1 Microlocalización de la empresa  
(Fuente: <https://maps.google.com.mx>)**

## **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 adquirimos tiene la finalidad de generar tecnología que propicie el desarrollo de las organizaciones.

## **2.4 Misión**

Consolidarnos como una empresa responsable, comprometida y que ofrezca servicios de calidad a sus clientes.

## **2.5 Visión**

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, responsabilidad, mejora continua y personal con experiencia.

## **2.6 Productos o servicios**

Pruebas No destructivas por medio de inspección visual, ultrasonidos, líquidos penetrantes, partículas magnéticas y medición de espesores.

Consultoría y capacitación a empresas en calidad, procesos y servicios.

## **3 MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Moderniza**

Es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual, las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes.

El Sistema Moderniza se conforma por una estructura de 4 elementos y 12 técnicas:

#### Elemento 1: Calidad Humana

- T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales
- T2. Las 5'S
- T3. Liderazgo y Desarrollo Humano

#### Elemento 2: Satisfacción del cliente

- T4. Conocimiento del Mercado
- T5. Desarrollo de Personal de Contacto
- T6. Marketing

#### Elemento 3: Gerenciamiento de Rutina

- T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios
- T8. Estandarización de Procesos
- T9. Administración Visual

#### Elemento 4: Gerenciamiento de Mejora

- T10. Sistema de Información y Análisis Financiero
- T11. Política Básica y Directrices
- T12. PDCA y Rendición de Cuentas

Cada elemento y sus técnicas relacionadas están diseñados para impactar en los aspectos clave de las empresas, por lo que es un sistema integral.

## **3.2 Elemento 1. Calidad humana**

Tiene como objetivo principal humanizar el trabajo, la empresa aplicará técnicas que le permitan el establecimiento de reglas claras y un estilo de liderazgo participativo, la creación de un ambiente propicio para elevar la moral y la disciplina del equipo de trabajo; y además, el desarrollo de un sistema humanista, más no paternalista, a partir de las metas organizacionales.

### **3.2.1 Lenguaje básico y estructuras organizacionales**

Según Guillermo López (1994) el termino organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Al respecto Harold koontz y Heinz weihrich (1998) opinan “se piensa en organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional”.

En los negocios los problemas de comunicación son comunes, a veces una misma palabra es comprendida de manera diferente por cada persona, en el caso de Moderniza, se requiere la capacitación en el lenguaje básico del sistema, para que sea claro, se conozca su aplicación en el entorno de la empresa y sea compartido por todos, esto implica un cambio cultural en todos los niveles y áreas de la empresa.

El lenguaje básico se encarga de:

- Asegurar que la aplicación del lenguaje de calidad Moderniza sea una referencia del que hacer del día con día entre los colaboradores de la organización.
- Propiciar que la participación de los colaboradores dentro de la empresa, se dé mediante un poder autónomo y que todos entiendan las reglas del juego.
- Crear dos estructuras organizacionales para el fomento de la productividad: Las UGB's (unidades gerenciales básicas) que serán los equipos de trabajo

para las actividades cotidianas, grupos interfuncionales, para las actividades de mejora e implementación del Programa Moderniza.

Algunos conceptos que deben estar claros en todas las áreas de una empresa para poder implementar bien el programa Moderniza, son, el concepto de objetivos, metas, método, gerenciamiento, responsabilidad, liderazgo, autonomía, problemas, entre otros conceptos básicos.

### **3.2.2 Las 5´s**

Las 5´S son un soporte firme para mejorar la calidad de vida en el trabajo, ayudan en el desarrollo de la disciplina e incrementan la moral de todo el equipo. La técnica de las 5S, nace en Japón y es una técnica que sirve para generar cambios en las empresas

Toma su nombre de la primera letra de cada actividad de la metodología.

- SEIRI - Seleccionar  
Separar lo que sirve y lo que no y eliminar lo que no sirve.
- SEITON - Organizar  
Seleccionar el mejor lugar para cada cosa.
- SEISO-Limpiar  
Limpiar y mientras limpio, inspeccionar, reparar, prevenir.
- SEIKETSU- Estandarizar  
Mantener el “estado de limpieza” y que todo se vea bien.
- SHITSUKE- Disciplina  
Hacer “las cosas correctas, naturalmente” con disciplina.

Se aplica para:

- Consolidar áreas de trabajo altamente productivas, incrementando la seguridad, eficiencia, mejorando apariencia e incrementando la motivación.
- 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.

### **3.2.3 Liderazgo y desarrollo humano**

Hoy más que nunca las empresas reconocen que la capacitación del personal representa una ventaja competitiva, sin embargo, no se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de

definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar.

El líder debe tener capacidad de:

- Generar cambios y adaptarse a cambios.
- Entender por qué los cambios fracasan para evitar cometer los mismos errores.

Cada persona necesita ser continuamente desafiada a alcanzar nuevas metas como forma de liberar su potencial.

Para propiciar el crecimiento humano, el líder establece y cuida dos elementos:

1. Establecer de metas claras para todos.
2. Exigencia en el cumplimiento de las fechas fatales.

El líder de una empresa, tiene como principal función dar dirección e involucrar a su equipo, en tiempos de crisis tiene que mantener la calma y coordinar los esfuerzos y recursos extraordinarios que se requieren, en momentos de calma debe evitar que la organización caiga en el conformismo, desafiando al equipo, metas y fechas fatales, para alcanzar nuevos horizontes.

La técnica de liderazgo y desarrollo humano se aplica para:

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

### **3.3 Elemento 2. Satisfacción del cliente**

Objetivo General: Clientes satisfechos.

La empresa aplicará técnicas que le permitan entender el mercado a su disposición, la creación de estrategias adecuadas de marketing. (Producto, Promoción, Plaza, Precio) y el desarrollo de una postura de atención adecuada y técnicas de ventas en el personal de contacto con el cliente.



### **3.3.1 Conocimiento del mercado**

El éxito de cualquier negocio o actividad comercial, tiene su origen en la alineación de dos fuerzas:

1. Las necesidades de un mercado.
2. Los productos o servicios que alguien pueda ofrecer para satisfacer dichas necesidades.

Pero la importancia de conocer el mercado radica en que las empresas actuales enfrentan la competencia más dura de la historia y los clientes tienen una amplia gama de opciones de productos, marcas y precios. Las necesidades y deseos de un mercado, pueden ser infinitas, pero no así sus recursos, por lo que siempre un comprador estará haciendo un juicio de valor, para decidir en qué le conviene usar su dinero.

¿Cómo descubrir las oportunidades en el mercado?

- Segmentar el mercado: Identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o servicios diferentes.
- Selección del nicho o mercado meta apropiado: Seleccionar uno o más segmentos de mercado en los cuales la empresa desea concentrarse.

Por eso, el objetivo del conocimiento del mercado es:

- 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.

### **3.3.2 Desarrollo del personal de contacto**

El personal de contacto se refiere a la persona de la empresa encargada de tener el primer acercamiento con el cliente, y este mismo dará la primera impresión de la empresa, de acuerdo a la postura de atención que sostenga con el

cliente, dado que la calidad en el servicio es un factor de diferenciación que hace que un negocio se distinga.

### Apariencia personal

La apariencia transmitirá mayor o menor confiabilidad en el contacto.

Se debe poner especial cuidado en los siguientes aspectos:

- Cabello
- Dientes
- Ropa
- Calzado
- Aliento (Olores en general)

### Reglas para el mejoramiento del servicio

- Saludar al cliente.
- Los primeros 30 segundos cuentan.
- Ser cordial.
- Hacer uso de la autonomía que se tiene
- Siempre sonreír.
- Los 30 últimos segundos cuentan.
- Mantenerse en forma.

### Reglas para el manejo efectivo de quejas

- Investiga la causa
- Haz preguntas
- Escucha con atención
- Contesta hasta que hayas escuchado por completo las preocupaciones de tu cliente
- Obtén causas específicas
- Asegúrate de aclarar bien sus preocupaciones
- Asegúrate de que el cliente te está diciendo la verdad
- ¿Es esa la causa real?
- Evita discutir
- Toma en cuenta los argumentos de los otros
- Da respuestas breves

El objetivo del personal de contacto es:

- 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.

### **3.3.3 Marketing**

El marketing es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear como crear valor y satisfacción para los clientes, mediante la estrategia que considera la mezcla de: productos y/o servicios, fijación de precios, promoción y distribución, es la entrega de satisfacción a los clientes, obteniendo una utilidad.

El mensaje, la publicidad y la promoción, son parte del marketing, de nada sirve que tengamos la solución a los problemas del cliente, si éste no lo sabe.

El objetivo del marketing es:

- Mejorar las ventas a través de la implementación de una estrategia mercadológica que considere aspectos de publicidad, promoción, precio, seguimiento y ubicación.
- Medir el impacto de la publicidad que hace la empresa para determinar un uso eficiente de los recursos.

## **3.4 Elemento 3. Gerenciamiento de rutina**

En este punto la empresa buscará llevar a cabo los objetivos planteados, respecto a los objetivos de una organización, Guillermo López Cejas (1994) afirma que los objetivos y las metas están ligados y no pueden concebirse los unos sin los otros, mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios periodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un periodo de planeación específico, cuantificándose los resultados que se desea lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

La organización tiene tres objetivos que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: el crecimiento, la estabilidad y la interacción, las metas para estos objetivos varían de acuerdo con cada organización.

El mismo autor Guillermo López Cejas (1994) define a los procedimientos como una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Objetivo General: Procesos eficientes y reducción de desperdicios.

La empresa conocerá las técnicas para la creación de una estructura con un alto grado de autonomía en el nivel operativo, la estandarización de los procesos y el desarrollo de un sistema de administración visual y auditoria que le permita administrar la rutina.

### **3.4.1 Procesos y eliminación de desperdicios**

Un proceso considera elementos de entrada que tras adicionarle valor, se convierten en servicios o productos. La visión empresarial hacia los procesos, eliminó lo que se conocía como enfoque tradicional empresarial, donde la generación de valor por parte de las áreas no era un punto destacable y la interrelación entre los miembros de una organización se perdía.

Efectos positivos del enfoque a procesos:

- Las incongruencias entre la estructura y los procesos se hacen evidentes.
- Se eleva la calidad de los productos.
- Se reducen los tiempos de respuesta.
- Se reduce el costo.
- Se eliminan actividades que no agregan valor.
- Se consolidan cadenas cliente - proveedor internas.
- Se crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- La información fluye más fácilmente.
- Disminuye la adicción a la urgencia.

Macroproceso.

La manera gráfica en las cuales las operaciones de varios procesos se enlazan, para efectos del Programa Moderniza, se le domina macroproceso. Es conveniente por lo tanto, que la empresa visualice los procesos que inciden en la rutina, sea para la prestación del servicio o para la elaboración de un producto.

Dependiendo del giro de la empresa pudieran ser divididos en:

- Procesos clave o de generación de valor. Son aquellos enfocados al cliente externo: venta, hospedaje, preparación de alimentos, mantenimiento.
- Procesos estratégicos: Son aquellos enfocados a la sobrevivencia y crecimiento del negocio: planeación, finanzas, contabilidad, cobranza, innovación y desarrollo de productos.
- Procesos de apoyo: Generalmente enfocados al cliente interno para que los procesos clave puedan llevarse a cabo: almacenaje, limpieza, recursos humanos.

Dos puntos importantes para simplificar los procesos de las organizaciones son: el flujo de las actividades en que se llevan a cabo y el control de los desperdicios o mermas con los que cuentan.

### **Diagramación.**

Una vez identificados los procesos del negocio, el siguiente paso es representar los procesos de una forma gráfica con el fin de analizarlos y simplificarlos. Existen muchas herramientas para hacer esto (diagrama de operaciones, de flujo, de flujo real, etc.), dependiendo de la complejidad de la operación de la empresa se elegirá la más conveniente. La diagramación de los procesos bajo la modalidad de flujo, puede ser la forma más sencilla para visualizar las actividades, por lo que el empresario Moderniza puede darse a la tarea de investigar la relación que guardan las actividades, para llevar a cabo sus procesos.

### **Desperdicios en los procesos**

- Defectuosos y retrabajos
- Movimiento
- Del proceso
- Transporte
- Esperas

### **Defectuosos y retrabajos**

Los productos defectuosos, retrabajos, devoluciones o quejas de los clientes cuando no se detecta el error, antes de que éste ocurra, es tal vez el desperdicio con el que más familiarizados estamos.

Tiene varios componentes:

- Costos de retrabajos,
- Costos de materiales utilizados
- Costos de la mano de obra invertida y todo lo asociado con la fabricación.

### **De movimiento.**

Cualquier movimiento, esfuerzo o desplazamiento del cuerpo que no esté ligado directamente con la acción de agregar valor, es improductivo, debemos eliminar todo movimiento innecesario. Para determinar la muda de movimiento hay que observar con cuidado al personal durante la ejecución de su trabajo y concentrarnos en sus manos y sus pies, rápidamente saltaran a la vista los movimientos innecesarios, para eliminarlo tenemos que cambiar la localización de los equipos, los materiales y las herramientas que utilizan durante la ejecución de su trabajo, para ello el diagrama de flujo real es una buena herramienta.

### **Del proceso**

Muda del proceso es el desperdicio que ocurre durante las operaciones que agregan valor al producto. Existen muchas ocasiones en que una operación hace necesario que se realice otra que no existiría si la primera se hiciera de forma diferente. También podemos encontrar que se utilizan muchos recursos en operaciones que podrían ser ejecutadas con menos inversión.

### **De transporte**

El movimiento de materiales de un lugar a otro, entre una operación y la siguiente es clasificado como muda de transporte.

### **De espera**

Siempre que en un proceso alguien espera a que algo más suceda para poder realizar sus actividades de valor agregado, se produce la muda de espera. Esta muda puede ser enorme y lo podemos detectar observando el lugar de trabajo.

En los procesos administrativos los ciclos de producción son extremadamente largos ya que existen periodos muy largos de muda de espera.

El objetivo de la eliminación de desperdicios es:

- Identificar los procesos clave del negocio y definir claramente los equipos de trabajo que atienden dichos procesos.
- Visualizar que cada actividad que está inserta en un proceso, agrega un valor a cliente.
- Identificar desperdicios o mermas que pueden suceder en los procesos, analizar
- sus causas y efectos para poder eliminarlos.

