

SAGO



Sistema Avanzado de Gestión Organizacional



SAGO

**Sistema Avanzado de Gestión
Organizacional**



Índice

Introducción	5
Destinatarios	5
Estructura del documento	6
Aspecto 1. Razón de ser de la organización	
1.1 Misión y Visión	6
1.1.1 Misión.....	7
1.1.2 Visión.....	7
1.2 El cliente, sus necesidades y expectativas.....	7
1.2.1 Enfoque al cliente	8
1.3 Matriz FODA de la organización.....	8
1.3.1 FODA de la organización turística.....	8
Aspecto 2. Estructura de la organización y de la prestación del servicio	
2.1 Estructura funcional	9
2.1.1 Estructura de la organización turística	9
2.2 Mapa de procesos.....	10
2.2.1 Identificación de procesos en la organización	10
2.3 Comunicación interna	10
2.3.1 Herramientas de comunicación interna	11
2.4 Descripción de puestos de trabajo.....	11
2.4.1 Puestos de trabajo en la organización turística	11
2.5 Estándares de imagen y conducta del personal	12
2.5.1 Manual de imagen corporativa.....	12
2.6 Capacitación.....	13
2.6.1 Plan de capacitación.....	13
Aspecto 3. Gestión operativa	
3.1 Inventarios y control de stock	14
3.1.1 Control de stock.....	14
3.2 Orden y limpieza de las instalaciones	15

3.2.1	La técnica de las 5 "S"	15
3.3	Mantenimiento preventivo	15
3.3.1	Plan de mantenimiento preventivo	15

Aspecto 4. Planificación económico - financiera

4.1	Cálculo de inversión	16
4.1.1	Costos de inversión en organizaciones turísticas	17
4.2	Costos fijos y costos variables.....	17
4.2.1	Planilla de costos fijos y variables para una organización turística.....	18

Aspecto 5. Marketing y comunicación

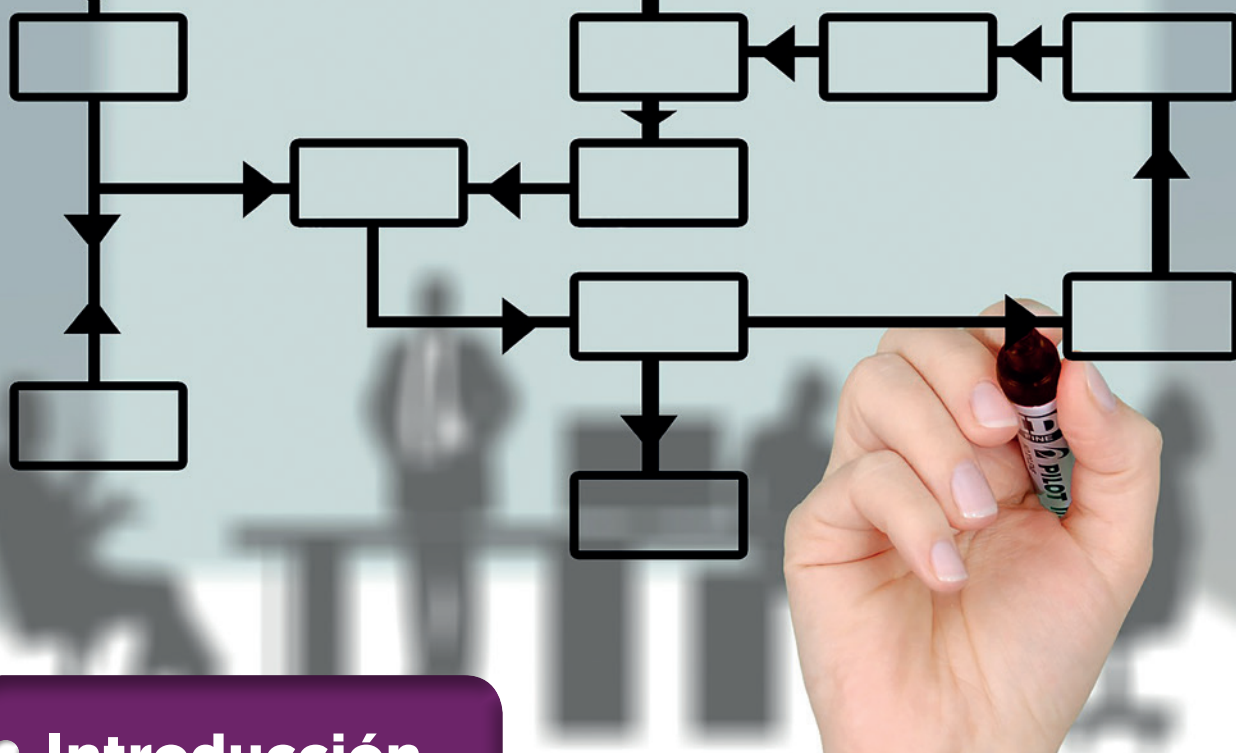
5.1	La competencia	18
5.1.1	Identificación de la competencia	18
5.2	Comunicación externa	19
5.2.1	Plan de comunicación	19