### **3.4.2 Estandarización**

La estandarización busca que todo este documentado para que la información sea de fácil dominio para la empresa.

Para el autor Enrique Franklin (1988) los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, sistemas, políticas, procedimientos etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Agregando que los manuales ayudan a todos los jefes a tener una mejor comprensión de las necesidades reales de la organización, además les ayudan a transmitir su experiencia, habilidad y capacidad a futuras generaciones dentro de la organización.

El objetivo de la estandarización es:

- 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.
- Que sólo la parte crítica del “cómo hacerlo” quede documentada, evitando burocratizar a la empresa.
- Que existan un itinerario para el entrenamiento del personal.

### 3.4.3 Administración visual

La administración visual hace más fácil el cumplimiento de las metas, los gráficos forman parte del lenguaje de comunicación interna. Usando la administración visual, la interacción entre el superior y el equipo es muy rápida.

Es importante seleccionar los elementos que deben ir en los gráficos; éstos deben indicar al responsable de su actualización y la frecuencia de ésta, ante todo la administración visual es un auxiliar de la fase de chequeo de la rutina de las UGBs.

Los resultados de la rutina en relación a los requisitos más importantes del sector son colocados en gráficos, el chequeo de la rutina se hace por medio de la administración visual.

La administración visual mide el desempeño realizado de un proceso o tarea, proporciona información vital a los miembros de la UGB contra las metas a seguir, permite ver el avance de una UGB e indica cuando debe intervenir la gerencia y mantiene una mejor comunicación entre los integrantes de la UGB.

#### Usos complementarios

- Diagramas de flujo
- Gráficos
- Fotos de antes y después
- Check List
- Fotos de procesos estandarizados; ejemplo: Presentación de platillos, cortesías en habitaciones, etc.

El objetivo de la administración visual es:

- Tener el marcador de los resultados de cada UGB 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.



## **3.5 Gerenciamiento de mejora**

Objetivo General: Desarrollar la capacidad para direccionar la empresa y ser cada día mejores.

La empresa aplicará técnicas que le permitan el establecimiento de la filosofía organizacional, el desarrollo de un sistema de información y análisis financiero que le permita un verdadero control basado en un análisis objetivo, sentando las bases para la planeación estratégica

### **3.5.1 Sistema de información y análisis financiero**

Objetivo:

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.

### **3.5.2 Política básica y directriz**

Objetivo:

Fijar los grandes rumbos a ser seguidos por todos en la empresa, mediante la Política Básica formada por: misión, valores y visión.

Garantizar la planeación de toda la empresa, a partir de la definición de las políticas, su despliegue en objetivos y creación de equipos de mejora.

### **3.5.3 PDCA y rendición de cuentas**

Objetivo:

Desarrollar un verdadero gerenciamiento con base en las 4 fases del PDCA.

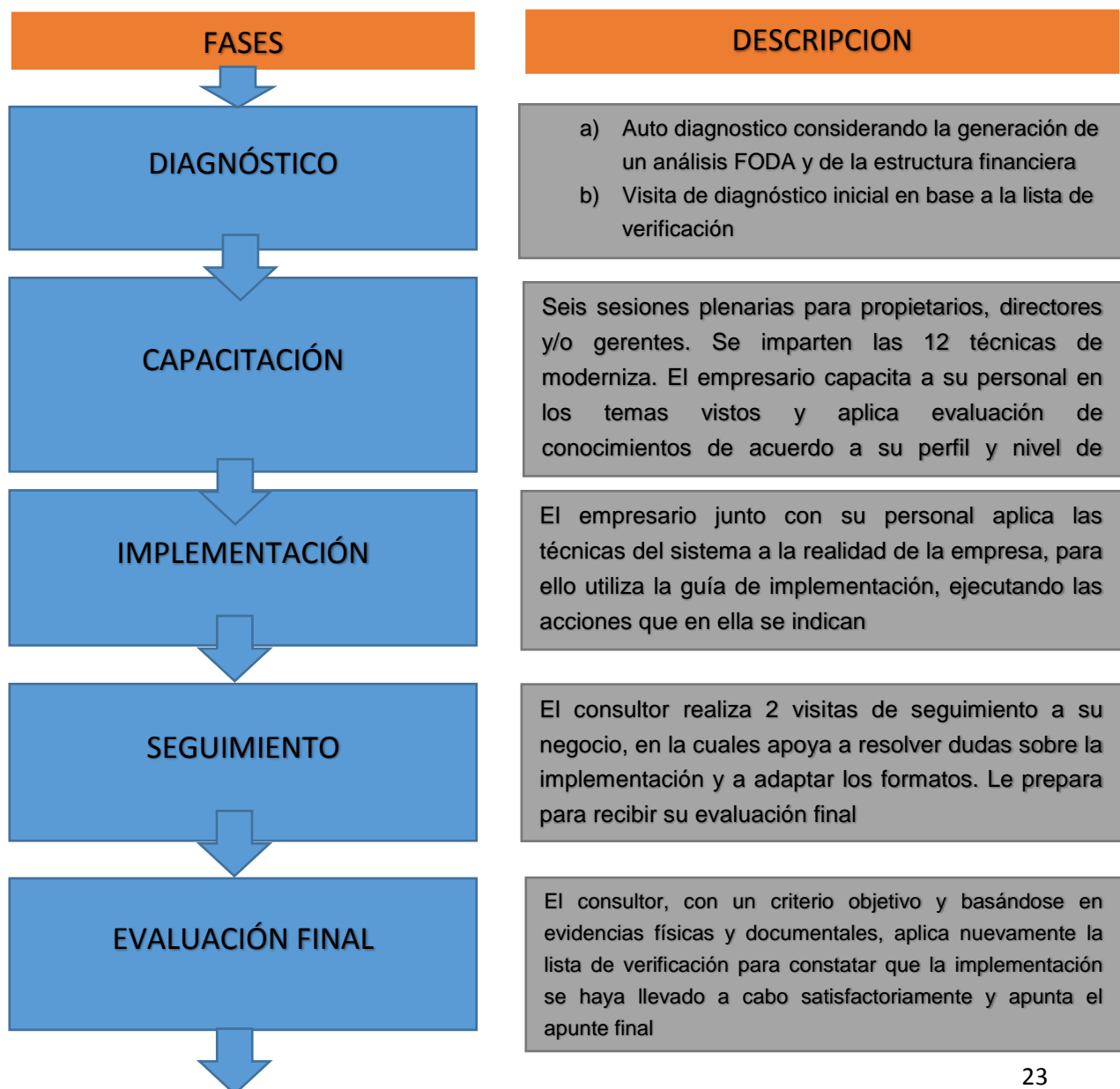
Que la planeación de cada área de la empresa sea la resultante de:

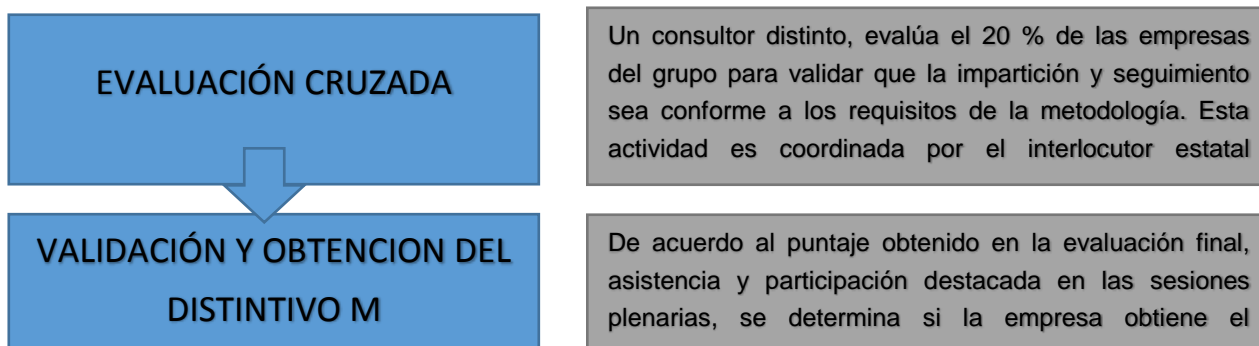
- El despliegue de las directrices de la empresa.
- Los objetivos propios de cada área.
- Establecer un sistema de rendición de cuentas que

- permita de manera efectiva, medir los avances de
- los esfuerzos.
- Reconocer a las personas que cumplen los compromisos.

## **4 METODOLOGÍA**

#### 4.1 Procedimientos y descripción de las actividades realizadas.





**Imagen 4.1 Fases de la implementación del modelo de calidad Moderniza**

Las primeras actividades a realizar son tres tipos de diagnóstico:

- 1) Autodiagnóstico considerando la generación de un análisis FODA y de la estructura financiera.
- 2) Determinación de los principales retos y el seguimiento de los resultados a través del Cuadro de Mando Integral.
- 3) Visita de diagnóstico para determinar la situación inicial.

Los dos primeros se realizan por el propio empresario durante la sesión plenaria 1 con el apoyo del consultor.

El autodiagnóstico se genera considerando el análisis FODA y el análisis de la estructura financiera

- a) Análisis de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Se trata de un análisis que nos permitirá identificar y agrupar las características impulsoras y restrictivas en el desarrollo de la empresa, este análisis se realiza con la base de la experiencia y observación de la organización en su conjunto y el ambiente que la rodea:

- Fuerzas. Cualquier característica de la empresa que le sirva para sobrevivir y ser competitiva.
- Oportunidades. Aspectos del entorno que pueden ser aprovechados por la empresa.
- Debilidades. Aspectos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc. En los que consideramos nuestro desempeño o posición deficientes.

- Amenazas. Aspectos del entorno que pueden afectar el desempeño o el cumplimiento de las metas de la empresa.

Para cada tendencia o acontecimiento, la dirección de la empresa necesita identificar las oportunidades y los riesgos correspondientes.

En la tabla 4.1 que se presenta a continuación se muestra como agrupar las situaciones internas y externas de la empresa en un análisis FODA.

S i t u a c i o n e s  I n t e r n	<b>Fortalezas</b> Lo que la empresa hace bien	<b>Debilidades</b> Aquello en lo que tenemos desempeño deficiente o carencias.
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	
S i t u a c i o n e s  E x t e r n a	<b>Oportunidades</b> Factores externos que podrían ser aprovechados en nuestro favor.	<b>Amenazas</b> Factores externos que pueden ser un peligro o un inconveniente, que nos afectan.
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4.	4.
5.	5.	

**Tabla 4.1 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**  
(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))

a) Diagnóstico de estructura financiera

Con este diagnóstico identificamos la estructura financiera de la empresa y también las prioridades financieras que nos permiten maximizar los resultados focalizando nuestras acciones.

Ventas, utilidades y rentabilidad son los indicadores más comunes para calificar a una empresa, cuando ponemos dinero en el banco nos interesa el rendimiento sobre la inversión.

La imagen 4.2 ilustra la forma en que la empresa mide su rentabilidad (rentabilidad es: utilidad sobre capital invertido.)



**Imagen 4.2** Formula de medición de rentabilidad de una empresa (Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))

**4.1.1 Determinación de los principales retos y el seguimiento de los resultados a través del Cuadro de Mando Integral.**

A	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Acciones a mediano y largo plazo</b>
---	----------------------------	---

continuación en la tabla 4.2, derivado del análisis FODA y el análisis de la estructura financiera, se definen las acciones inmediatas factibles a realizar y finalmente se prevé acciones a mediano y largo plazo.


**Tabla 4.2 Definición de acciones inmediatas a realizar y acciones a mediano y largo plazo.  
(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

El consultor debe realizar la visita diagnóstica y en conjunto con el empresario validar las acciones que se decidan emprender, relacionando aquellas que por su naturaleza ya estén consideradas en algunas de las técnicas del programa.

Con el cuadro de mando integral se establecen desde un inicio los indicadores de medición para los cuatro niveles de la empresa:

- Financieros.
- Mercado.
- Procesos
- Potencial

La lógica de esta herramienta es la relación causa - efecto existente en los 4 niveles analizados, en la tabla 4.3 se muestra la estructura del cuadro de mando integral



Indicadores	Unidad de Medida	Responsable	Meta	Resultados del Periodo																Resultado Año Anterior				
			TOTAL	Presencia	Ene	Feb	Mar	Trim 1	Abr	May	Jun	Trim 2	Jul	Ago	Sep	Trim 3	Oct	Nov	Dic	Trim 4	TOTAL	TOTAL	Prom. Mes	
FINANCIEROS																								
MERCADO																								
PROCESOS																								
POTENCIAL																								
Evaluación del Periodo			Verde																					
			Amarillo																					
			Rojo																					

Cada mes se deberá evaluar la situación general de departamento y poner al color correspondiente. Verde, conforme a lo esperado o mejor. Amarillo, en algunas variables se desajustó respecto al esperado y Rojo, situación crítica que requiere acciones inmediatas.

**Tabla 4.3 Estructura del cuadro de mando integral**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

Durante la aplicación de esta herramienta se asigna al menos un indicador para cada uno de los niveles, se asigna un responsable el cual se encarga de recopilar la información y con ayuda del semáforo se monitorea si se están logrando los objetivos, esta herramienta se realiza de manera mensual, lo que nos permite monitorear si las estrategias que se están llevando a cabo están impactando directamente en los resultados.

Después de haber realizado las herramientas anteriores. Se procede a realizar la primera visita de diagnóstico a la empresa para determinar su situación inicial.

En la visita diagnóstico se realizan las siguientes acciones:

- Un recorrido físico por su negocio.
- Entrevista con los líderes y breve plática con los colaboradores de la empresa
- Aplicación de la Lista de verificación Moderniza.

## 4.2 Capacitación

Esta fase consiste en dar 6 sesiones plenarias de capacitación a los empresarios, cada una de 8 horas en donde en cada sesión los empresarios pueden emitir sus puntos de vista y opinión respecto a la problemática encontrada en las empresas del giro turístico.

Se pide a los empresarios que agenden cada una de las sesiones plenarias para que pueda formar parte de todas ellas, en donde solo se le permite faltar a una sesión y se le pide que sea el representante/director el que asista a todas las sesiones, durante cada sesión, se revisa los avances en la implementación para evitar atrasos.

A continuación, en la imagen 4.3 se muestra la programación de actividades que comprende el programa Moderniza, dividido en 12 semanas y seguimiento post implantación.



**Imagen 4.3 Programación de Actividades de Moderniza**  
(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))

Esta estructura ha probado su efectividad pues al intercalar sesiones plenarias de capacitación con periodos de implementación y visitas de seguimiento permite al empresario lograr resultados tangibles en el corto plazo y establecer las bases para una mejora significativa al largo plazo.

### 1ª Sesión plenaria

El consultor realiza el registro de empresas en el programa de calidad Moderniza y entrega materiales.

El consultor considera adicionalmente las evidencias documentales que requieran el fondo PYME y/u otros programas de las empresas participantes en el Programa.

El consultor imparte la capacitación tomando como base el plan de la sesión 1.

El consultor programa con empresarios la 1ª visita para diagnóstico a sus instalaciones utilizando la lista de verificación.

El consultor da a conocer a los empresarios las tres primeras técnicas de la implementación del modelo de calidad Moderniza, las cuales abarcan:

### 2ª Sesión plenaria

El consultor imparte al empresario la capacitación tomando como base el plan de sesión 2 y se aplica la primera encuesta de satisfacción al grupo en su totalidad.

### 3ª Sesión plenaria

El consultor imparte la capacitación tomando como base el plan de la sesión 3.

Programa junto con los empresarios la 2ª visita de seguimiento a sus instalaciones utilizando el formato de visitas.

### 2ª Visita “seguimiento”

El consultor realiza la 2ª visita de seguimiento a las empresas participantes en el programa de acuerdo al formato de vistas.

### 4ª Sesión plenaria

El consultor imparte la capacitación tomando como base el plan de sesión 4.

### 5ª Sesión plenaria

El consultor imparte la capacitación tomando como base el plan de sesión 5 y programa con empresarios participantes la 3ª visita de seguimiento y 4ª visita.

#### 3ª Visita seguimiento

El consultor realiza la 3ª visita de seguimiento a empresas participantes en el programa de acuerdo al formato de vistas.

#### 4ª Visita evaluación

El consultor realiza la 4ª visita para aplicar la evaluación final de la empresa participante para la obtención del Distintivo “M”, de acuerdo a la lista de verificación del programa.

#### 6ª Sesión plenaria

El consultor imparte capacitación de acuerdo al plan de sesión 6.

Coordina la presentación de casos de éxito de cada una de las empresas de grupo.

Recopila los casos de éxito tanto impreso como en medio magnético de las empresas participantes.

- Formato para página de Internet
- Notifica a empresas sus calificaciones.
- Aplica la segunda encuesta de satisfacción al grupo en su totalidad
- Solicita a las empresas recomendadas para obtener el Distintivo “M”, el registro de sus datos para la elaboración de distintivos.

### **4.3 Implementación**

Esta fase consiste en la aplicación de las técnicas a la realidad de la empresa, para ello se explica a continuación la implementación de cada una de las doce técnicas que abarca el programa Moderniza.

#### **4.3.1 Implementación de la técnica 1; Lenguaje básico y estructuras organizacionales**

Durante la implementación de esta técnica se abordan los siguientes temas con el empresario:

- Proceso de Cambio Cultural
- Lenguaje Básico. 17 Conceptos
- Estructura Funcional. Unidades Gerenciales Básicas (UGB's)
- Estructura para la Transformación.

Se crean dos estructuras organizacionales para el fomento de la productividad, las UGB's (unidades gerenciales básicas) que estas serán los equipos de trabajo para las actividades cotidianas y los grupos interfuncionales, para las actividades de mejora e implementación del programa Moderniza, se requiere que todos conozcan el lenguaje básico que se maneja en el programa moderniza para que todos los involucrados conozcan su aplicación en el entorno de la empresarial, también se modifica la estructura básica de la empresa de acuerdo a los lineamientos, como es la misión, visión y valores de la empresa.

En lo que respecta a la estructura funcional de la empresa, se hacen los cambios para que la estructura este de acuerdo a los procesos y actividades rutinarias, se agrupan a las personas que tienen actividades similares en una unidad gerencial básica, cada UGB's, debe identificar quiénes son sus clientes internos y externos, así como sus productos e indicadores, con el propósito de gerenciar la rutina del día a día.

A continuación se muestra la tabla 4.4 que muestra las actividades a implementar en esta primera técnica.

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.
2	Elaborar un organigrama de la empresa señalando las unidades gerenciales básicas (UGB's) que la forman.
3	Llenar la Guía de Implementación conforme avance el programa.
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 sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas.

**Tabla 4.4 Actividades a implementar en la técnica 1**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

#### **4.3.2 Implementación de la técnica 2; las 5s´**

Antes de iniciar con la implementación de esta técnica se debe realizar el registro fotográfico de la empresa para poder comparar el entorno de la empresa en un “antes y después”.

Después del entrenamiento de todo el equipo en los conceptos de las 5´S, se establece el “día de la bermuda”, en este día, todos participan para poner orden en el trabajo, generando el descarte de las cosas sin uso y facilitando el próximo paso del trabajo, todos los armarios y gavetas deben ser vaciados y solamente deben de regresar al lugar los objetos que tengan uso. Lo demás debe de ir hacia el área de desecho donde se tomará la decisión sobre el destino que se le dará a cada cosa.

Se realiza la estandarización de los uniformes e higiene del personal, y se asegura que los lugares de trabajo estén bien ventilados e iluminados.

En esta fase, la empresa emite los estándares de orden y limpieza, con vías a que cada miembro de la organización los reconozca y cuide de ellos.

A continuación se muestra la tabla 4.5 que muestra las acciones a implementar en esta técnica.

1	Capacitar al personal en las 5´S. Aplicar evaluación.
2	Tomar fotografías del ANTES.
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.

**Tabla 4.5 Actividades a implementar en la técnica 2**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

### 4.3.3 Implementación de la técnica 3; liderazgo y desarrollo humano

Durante la implementación de esta técnica se busca que el participante identifique el tipo de liderazgo en todos los niveles de la organización y que reconozca el trabajo como una fuente de desarrollo y liberación del potencial humano.

En esta técnica el participante asegurará la creación en su empresa de un ambiente de felicidad para los colaboradores, a través de un método humanístico, más no paternalista, a partir de las metas organizacionales ya establecidas.

Esta técnica nos permitirá eliminar la apariencia de estar a la defensiva en una conversación, o la posibilidad de erosionar la autoestima, funciona como un difusor en el intercambio de emociones, cuando esta técnica se utiliza, los colaboradores percibirán que están siendo comprendidos, esta percepción le permite liberar sus sentimientos, expresar sus ideas y apoyarse menos en una conducta defensiva.

En la tabla 4.6 se muestran las acciones a implementar en esta técnica.

**Tabla 4.6 Actividades a implementar en la técnica 3**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

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.
4	Hacer un programa de capacitación anual ó trimestral para todo el personal en aspectos técnicos y humanos.
5	Aplicar la evaluación de líder PAEI a todos los puestos de mandos altos y medios (opcional).

#### 4.3.4 Implementación de la técnica 4; Conocimiento de mercado

Durante la implementación de esta técnica se abarcan los siguientes temas:

- 
- Segmentación de Mercado
- Identificación y Traducción de Necesidades del Cliente
- Diferenciación y Producto Ampliado

Se realiza la segmentación del mercado identificando y definiendo los perfiles de los distintos grupos de compradores que puedan adquirir productos o servicios diferentes, esto se hace para que la empresa enfrente menos consumidores en un segmento específico, la selección del nicho de mercado adecuado para la empresa se hace con el previo conocimiento de los segmentos de mercado en el que la empresa desee posicionarse.

La segmentación se hace por medio de tres criterios, geográficos, demográficos y conductual.

La traducción de las necesidades del cliente se realiza identificando las necesidades los diversos clientes y midiendo que valor le dan a cada necesidad, para que el empresario pueda priorizar en ellas.

Se ayuda al empresario a diseñar su producto ampliado escogiendo la combinación de características, experticias, resultados tangibles e intangibles



diseñados para superar el desempeño de los competidores y así se ganen la lealtad de los clientes, se procede a diseñar el producto ampliado añadiéndole al producto características con las que el cliente se pueda sentir más satisfecho. Ejemplo de esas características son las siguientes:

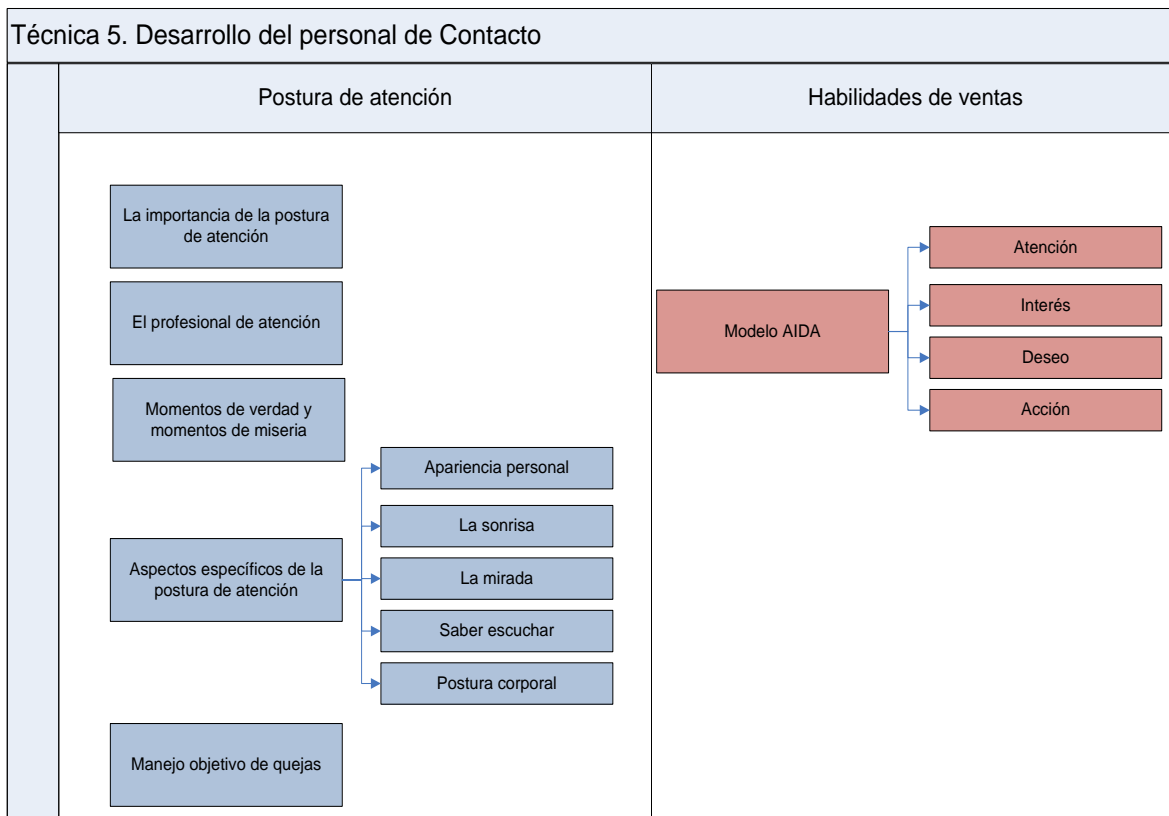
- Postura de atención
- Rapidez
- Variedad
- Horario
- Ambiente

El propósito de la técnica, puede resumirse en identificación, análisis y mejoras continuas con la base del conocimiento de uno de sus consumidores: el cliente.

#### **4.3.5 Implementación de la técnica 5; Desarrollo del personal de contacto**

Durante la implementación de esta técnica se enseña a los empresarios y colaboradores los temas de postura de atención y habilidades de venta.

A continuación se muestra la imagen 4.4 en donde se aprecia la estructura general de la técnica 5.



**Imagen 4.4 Estructura general de la técnica 5**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

Se implanta calidad en el servicio para que este sea un factor de diferenciación de las demás empresas.

Se define quienes son los colaboradores que están en contacto con el cliente y se pone especial atención en estos, a continuación se define, se documenta y se da a conocer la postura de atención correcta así como la apariencia del personal, todo el personal de la empresa debe de portar el uniforme con logo de la empresa.

De ser necesario, se brinda capacitación a todos los colaboradores que tienen contacto con el cliente, dicha capacitación es documentada y al final de esta, es aplicada una evaluación para verificar que la postura de atención ha sido estandarizada en todas las UGB'S.

Se hacen guiones y se montan psicodramas entre los colaboradores de situaciones difíciles o anormales que puedan presentarse con los clientes, esto les ayuda a superar sus miedos al momento de atender al cliente y a tener estandarizado, que hacer y cómo hacerlo al momento de tener un "momento difícil" con el cliente.

Se establece un buzón de quejas y sugerencias con un formato único para cada empresa, pudiendo ser estos físicos o electrónicos y se capacita para que se le dé seguimiento.

#### **4.3.6 Implementación de la técnica 6; Marketing**

Durante esta técnica se desarrolla una estrategia de comercialización para captar de mejor manera al mercado meta de la organización de forma rentable; procurando generar valor a través de transacciones e intercambios justos.

Se realiza un diagnóstico de mercado para identificar las prioridades en los elementos de la mercadotecnia, los elementos que evalúa el empresario para el diagnóstico de mercado son:

- Precio
- Imagen corporativa
- Promoción
- Publicidad
- Nichos de mercado
- Base de datos de los clientes
- Técnicas de venta
- Servicio al cliente externo
- Estado de las instalaciones
- Cumplimiento de promesas
- Conocimiento del servicio
- Habilidad del personal
- Actitud del personal
- Servicio al cliente interno
- Presentación del personal
- Atención a quejas y sugerencias

Con estos elementos se lleva a cabo una evaluación, asignando ponderación a la situación actual de la empresa respecto de cada elemento y después se pone énfasis en la oportunidad de mejora.

Después se revisa y se selecciona el medio adecuado para transmitir la publicidad al cliente, en la actualidad existen muchos medios, algunos inaccesibles para la mayoría de las MIPYMES, por eso se realiza la correcta selección del medio para que el mensaje sea transmitido al nicho de mercado de la empresa,

nicho que ya se definió en técnicas anteriores.