Aspecto 6. Satisfacción de clientes

6.1	Medición de la percepción del cliente.....	20
6.1.1	Encuestas de satisfacción de clientes.....	20
6.1.2	Indicadores de desempeño de procesos.....	21
6.2	Reclamos y sugerencias de los clientes	22
6.2.1	Sistema de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias.....	22
6.2.2	Procedimiento de tratamiento de reclamos y sugerencias.....	22

Aspecto 7. Seguridad

7.1	Identificación de riesgos	23
7.1.1	Planilla de riesgos.....	23
7.1.2	Planes de contingencia	26



• Introducción

El Sistema Avanzado de Gestión Organizacional (SAGO), es un conjunto de herramientas de gestión para aquellas organizaciones que buscan avanzar en el camino de la calidad.

Los aspectos fundamentales que recorre esta guía abarcan temas de la estructura organizacional, la operatividad de los procesos de las prestaciones, el marketing y la comunicación, la medición de la percepción del cliente y la seguridad.

Su implementación permitirá a las organizaciones aplicar aspectos de gestión que fortalezcan sus estructuras, a fin de convertirlas en proyectos sustentables en el tiempo a través de la adopción de prácticas de gestión y estándares de calidad.

A través de la implementación de las herramientas del SAGO, las organizaciones pueden proyectarse a la mejora continua de sus organizaciones, teniendo en cuenta tanto la satisfacción del cliente como el desempeño interno de la organización.

Este documento pretende poner a disposición herramientas de gestión complementarias a las encontradas en los documentos referenciales de Buenas Prácticas y Normas técnicas del Sistema Nacional de Calidad Turística del Paraguay, a fin de constituirse en un producto de apoyo a las organizaciones que deseen ponerlas en práctica. Las herramientas mencionadas no tienen carácter de cuerpo, es decir que pueden aplicarse en forma voluntaria, independiente y aleatoria.

Destinatario

Son destinatarios de esta herramienta cualquier organización turística, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas; independientemente de sus características y localización.

Estructura del documento

Este documento se compone de 7 aspectos o lineamientos a desarrollar en la organización turística y cada uno de ellos comprende distintas herramientas a implementar por parte de la organización.

Aspecto 1. Razón de ser de la organización

1.1 Misión y Visión

Los conceptos de Misión y Visión refieren al planteo de objetivos que una organización desea alcanzar. La misión es la razón de ser de una organización, una empresa o una institución, y representa lo que la organización está haciendo en un momento dado. Son ejemplos para organizaciones turísticas:

“Nuestra misión como agencia de viajes es intermediar en forma óptima los servicios turísticos que el cliente desea contratar para disfrutar plenamente de sus vacaciones”.

“La misión del establecimiento hotelero es brindar una experiencia innovadora al huésped”.

La misión de una organización turística depende de la actividad que realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone.

La visión de una organización refiere al planteo a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, lo que espera que ocurra. Son ejemplos para organizaciones turísticas:

“Nuestra visión como agencia de viajes es posicionarnos entre las cinco mejores operadoras receptoras del país”.

“La visión del hotel es obtener el reconocimiento del cliente corporativo internacional por un servicio personalizado y de excelencia”.

La visión depende de las posibilidades presentes y futuras.