Al momento de seleccionar el medio correcto se debe buscar que cubra las 4 etapas del modelo AIDA

- a) Atención
- b) Interés
- c) Deseo
- d) Acción

Se lleva a cabo la medición del impacto del medio seleccionado para cuando se decida crear uno nuevo se cuente con más elementos de decisión.

La medición del impacto se lleva a cabo mediante una tasa de conversión, por ejemplo:

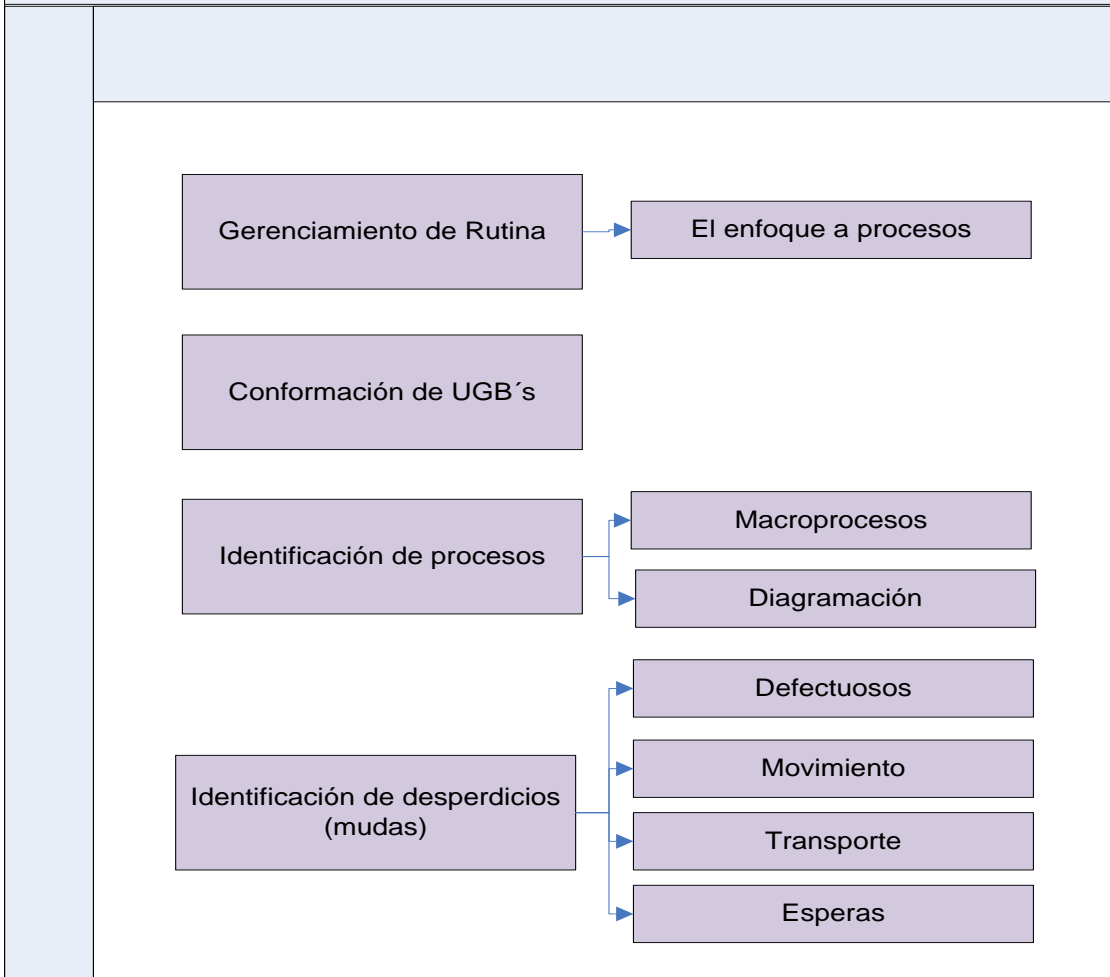
- Llamadas recibidas / volantes repartidos.
- Ventas cerradas / Prospectos visitados
- Citas concertadas / Llamadas realizadas
- Formularios enviados / Clicks registrados en la página
- Respuestas de interesados / Mails enviados.

#### **4.3.7 Implementación de la técnica 7; Procesos y eliminación de desperdicios**

Con esta técnica se logra que el empresario reconozca que las operaciones de su organización están basadas en procesos y que éstos guardan interrelaciones que llevan a fortalecer el gerenciamiento de rutina que guarda la empresa.

Esta técnica desarrolla a las UGB's como la base para el control dichos procesos, así como la optimización de los mismos mediante el control de los posibles desperdicios y mermas, en la imagen 4.5 se muestra la estructura general de la técnica 7.

## T7. Procesos y eliminación de desperdicios



**Imagen 4.5 Estructura general de la técnica 7**  
(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))

La manera gráfica en las cuales las operaciones de varios procesos se enlazan, para efectos del programa moderniza, se le denomina Macro proceso. Es conveniente por lo tanto, que la empresa visualice los procesos que inciden en la rutina, sea para la prestación del servicio o para la elaboración de un producto.

Dependiendo del giro de la empresa pudieran ser divididos en:

- Procesos clave o de generación de valor: Son aquellos enfocados al cliente externo: venta, hospedaje, preparación de alimentos, mantenimiento.
- Procesos estratégicos: Son aquellos enfocados a la sobrevivencia y crecimiento del negocio: planeación, finanzas, contabilidad, cobranza, innovación y desarrollo de productos.
- Procesos de apoyo: Generalmente enfocados al cliente interno para que los procesos clave puedan llevarse a cabo: almacenaje, limpieza, recursos humanos.

Después de la identificación de los macro procesos de la empresa, se conforman las UGB'S para el gerenciamiento de los procesos rutinarios, para ellos los colaboradores deben de identificar a los proveedores, productos y clientes que intervienen en los procesos de los que estén a cargo.

La identificación de desperdicios en la implementación de esta técnica es importante ya que se logra identificar en donde tiene mayor impacto, por ejemplo en el tiempo, dinero, quejas, ineficiencia, etc.

Para reducir los desperdicios, en cada UGB se deben identificar los principales desperdicios, identificar las posibles causas, recurrencia, así como los efectos que ocasionan y se deben definir dos acciones a implementar para disminuir los desperdicios encontrados.

#### **4.3.8 Implementación de la técnica 8; Estandarización de procesos**

En esta sesión se aborda el tema de los pasos para la estandarización de procesos y la implementación y documentación de estándares.

##### **Se siguen los siguientes pasos para la estandarización**

1. Involucrar al personal operativo.
2. Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso.
3. Documentar con fotos, diagramas, descripción breve.
4. Capacitar y adiestrar al personal.
5. Implementar formalmente el estándar.

6. Checar los resultados.
7. Si el resultado se apega al estándar, continuar la implementación, si no, analizar la brecha y tomar acción correctiva.
8. Estandarización

El método para ser eficiente debe estar compuesto por acciones claras y objetivas, para alcanzar la meta en el plazo establecido.

La acción debe ser definida de manera que: cualquier persona entienda lo que debe realizar.

### **Entrenamiento de las personas involucradas en el proceso**

El entrenamiento debe ser enfocado al trabajo (On the job training), es decir:

30% teoría (en aula) y 70% práctica (en el puesto)

Se debe utilizar los procedimientos como referencias para el entrenamiento y evaluar y certificar los conocimientos de las personas en la teoría y en la práctica.

### **Acción seguida corresponde a la auditoría interna**

Esta es una verificación periódica del cumplimiento del estándar en donde, el jefe o supervisor habitualmente debe realizar una verificación de que los estándares se lleven a cabo tal como debe de ser, aplicando para ello un check list.

Dando un seguimiento estrecho a las rutinas de trabajo, se evita la omisión de pasos en un estándar o rutina.

#### **4.3.9 Implementación de la técnica 9; administración visual**

Al empresario se le imparte el tema de la importancia de la administración visual y el empleo de los indicadores para la medición de las metas operativas, esto para Asegurar el autocontrol de las rutinas organizacionales, mediante el seguimiento de indicadores y metas propias para cada UGB. Fortalecer la comunicación organizacional a través de herramientas participativas como puede ser el manejo de tableros de control y emisión de resultados.

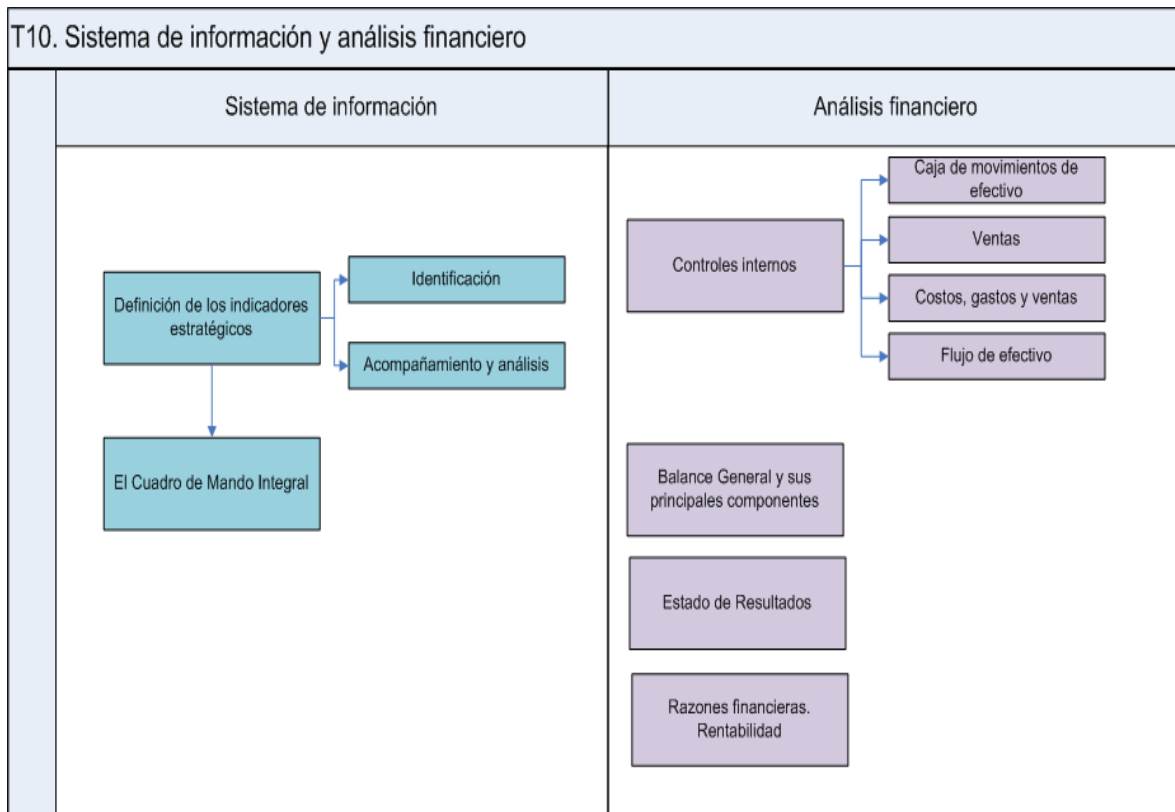
El valor de implementar la administración visual radica en proporcionar información oportuna a los miembros de la UGB acerca de “cómo van” contra las metas comprometidas, además permite además a los gerentes intervenir de manera oportuna.

Se siguen las siguientes etapas en el aseguramiento de los resultados

- 1) Identificación de puntos clave del proceso.
- 2) Identificación indicadores y límites de control.
- 3) Monitoreo.
- 4) Ante anomalías. Acción inmediata, búsqueda de causa raíz y acción para prevenir la recurrencia.

#### 4.3.10 Implementación de la técnica 10; sistema de información y análisis financiero

La imagen 4.6 muestra la estructura de la técnica 10



**Imagen 4.6 Estructura general de la técnica 10**  
 (Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))



La técnica busca que el empresario sepa Integrar un sistema de Información, que contenga los indicadores principales de cada una de las áreas que le permitirán monitorear que las estrategias se estén llevando a cabo y que los resultados se estén alcanzando, contar con información de manera oportuna para actuar en caso necesario y corregir el rumbo.

La tabla 4.7 muestra las acciones a implementar en la técnica 10.

1	Diseñar un sistema de información con los indicadores del negocio. Pueden considerarse los usados por UGBs.
2	Establecer la forma y frecuencia para la recolección, procesamiento y difusión de la información así como responsables.
3	Identificar los documentos, controles ó rutinas que deben establecerse como parte del análisis financiero de la empresa.
4	Elaboración de flujos de efectivo periódicos semanales o mensuales.
5	Identificar las prioridades financieras del negocio.
6	Elaborar un plan de acción que ataque las prioridades financieras.

**Tabla 4.7 Acciones a implementar en la técnica 10**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

#### **4.3.11 Implementación de la técnica 11; Política básica y directrices**

Durante la implementación de esta técnica se pretende que el empresario y todos los participantes establezcan los grandes rumbos a ser seguidos por todos en la empresa, mediante la política básica formada por: Misión, Valores y Visión y que el participante garantice la planeación de toda la empresa, a partir de la definición de las políticas, su despliegue en objetivos y creación de equipos de mejora.

Este proceso, es el primero a ser implementado en una empresa, pero en la práctica, normalmente es establecido después de que la organización ha desarrollado experiencia en el gerenciamiento de rutina y de mejora.

Considerando la política básica y el análisis FODA se determinan las directrices, estas son lineamientos vitales para la supervivencia y crecimiento del Negocio y definen el rumbo, las áreas de innovación y son de responsabilidad directa de la dirección y del cuerpo de gerentes de la organización.

Las directrices son el punto clave para que la planeación estratégica realmente sirva y son la base para la determinación de la planeación operativa y la ejecución de las acciones, el periodo para determinar las directrices es normalmente al final del año y debe iniciarse su implantación a partir del mes de enero.