La definición de misión y visión permite situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión). Deben confeccionarse en conjunto, ya que es importante que sean coherentes entre sí.

La misión debe contener la siguiente información:

- ¿A qué se dedica la organización?
- ¿Quién es el destinatario de sus productos/servicios?

La visión debe contener la siguiente información:

- ¿Qué espera organización lograr como mínimo en los próximos cinco años?
- ¿Cuál es su principal desafío?

1.1.1 Misión

Establecer la misión de la organización turística a la que pertenece, debiendo quedar claramente definido: qué servicios presta y para quién los presta.

1.1.2 Visión

Establecer la visión de la organización turística a la que pertenece, debiendo quedar claramente definido: qué expectativas tiene para el largo plazo en relación con el cliente, con la competencia y con la organización en sí misma.

1.2 El cliente, sus necesidades y expectativas

Los clientes son el principal recurso de cualquier organización, sin clientes no hay empresas. En general, los clientes buscan organizaciones donde se sientan bien, sean aceptados y se les preste atención.

La gestión de la relación con el cliente es fundamental, tanto para captarlo como para mantenerlo. Por eso es esencial que las organizaciones enfoquen su esfuerzo en proveer un excelente servicio al cliente, y para ello es necesario identificar claramente:

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Qué necesidades y expectativas tienen?

Es importante distinguir dos tipos de clientes: usuarios y clientes externos.

► Usuarios:

El usuario es un tipo de cliente para quien se diseñan y se prestan los servicios; es quien nos brinda la evaluación final de su percepción sobre el uso de estos. Es la fuente principal de información que permite a la organización corregir y/o mejorar el servicio, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

► Clientes externos:

Son aquellos que solicitan y compran un servicio. Un cliente puede contratar el servicio, pero no ser el usuario final del mismo. Son igual de importantes que el usuario para la retroalimentación del sistema.

Por ejemplo: una organización que contrata los servicios de alojamiento en un hotel para sus ejecutivos. Por un lado, los ejecutivos son los clientes - usuarios del servicio; y, por otro lado, la empresa que contrató las noches de hotel es el cliente externo.

Como primer paso para identificar clientes y necesidades, teniendo como ejemplo un servicio hotelero, se puede realizar una síntesis similar a la reflejada en el siguiente cuadro:

Cliente	Tipo de cliente	Necesidades	Servicios
Empresa que contrata noches de alojamiento	Cliente externo	Rapidez en la toma de reserva Disponer de diferentes medios de pago	Noches de alojamiento con desayuno
Ejecutivos de empresas	Cliente usuario	Habitaciones con escritorio WiFi en todas las áreas del hotel	Habitaciones, centro de negocios, gimnasio, minibar.
Agencias de viajes	Cliente externo	Rapidez en la confirmación de disponibilidad. Posibilidad de operar con cuenta corriente	Noches de alojamiento con desayuno

1.2.1 Enfoque al cliente

Identificar todos los tipos de clientes que la organización posee, incluyendo, por ejemplo, de dónde provienen, la frecuencia de uso de los servicios de la organización y el promedio de servicios o días utilizados.

Por cada tipo de cliente identificado, se debe establecer cuáles son sus necesidades y expectativas. Siguiendo con el ejemplo aplicado a un servicio de alojamiento:

Cliente	Tipo de cliente	Necesidad	Expectativa	Frecuencia	Volumen de venta
Empresa "Soltios"	Externo	Rapidez en la toma de reserva	Obtener beneficios	3 veces al año	21 noches
Agencia "Siempre viajando"	Externo	Rapidez en la confirmación de disponibilidad	Bloquear un piso en temporada alta	3 meses al año	58 noches

1.3 Matriz FODA de la organización

La Matriz FODA es un estudio de la situación de una organización a través de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; de esta manera planificar una estrategia a futuro.

FODA es el análisis de las características propias de la organización que permite observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, cualificación del personal, calidad del servicio; así también analizar su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, las condiciones comerciales.

El FODA permite el aprovechamiento de cómo se pueden resaltar las fortalezas, cómo se pueden aprovechar las oportunidades, cómo se pueden amparar de las debilidades y cómo se enfrentan las amenazas.

1.3.1 FODA de la organización turística

Desarrollar una matriz FODA de la organización identificando: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A continuación, un ejemplo sintético de FODA aplicado a una agencia de viajes:

<p>Fortalezas</p> <p>Personal con mucha experiencia en agencias de viajes Ubicación estratégica del local para los clientes Horarios de atención flexibles a las posibilidades de los clientes</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Incremento del uso de las redes sociales para la contratación de servicios Próximo inicio de vuelos low cost en la región</p>
<p>Debilidades</p> <p>Altos costos operativos Personal con muchos días de vacaciones por antigüedad</p>	<p>Amenazas</p> <p>Presencia de muchas agencias de viajes en la ciudad y en la zona Estacionalidad de la demanda</p>

Aspecto 2. Estructura de la organización y de la prestación del servicio

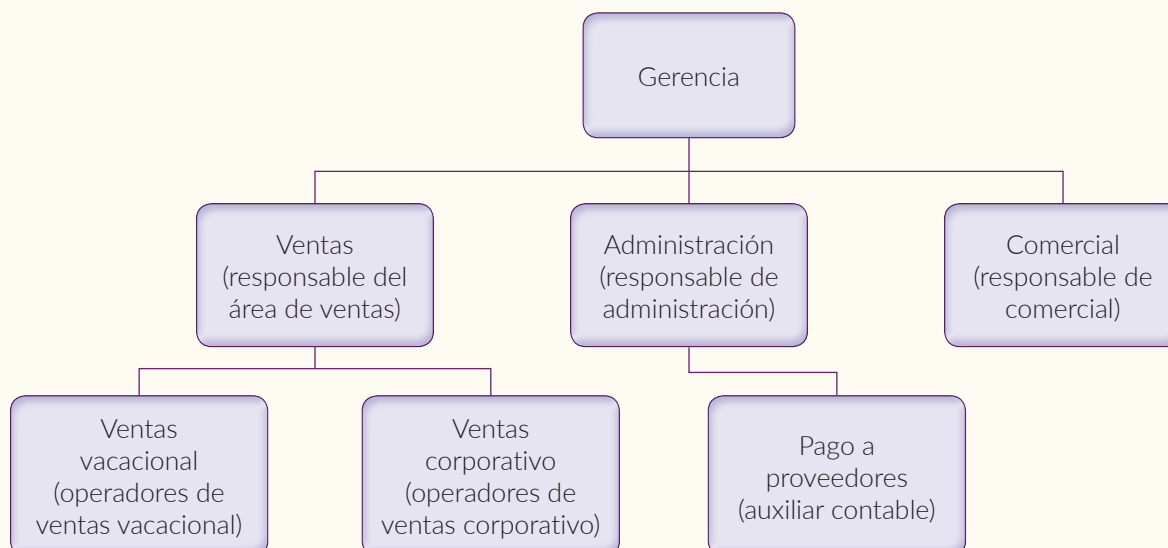
2.1 Estructura funcional

La estructura funcional es una forma de organización empresarial con una estructura jerárquica donde los equipos son agrupados por especialidades: ventas, marketing, reservas, proveedores, mantenimiento, limpieza, etc. Este tipo de estructuración facilita la eficiencia operativa de cada grupo, pero se debe cuidar que exista una fluida comunicación entre los mismos.

2.1.1 Estructura de la organización turística

Desarrollar un organigrama de la organización indicando: jerarquías, áreas y puestos. Esta representación gráfica debe acompañarse de una descripción de las funciones de cada área identificada.

Se presenta a modo de ejemplo un organigrama y una breve descripción de un área de una agencia de viajes.



► Área de ventas

La función principal del área de ventas es la atención al cliente; incluyendo: respuesta a consultas, asesoramiento, venta de servicios turísticos, entrega de documentación al cliente, guardias de asistencia a pasajeros en viaje, seguimiento de clientes post viaje, atención de reclamos, actualización de base de datos de pasajeros.

2.2 Mapa de procesos

Se entiende por proceso al conjunto de actividades enlazadas entre sí, que partiendo de uno o más *inputs* (entradas) los transforma generando un *output* (resultado).