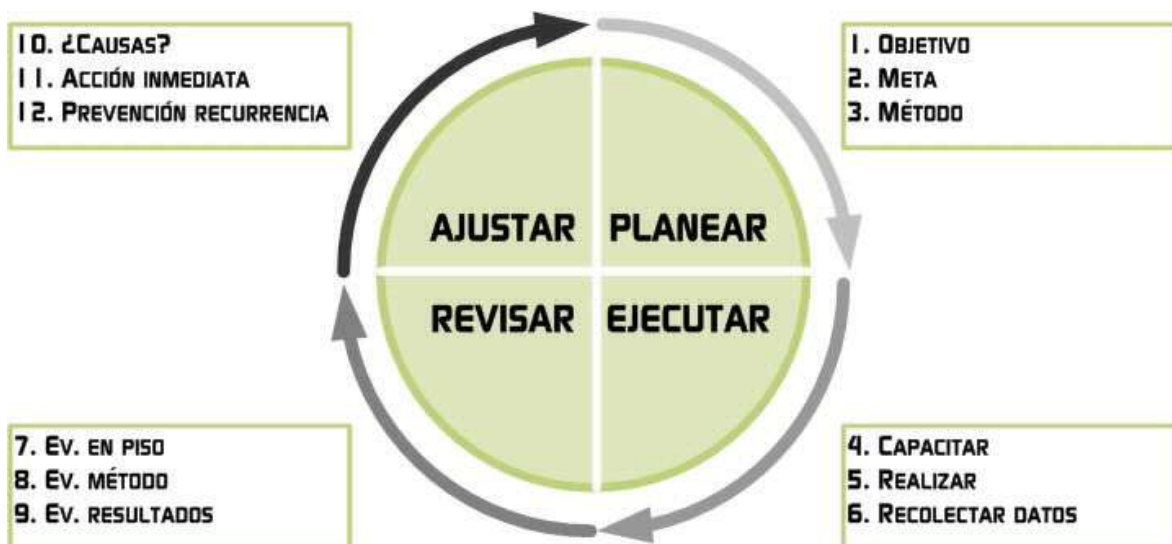
En las reuniones de planeación y una vez definidas las directrices, se define quien debe participar en la ejecución de cada una de ellas, se integra un grupo de planeación con estas personas que desarrollarán los COMO para poder alcanzarla.

Las metas son consideradas los QUE a lograr y las estrategias y acciones los COMO.

Tanto las Metas (Que), como las Estrategias y acciones (Como) pueden tener indicadores que sirvan para monitorear su avance.

#### **4.3.12 Implementación de la técnica 12; Ciclo PDCA y rendición de cuentas**

El PDCA es el método para gerenciar la empresa, en la siguiente imagen 4.7 se muestra los pasos a seguir en cada fase del ciclo PDCA.



La tabla 4.8 muestra las acciones a implementar en la técnica 11.

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.

**Imagen 4.7 Estructura general del ciclo PDCA**  
**(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))**

4	tecnas) 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.

#### 4.4 Seguimiento

El consultor realiza dos visitas de seguimiento a las empresas participantes en el programa de acuerdo al formato de vistas (Ver anexo de formato de visitas), en estas visitas de seguimiento el consultor revisa si los colaboradores de la empresa han estado llenando de manera correcta los formatos del programa Moderniza, y también se les ayuda a hacer la corrección de estos formatos. Se revisan las tareas asignadas en sesiones plenarias anteriores y se calendariza la siguiente sesión plenaria de la cual se habló anteriormente.

#### 4.5 Evaluación final

**Tabla 4.8 Acciones a implementar en la técnica 12**  
(Fuente: [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Programa\\_Moderniza](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Programa_Moderniza))

Moderniza establece en su metodología que las empresas que alcancen la implementación exitosa del sistema, recibirán el distintivo M de “Empresa Moderna”, que es entregado por la secretaria de Turismo, este reconocimiento avala la adopción de mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo. 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 Moderniza.

Calificación mínima para obtener el Distintivo M..... 80 Puntos.  
Calificación máxima posible..... 120 Puntos.

El Distintivo M tiene una vigencia de un año

#### 4.6 Evaluación cruzada

La Oficina Estatal de Turismo con la información preliminar entregada por el consultor, selecciona a las empresas y consultores para realizar evaluación cruzada al 20% del grupo de empresas recomendadas para obtener el Distintivo “M”, y con ello asegurar la transparencia del proceso.

En asesorías individuales la evaluación cruzada será obligatoria para obtener el Distintivo “M”, misma que será realizada por un consultor diferente al que implementó.

La Oficina Estatal de Turismo calendariza las visitas e informa a las empresas y consultores seleccionados las fechas y horarios para realizar evaluación cruzada.

El consultor designado como evaluador, realiza la evaluación cruzada y envía resultados a la Oficina Estatal de Turismo.

Para una mayor confiabilidad en la evaluación cruzada, deberá restringirse la presencia del Consultor que implementó el Programa en la empresa seleccionada.

La Oficina Estatal de Turismo analiza resultados, cuando existan diferencias de más de 10 puntos entre el resultado final otorgados por el consultor que implementó y los resultados de la evaluación cruzada, se deberá realizar una 3ª. Evaluación.

#### **4.7 Validación y obtención del distintivo M.**

De acuerdo al puntaje obtenido en la evaluación final, asistencia y participación destacada en las sesiones plenarias, se determina si la empresa obtiene el distintivo M.



## 5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la puntuación por asistencia, al aplicar el programa Moderniza del grupo formado con apoyo de la CANACINTRA, son los siguientes:

Dónde:

SP= SESION PLENIARIA

VD= VISITA DIAGNOSTICO

VS= VISITA DE SEGUIMIENTO

A continuación se presenta la tabla 5.2 que muestra los diferentes giros de las empresas y la calificación final que obtuvieron al final de la implementación del programa moderniza.

GIRO	TAMAÑO	PUNTOS EVALUACIÓN FINAL			PUNTOS POR ASISTENCIA			CALIFICACIÓN FINAL			
RESTAURANTE- BAR	MICRO	74.385			20			94.385			
HOTEL	MICRO	76.885			20			96.885			
OPERADORA TURISTICA	MICRO	81.05			20			101.05			
RESTAURANTE	PEQUEÑO										
TRANSPORTADORA TURISTICA	MICRO	77.995			20			97.995			
<b>Tabla 5.1 Puntuación acumulada de empresas del programa Moderniza</b>											
AGENCIA DE VIAJES	MICRO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
CAFETERIA	MICRO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
HOTEL	MICRO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
ELABORACION DE PRODUCTOS REGIONALES	MICRO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
RESTAURANTE- BAR	MICRO	2	2	2	1	1	2	2	1	1	16
RESTAURANTES- SALON DE EVENTOS	MICRO	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
TRANSPORTADORA TURISTICA	MICRO	35.945			10			45.945			

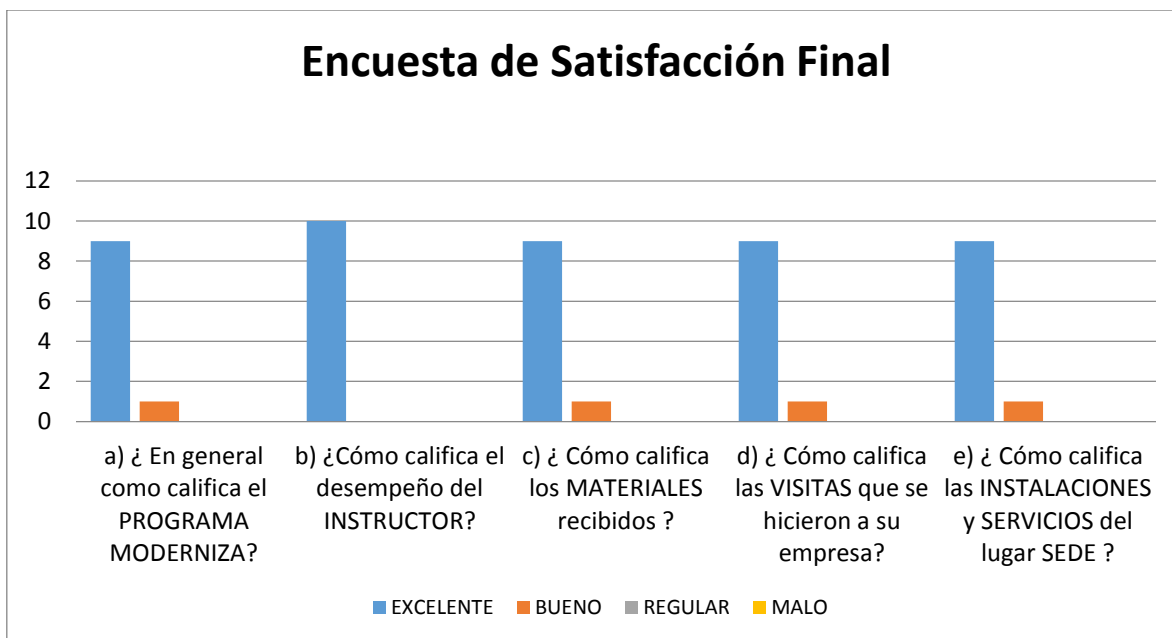


La tabla 5.2 muestra como todas las empresas, a excepción de la transportadora turística, pasaron satisfactoriamente el programa moderniza, siendo calificación mínima para aprobar 80 puntos y la máxima 120.

Al finalizar la implementación del programa moderniza, se elaboró una encuesta de satisfacción que se aplicó a todos los empresarios que llevaron el programa.

Los resultados se muestran en la gráfica siguiente.


**Tabla 5.2 Tabla de calificaciones finales de las empresas.**



**Grafica 5.1 Encuesta de satisfacción final**

Los resultados arrojados por la encuesta indican que la mayor parte de empresarios quedaron satisfechos con la implementación del programa moderniza, asignándole al programa calificaciones excelentes y buenas, lográndose así los objetivos planteados.

A continuación se muestra un testimonio real del caso de éxito en la implementación del programa moderniza.

	<p>Giro Empresarial: Hotelería</p> <p>No. Empleados: 14</p> <p>Calificación Moderniza: _____</p>
---	--

	Distintivo "M" No. _____
Nombre de la Empresa: Plaza Gallery Hotel & Boutique	
Nuestra Empresa: Somos un Hotel Boutique ubicado en el centro histórico de San Cristóbal de Las Casas en el estado de Chiapas, que brinda al cliente nacional extranjero momentos únicos durante su estancia y un servicio personalizado, caracterizado por un equipo de personas altamente comprometida con la calidez en la atención.	
Participación en MODERNIZA y planes futuros: La implementación de un Sistema de Gestión nos permitió apoyar las directrices de la empresa, con el fin de estructurar un Modelo para Administración general del Negocio, con miras a posicionar el Hotel dentro del mercado en San Cristóbal de Las Casas.	
<p>Resultados:</p> <p>Con el personal: Desarrollo y liberación del potencial humano.</p> <p>Con el Cliente: Definición de la postura de atención y manejo del cliente.</p> <p>En los Procesos: Estructuración de una administración por procesos para la operación del Hotel.</p> <p>Resultados Financieros: Alineación a los controles existentes y creación de indicadores de gestión.</p>	
Testimonio Empresarial: Se recomienda el Programa Moderniza, por ser de fácil implementación a todo tipo de empresa del giro turístico, puesto que el modelo abarca todos los ámbitos gerenciales necesarios para manejo de un negocio.	
<p>Dirección: Guadalupe Victoria esq. 16 de Septiembre; Teléfono: 01 967 6784462</p> <p>Correo Electrónico: <a href="mailto:info@plazagallery.com.mx">info@plazagallery.com.mx</a>; Página Web: <a href="http://www.plazagallery.com.mx">www.plazagallery.com.mx</a></p>	

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1 Conclusión**

- Respecto a la calidad humana de las empresas 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 obteniendo excelentes resultados. Se actualizaron o elaboraron las descripciones de

puestos y se homologó el reglamento interno para todas las unidades, además se elaboraron programas de capacitación interna.

- Respecto a la satisfacción del cliente, en las empresas 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 logró el objetivo de los empresarios estandarizando una misma disciplina.
- En el gerenciamiento de rutina de las empresas se definieron las cadenas cliente-proveedor se establecieron indicadores por cada UGB. Se inició 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 cada UGB, que repercutían directamente en los costos de operación, así que se realizaron acciones inmediatas, también se logró ver la importancia de llevar controles, en todas las áreas de la empresa.
- En el gerenciamiento de mejora, las empresas lograron contar con controles administrativos estandarizados por unidad, los cuales 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 un tiempo definido.
- 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.

## **6.2 Recomendaciones**

Es importante para alcanzar el éxito empresarial estar en mejora continua, no dejar de lado los conocimientos adquiridos y aplicarlos día con día.

Durante la implementación del programa moderniza, se lograron los objetivos planteados, pero se recomienda al empresario implementar las siguientes recomendaciones.

- Debe de mantenerse la capacitación en los empleados y se debe informar sobre los avances logrados para mantener la motivación y la participación entre los colaboradores.
- Deberán seguir aplicando el programa de forma gradual, para que los resultados sean siempre positivos.
- Implementar las sugerencias aportadas según las evaluaciones realizadas, adoptándolas lo más rápido posible.
- Seguir trabajando en el sistema de sugerencias, para de esta forma aumentarlas, cuando no se aporten sugerencias, es un indicio de que algo anda mal dentro de la empresa.