Las actividades de cualquier organización se pueden concebir como partes de un proceso determinado. De esta manera: cuando un huésped ingresa al hotel, cuando se envía un e-mail con una consulta para reservar un viaje, cuando se compra un ticket de viaje, cuando un comensal se sienta en el restaurante, se están activando diversos procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer a los clientes.

El mapa de procesos recoge, en forma gráfica, la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. El mapa de procesos combina la perspectiva global de la organización con las perspectivas individuales de cada área involucrada en cada proceso.

2.2.1 Identificación de procesos en la organización

Identificar gráficamente los procesos principales de la prestación de servicio de la organización.

Se describe a continuación, a modo de ejemplo, un mapa de procesos de un servicio de transporte turístico de navegación a motor que ofrece excursiones fluviales:



2.3 Comunicación Interna

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno; es decir, al empleado, funcionario o trabajador. Una eficaz comunicación interna es necesaria para lograr el correcto funcionamiento de los procesos y la motivación del personal.

Para aumentar la eficacia del equipo humano es importante que el cliente interno esté informado, conozca el funcionamiento de la organización, internalice la misión, visión y valores, y se sienta parte de esta. La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir la comunicación informal o rumor.

Por ello, son objetivos que persigue la comunicación interna el transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la organización, motivar y establecer una línea de diálogo eficaz entre el equipo de trabajo y la Dirección.

2.3.1 Herramientas de comunicación interna

Establecer al menos tres herramientas sistemáticas de comunicación interna como: reuniones con el personal, carteleras, *newsletters*, *e-mails* corporativos, *WhatsApp*, redes sociales, buzón de sugerencias, *web* institucional, *intranet*, cuaderno de comunicaciones.

2.4 Descripción de puestos de trabajo

La descripción de puestos de trabajo es una herramienta utilizada para definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los mismos incluidos en la estructura organizacional. De igual manera, se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilidades y actitudes que deben presentar las personas que ocupen cada puesto.

Es muy importante tener una buena descripción de los puestos de trabajo de la organización ya que ayuda a visualizar las diversas tareas a llevar a cabo y los roles.

Los datos que se incluyen en una descripción de puestos pueden ser los siguientes:

- ◆ Nombre del puesto
- ◆ A quién supervisa
- ◆ Por quién es supervisado
- ◆ Funciones principales y secundarias
- ◆ Conocimientos requeridos
- ◆ Nivel educativo y formación
- ◆ Experiencia requerida
- ◆ Otros requisitos: disponibilidad de viajar, zona de residencia, horario laboral, edad, etc.

2.4.1 Puestos de trabajo en la organización turística

Definir los puestos de trabajo según el organigrama determinado por la organización y describir las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

A continuación, se presenta un modelo de perfil de puesto de **Operador de ventas vacacional**, siguiendo el ejemplo anterior del organigrama de agencia de viajes (cfr. 2.1.1).

Nombre del puesto: Operador de ventas vacacional

Objeto del puesto: Venta de productos turísticos de la agencia de viajes para el segmento vacacional, teniendo en cuenta las metas establecidas por la Gerencia.

A quién reporta: responsable del área de ventas

A quién supervisa: a nadie

Funciones y responsabilidades principales:

- ◆ Armar y actualizar la base de datos de clientes, incluyendo documentación del cliente (Ej.: vencimientos de pasaportes).
- ◆ Atender y asesorar a los clientes en forma telefónica, mail, presencial o realizando visitas.
- ◆ Atender y gestionar reclamos del cliente.

- ◆ Requerir los servicios al operador - proveedor.
- ◆ Pedir a Administración el pago al proveedor.
- ◆ Solicitar los *vouchers* al operador y la factura de estos.
- ◆ Entregar los *vouchers* al cliente.
- ◆ Realizar guardias periódicas para clientes en viaje.
- ◆ Comunicarse con el cliente después de cada viaje para conocer su percepción de los servicios.
- ◆ Participar de workshops.

Nivel de formación:

- ◆ Nivel secundario completo

Conocimientos:

- ◆ Manejo de PC (paquete Microsoft Office)
- ◆ Sistemas de reservas - GDS
- ◆ Conocimientos básicos de turismo

Habilidades y valores:

- ◆ Honestidad, capacidad de venta,
- ◆ Buena presencia, Oratoria

Experiencia previa

- ◆ Mínimo 3 años en agencia de viajes

2.5 Estándares de imagen y conducta del personal

La imagen personal es la manera en la que nos presentamos de manera integral; es decir que se trata de la manera en la que nos presentamos ante los demás, incluyendo el aseo personal, el cuidado del cuerpo, incluso el corte de cabello o la ropa que vestimos. En otros aspectos, se trata de las posturas, la confianza, el lenguaje y la conducta.

Con relación a las pautas de conductas, éstas pueden documentarse en forma de políticas, protocolos o normas que incluyan aspectos como: trato al cliente, confidencialidad, resguardo de información, cuidado del patrimonio de la organización y del cliente, entre otros.

2.5.1 Manual de imagen corporativa

Desarrollar una herramienta estándar de comunicación institucional que incluya los requisitos de imagen personal y pautas de conductas esperadas.

A continuación, se describen algunos aspectos que podría incluir un **Manual de Imagen Personal** para un establecimiento de servicios turísticos:

Manual de imagen personal

Es importante mantener la higiene y el aseo personal. La limpieza es vital; tus uñas, pelo, piel y dientes deben estar siempre presentables.

Condiciones generales:

El uniforme debe estar limpio, planchado y cuidado; debe tener todos los botones y cierres en perfectas condiciones. Puños y cuello deben estar limpios y en perfecto estado. La camisa debe ir dentro del pantalón o pollera.

- ◆ En el caso de calzado está prohibido el uso de ojotas, botas y zapatos acharolados. El calzado debe estar cerrado y limpio.
- ◆ En el caso de cabello debe estar limpio, arreglado y cuidado. Caras despejadas y sin flequillo. No se deben utilizar colitas de toalla o con motivos ni flores.
- ◆ En el caso de uñas deben estar cuidadas e hidratadas, cortas (no superar el nivel de la piel) y limpias. El esmaltado debe ser de tonos naturales.

Otras recomendaciones:

- ◆ Sólo se permite el uso de alianzas, no se debe usar reloj, pulseras, aros o piercings.
- ◆ Se pueden utilizar colonias o perfumes suaves.

2.6 Capacitación

La gestión de la capacitación dentro de una organización es un proceso que va desde la detección de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados.

En primer lugar, se deben detectar las necesidades de capacitación en función de los objetivos de la organización y las competencias del personal en el corto, mediano y largo plazo.

Luego, estas necesidades se clasifican y se les otorgan niveles de prioridades, para después ordenarlas en un horizonte temporal.

Con esta información se puede ya elaborar el plan de capacitación donde se determina: el contenido a desarrollar, los métodos a emplear, la programación de las fechas y horarios, el grupo de personas a quienes se capacitará, los instructores que desarrollarán la actividad y el presupuesto.

Una vez ejecutadas las actividades es importante evaluar los resultados a fin de determinar si es preciso repetir la actividad o no. Se puede conocer de esta manera si al personal participante en la capacitación le satisfizo lo aprendido y si lo considera útil para sus tareas.

2.6.1 Plan de capacitación

Desarrollar un plan de capacitación periódico para el personal de la organización.

Plan de capacitación			Período: segundo semestre del (año)			
Personal	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Laura (responsable de salón)	Liderazgo					
María (auxiliar contable)			Sistema contable		Procedimiento pago a proveedores	
Equipo de cocina y salón	Manipulación de alimentos 1					Manipulación de alimentos 2
Esteban (cocinero)				Cocina regional		

Aspecto 3. Gestión operativa

3.1 Inventarios y control de stock

Toda organización que desea ofrecer un servicio rápido, eficaz, fiable y con el menor costo posible, requiere llevar a cabo una correcta gestión del inventario. El control de inventario forma parte de la logística de una organización y consiste en organizar, planificar y controlar el conjunto de insumos y materiales que se encuentran almacenados. Su objetivo es asegurar que los insumos y materiales se encuentren siempre disponibles en tiempo y forma esperados.

3.1.1 Control de stock

Llevar a cabo, mediante registros, el control de stock de los inventarios considerados críticos para la prestación del servicio.