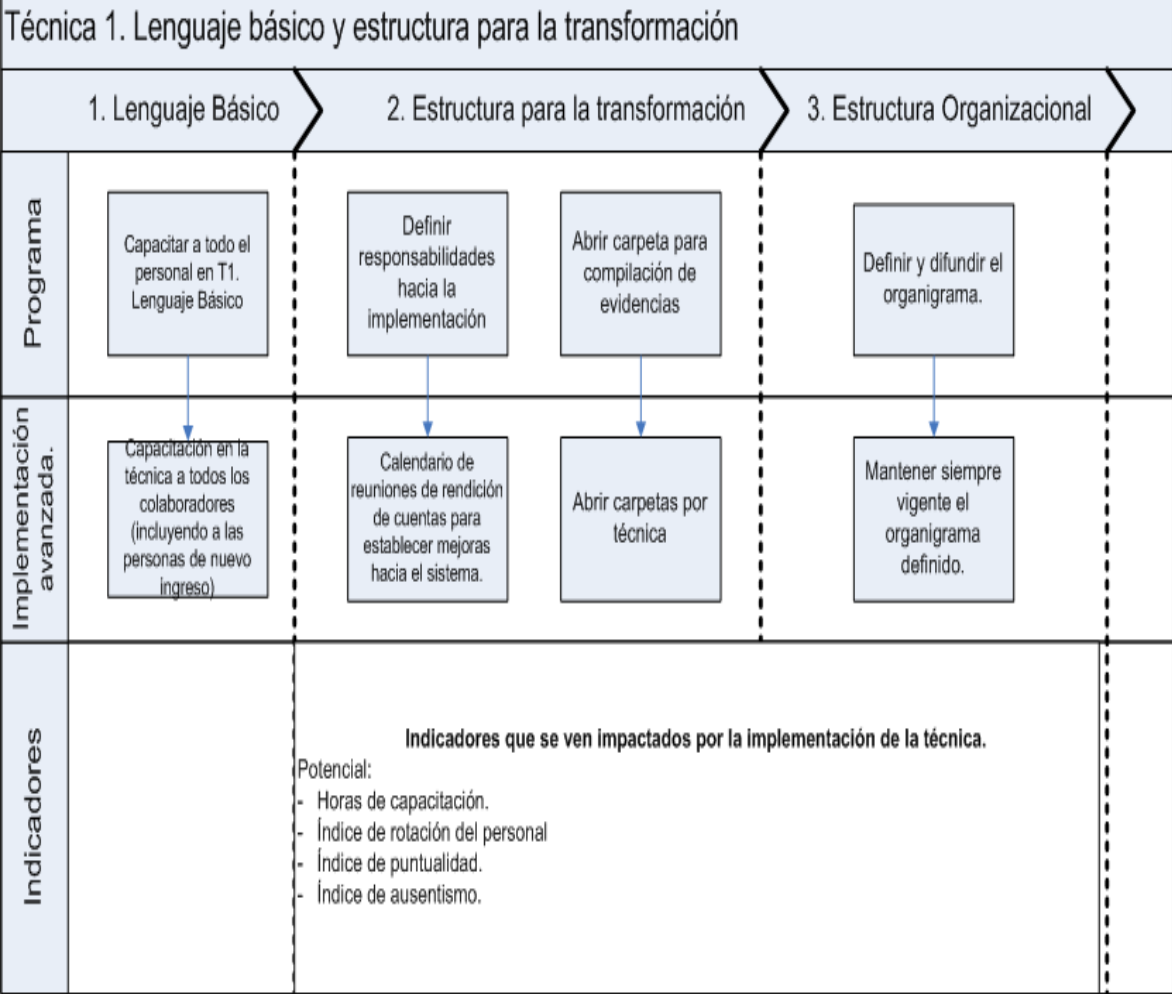
## **BIBLIOGRAFIA**

1. FRANKLIN FINCOWSKY Enrique Benjamín, "Organización de empresa, análisis, diseño y estructura", editorial Mc Graw-Hill, México 1988.

2. Gómez Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas, 8ª. Edición, EDITORIAL Mc Graw-Hill, México, 1994.
3. Kjell B. Zandin Maynard MANUAL DEL INGENIERO INDUSTRIAL, 5 ed. TOMO I, Editorial Mc Graw Hill, México 2010. Cap. 4.23.
4. KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz, Administración, una perspectiva global 11ª. Edición, EDITORIAL Mc Graw-Hill, México, 1988.

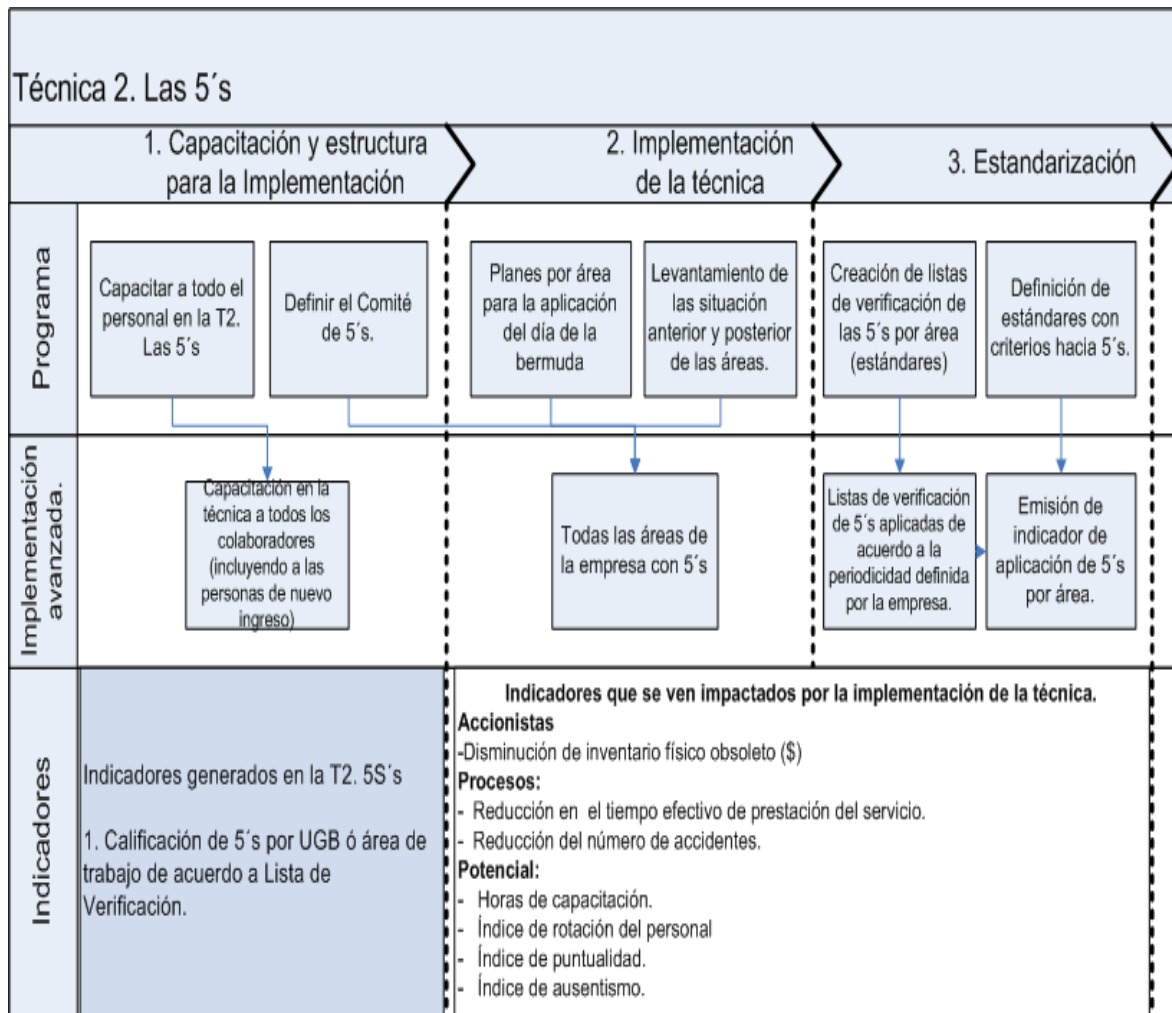
## **ANEXO**

Rutas para la implementación de la técnica 1 “Lengua Básica y Estructura para la Transformación” para el programa moderniza.

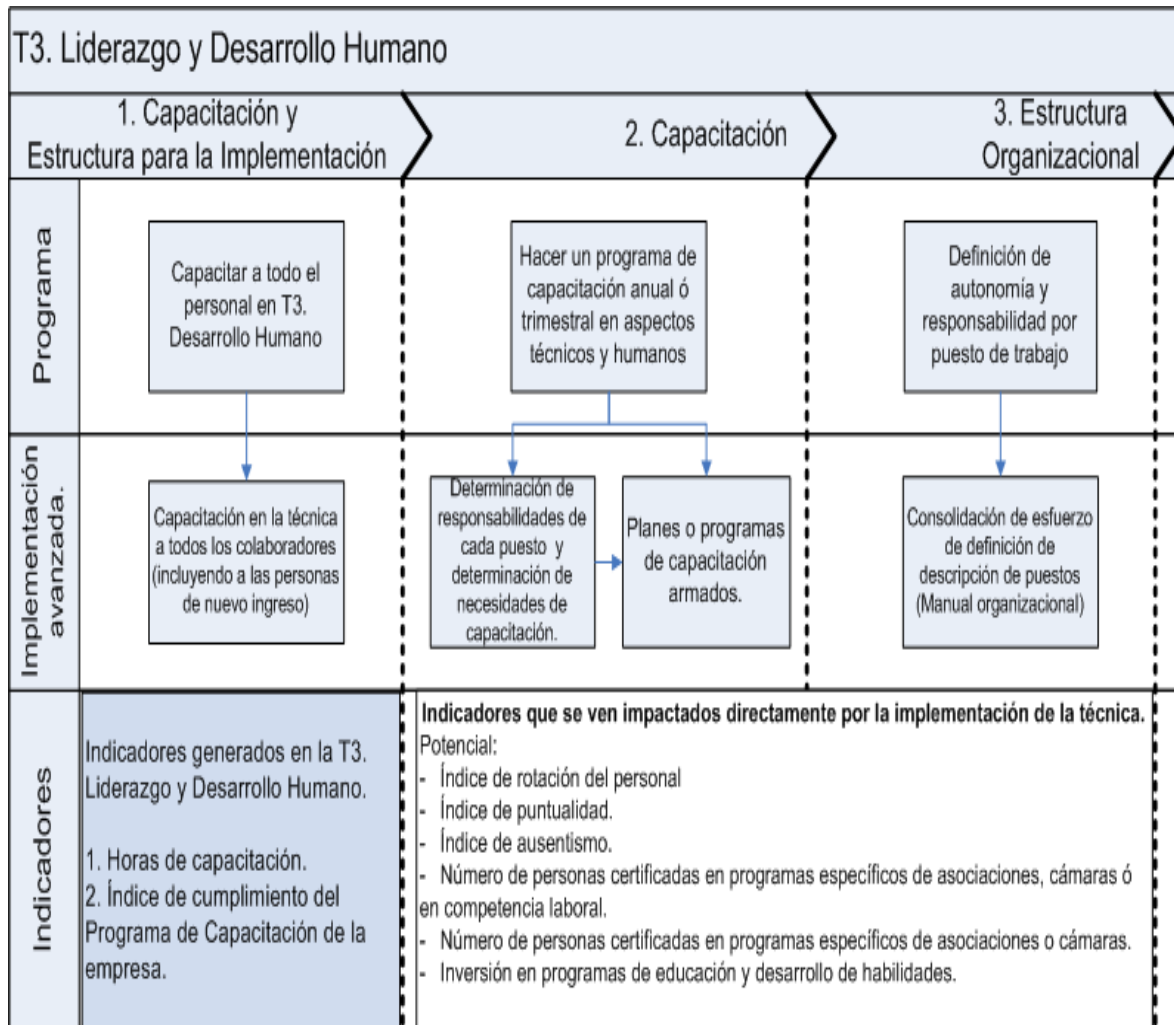




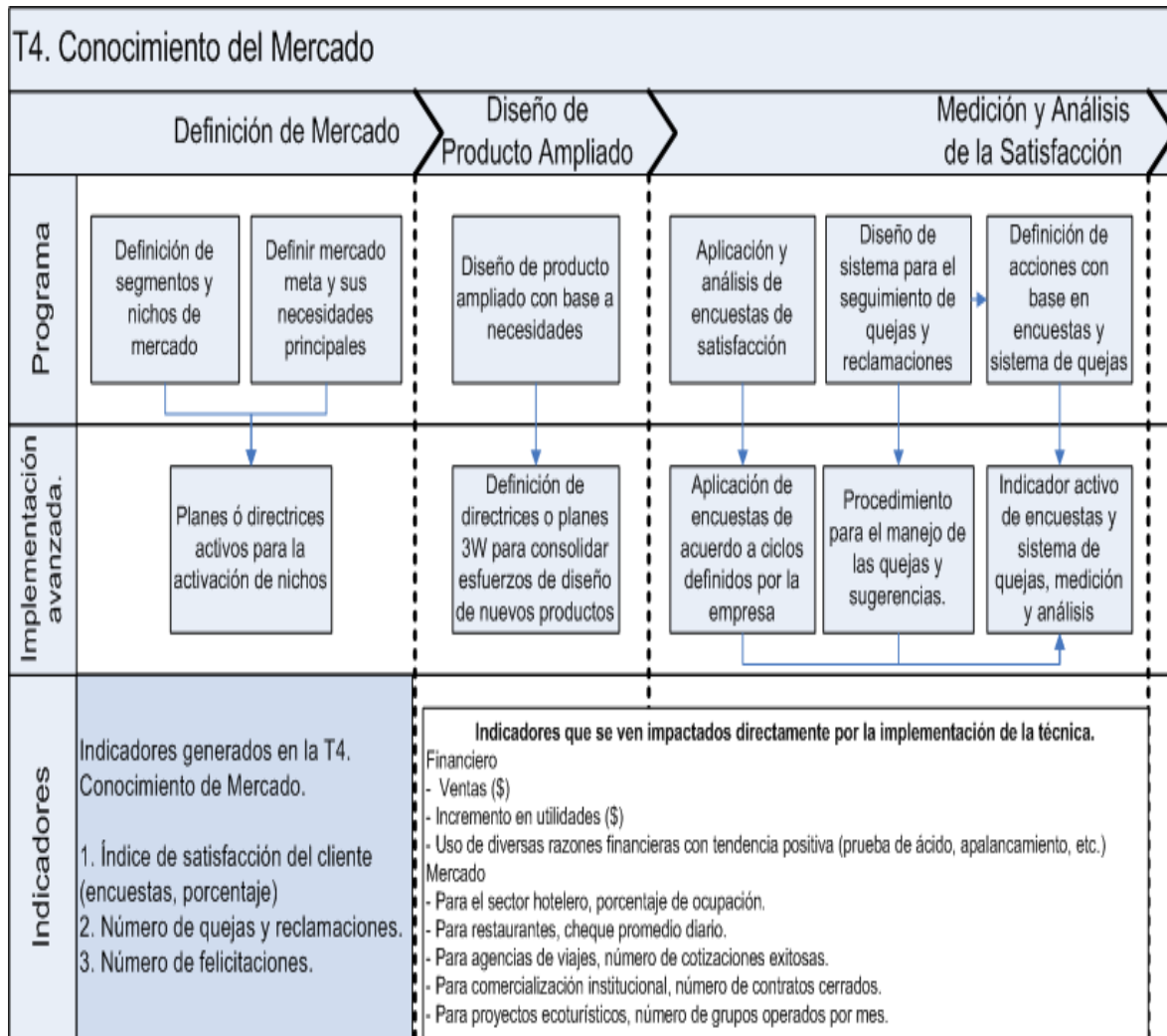
Ruta para la implementación de la técnica 2 “Las 5’s” para el programa moderniza.



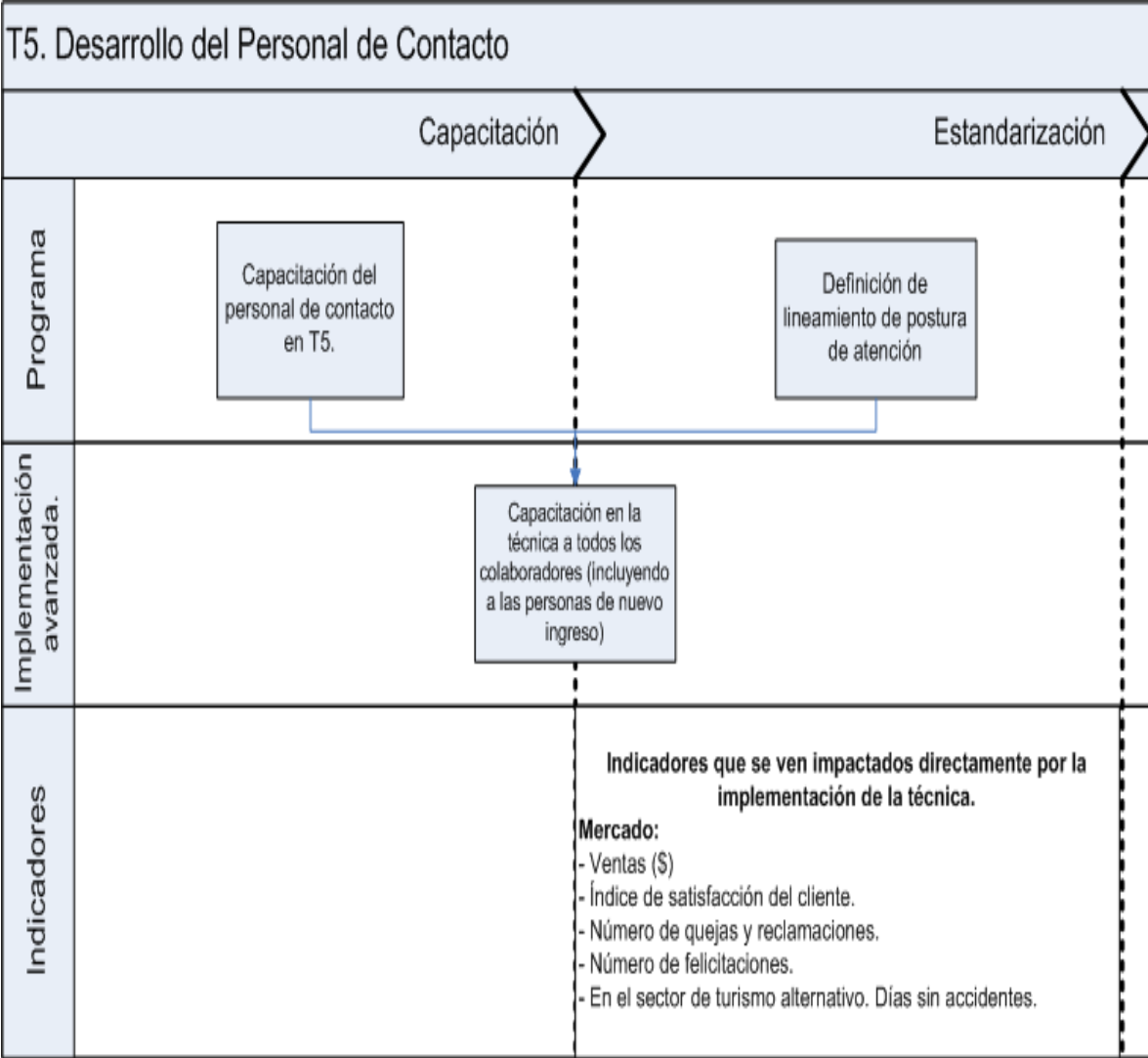
Ruta para la implementación de la técnica 3 “Liderazgo y Desarrollo Humano” para el programa moderniza.



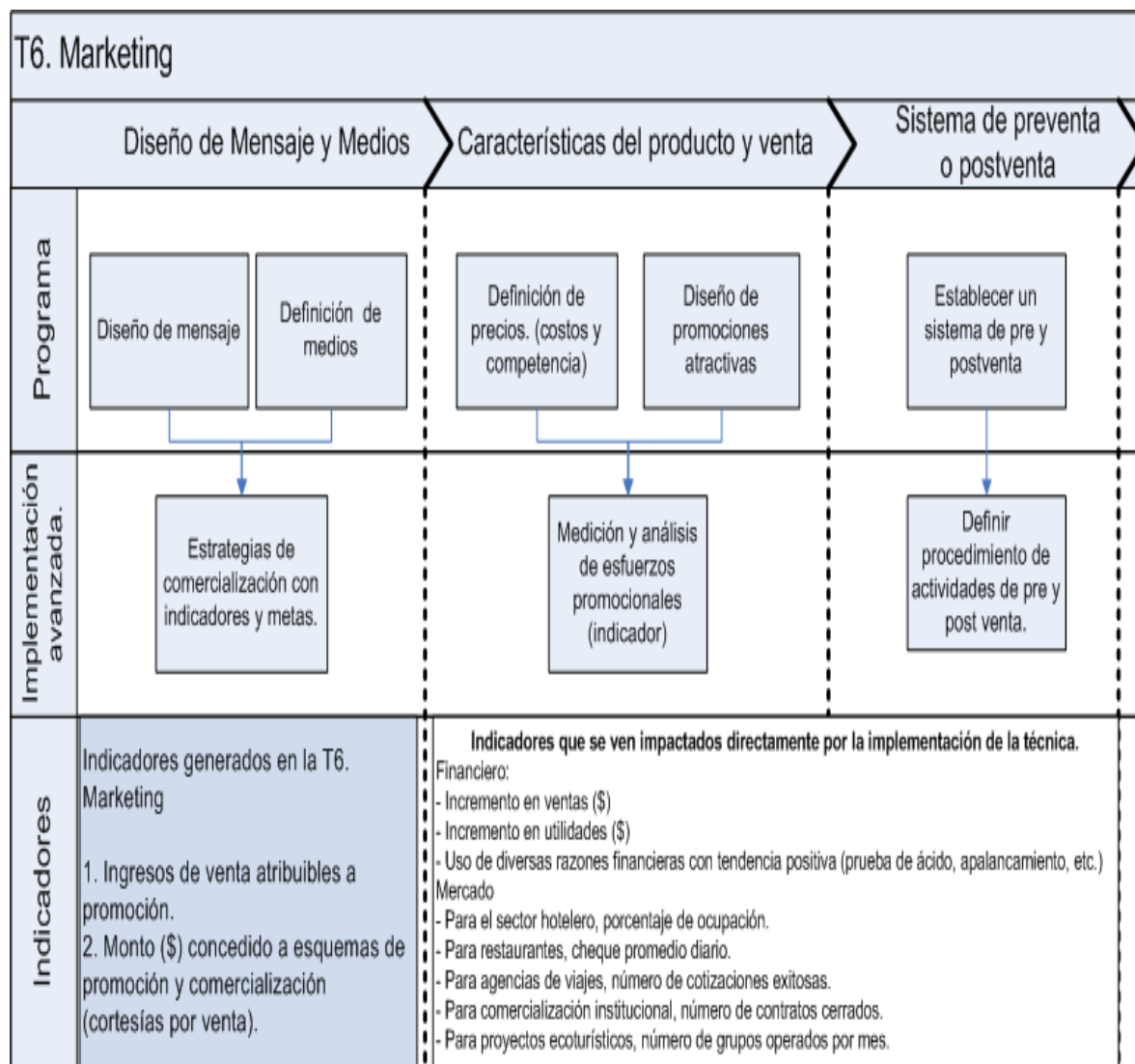
Ruta para la implementación de la técnica 4 “Conocimiento del Mercado” para el programa moderniza.



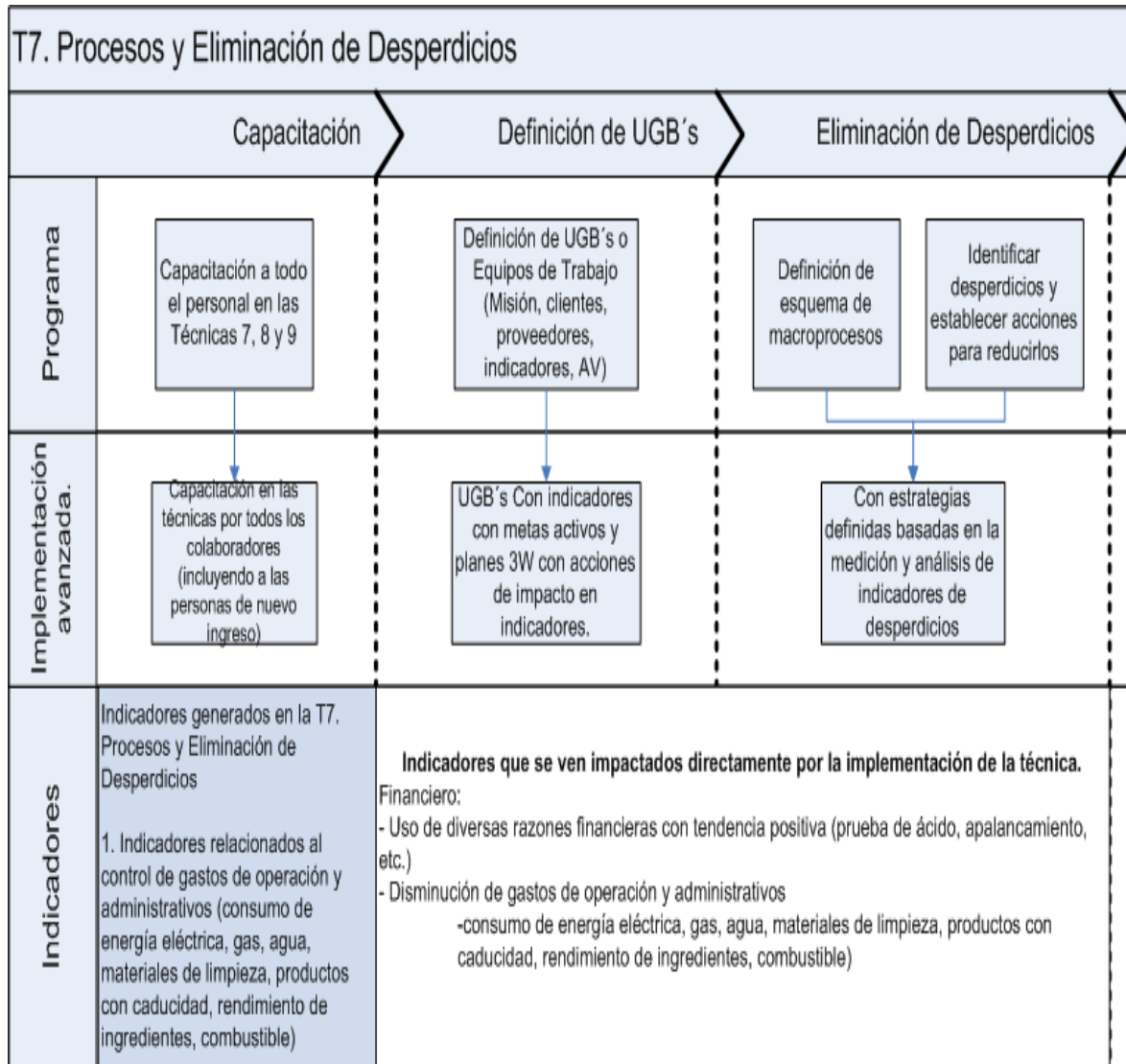
Ruta para la implementación de la técnica 5 “Desarrollo del personal de Contacto” para el programa moderniza.



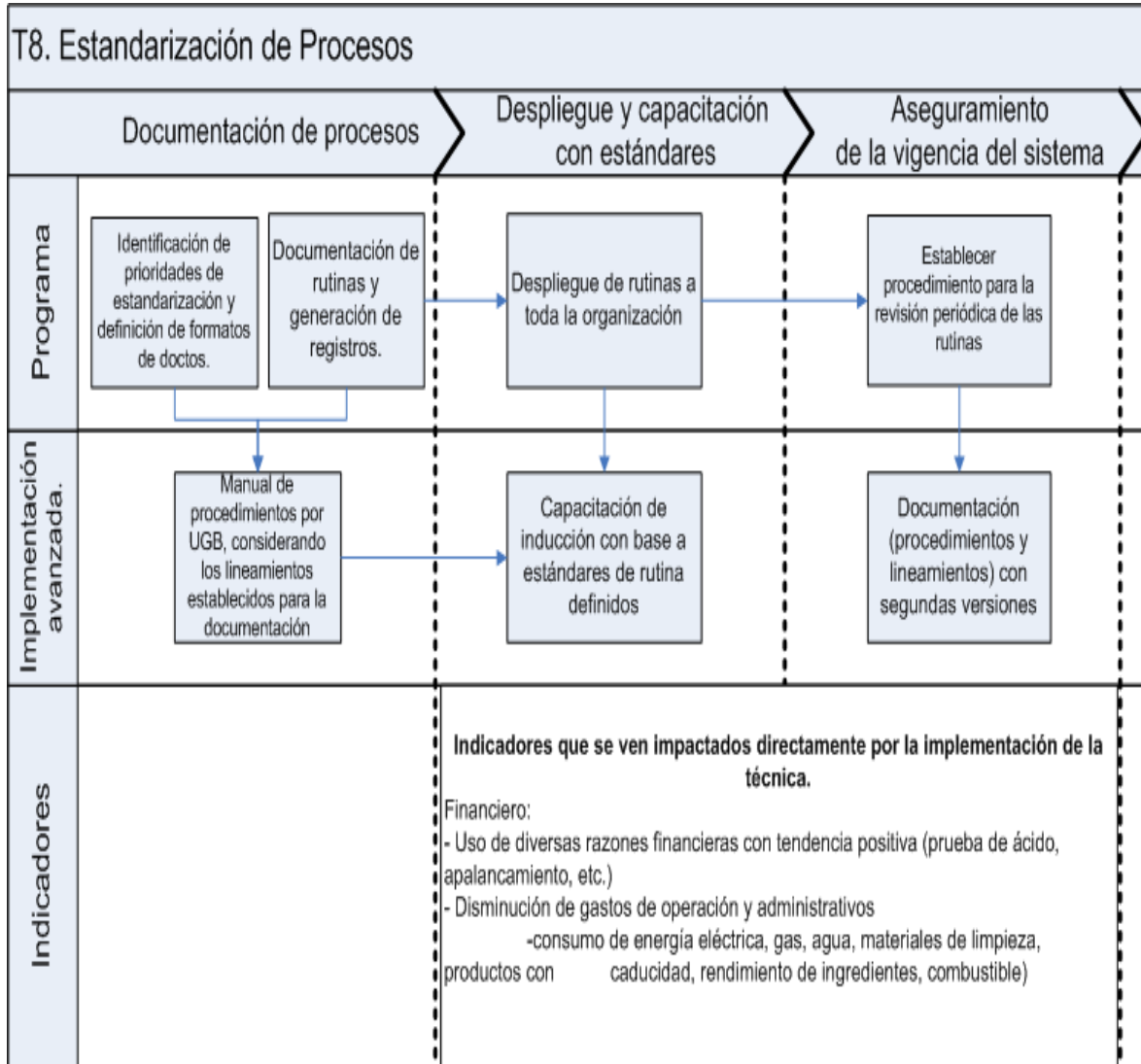
Ruta para la implementación de la técnica 6 “Marketing” para el programa moderniza.



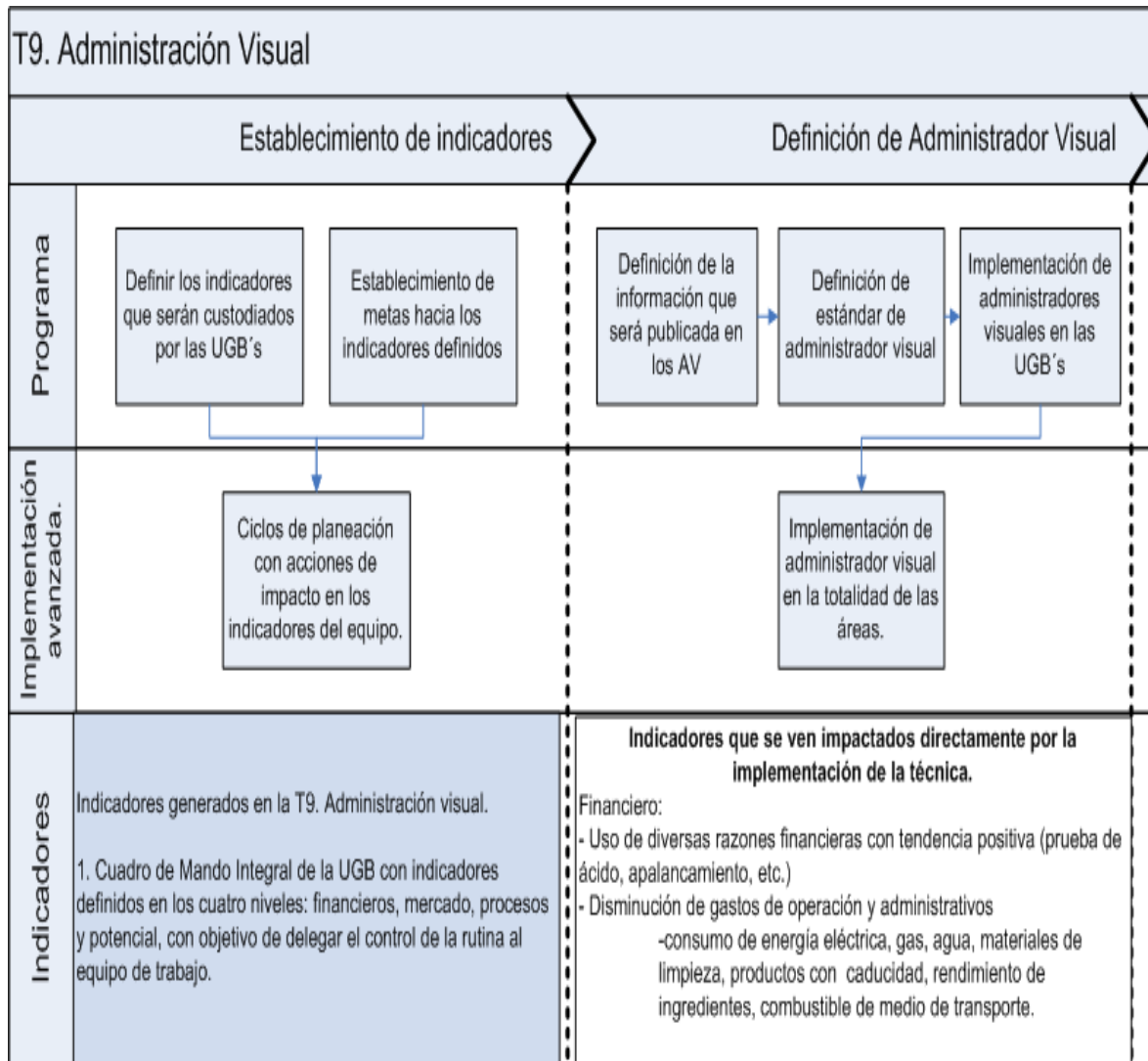
Ruta para la implementación de la técnica 7 “Procesos y Eliminación de Desperdicios” para el programa moderniza.



Ruta para la implementación de la técnica 8 “Estandarización de Procesos” para el programa moderniza.

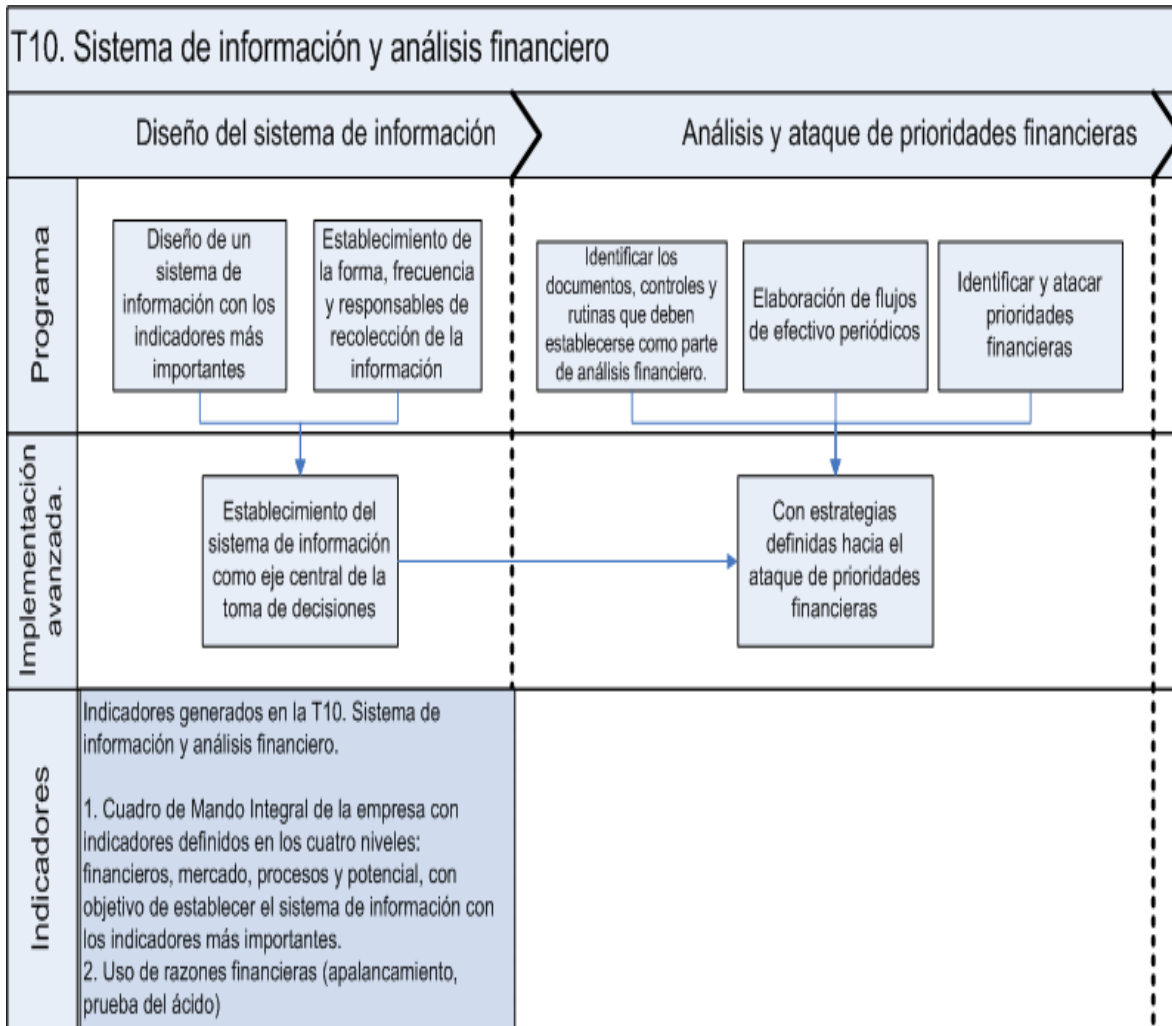


Ruta para la implementación de la técnica 9 “Administración Visual” para el programa moderniza.

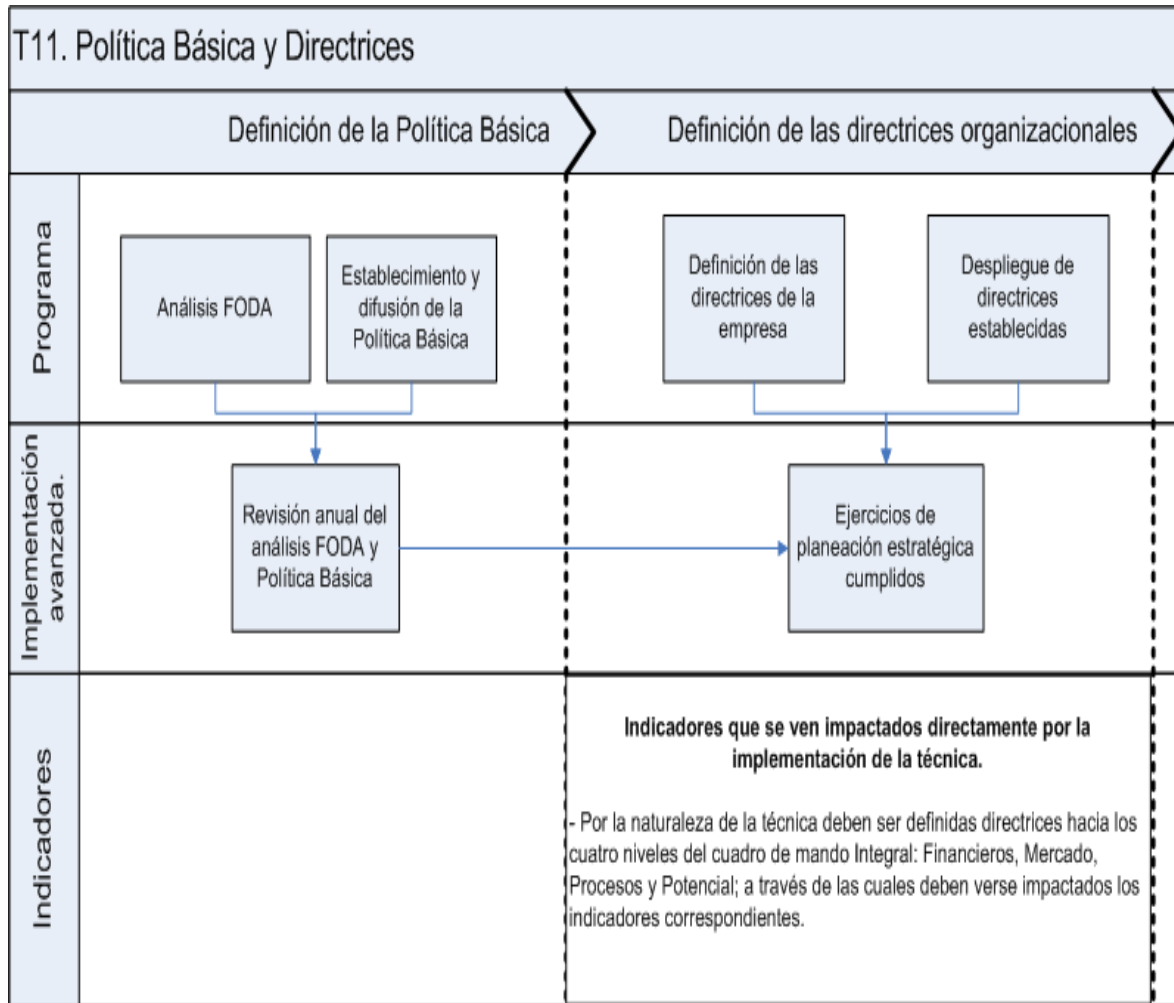




## Ruta para la implementación de la técnica 10 “Sistema de Información y Análisis Financiero” para el programa moderniza



Ruta para la implementación de la técnica 11 “Política Básica y Directrices” para el programa moderniza.



Ruta para la implementación de la técnica 12 “PDCA y Rendición de Cuentas” para el programa moderniza.