Se muestra a continuación un modelo de control de stock de productos considerados críticos, donde consta el control de stock anterior, los movimientos de entradas y salidas y el control actualizado de stock.

Fecha de Stock:		Fecha próximo control:		
Depósito Principal		Art. de Limpieza		
Productos	STOCK	Entrada	Salida	Stock
Escobillón	5	0	1	4
Jabón de mano blanco	40	0	20	20
Jabón Sanetizante	5	10	2	13
Alcohol Gel	20	0	5	15
Secuestrante de Polvo	2	3	1	4
Bolsas Chicas negras	500	0	50	450
Bolsas Grandes negras	500	0	120	380
Guantes comunes T 10/11	2	10	2	8

3.2 Orden y limpieza de las instalaciones

El orden y la limpieza son fundamentales para crear un ambiente laboral seguro y agradable en la organización. El orden de los lugares de trabajo incluye todas las operaciones que allí se realizan y a todas las personas involucradas en la organización. La existencia de un plan de limpieza que permita mantener los lugares ordenados y limpios evita que existan peligros que puedan generar accidentes del trabajo, incendios u otro tipo de incidentes o accidentes.

Un programa de orden de los espacios debe incluir:

1. Definir los lugares de almacenamiento: delimitar los pisos y destinar zonas de almacenamiento, en especial separando los materiales combustibles e inflamables.
2. Clasificar las cosas de acuerdo con su utilidad: separar las cosas útiles de aquellas que son consideradas desechos. Las útiles se las clasifica entre las categorías de uso constante, uso ocasional y uso lejano.
3. Ordenar las cosas según facilidad de acceso: rotular los lugares de almacenamiento y los artículos en su interior, esto ayudará a ubicar las cosas rápidamente. Los artículos más utilizados deben estar primero y de fácil acceso.
4. Programar las actividades de limpieza: defina los roles para la limpieza y retiro de basura.

Una de las técnicas empleadas para optimizar la higiene y orden de las áreas de trabajo se la conoce como: 5 "S". Es una práctica de calidad desarrollada en Japón referida al mantenimiento integral de instalaciones de trabajo; que incluye maquinarias, equipo e infraestructura y todo el entorno del trabajador. Puede considerarse para las organizaciones turísticas: el orden de depósitos, almacenes, espacios de oficinas, office de pisos, archivos, etc.

3.2.1 La técnica de las 5 "S"

Identificar las áreas donde se instrumentará la técnica de las 5 "S" para luego implementar un programa de aplicación de dicha herramienta; registrando las condiciones de los espacios seleccionados antes y después de dicho programa.

3.3 Mantenimiento preventivo

El mantenimiento preventivo es aquel que se realiza para anticiparse al surgimiento de averías o desvíos en artefactos, equipos electrónicos, vehículos de transporte, desinfecciones, etcétera.

Algunas acciones de mantenimiento preventivo son: ajustes, limpieza, revisión, calibración, reparación, entre otros. En el área de informática, el mantenimiento preventivo consiste en la revisión en el software y hardware de la PC para contar con equipos fiables. El mantenimiento preventivo se debe planificar y efectuar periódicamente.

3.3.1 Plan de mantenimiento preventivo

Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo de los equipos e instalaciones de la organización, estableciendo:

- ◆ Qué
- ◆ Cuándo

- ◆ Quién
- ◆ Resultado obtenido (realizado – pendiente – cancelado, etc.).

A modo de ejemplo se presenta un plan de mantenimiento preventivo para las instalaciones de cocina de un establecimiento gastronómico.

Plan de mantenimiento preventivo-cocina														
Tarea	Frecuencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable
Limpieza de campanas	Mensual	10	5	22	11	10	12	7	22	15	10	8	10	Jefe de Cocina
Limpieza tiraje y extractor de la campana	Mensual	10	5	22	11	10	12	7	22	15	10	8	10	Carlos
Limpieza extractor cocina	Mensual	20	15	8	20	20	2	15	20	22	18	20	20	Carlos
Hornallas	Bimestral	18		20		22		12		20		22	20	Jefe de Cocina
Cambio filtro PSA	Bimestral	7		10		8		12		7		10	7	Jefe de Cocina
Pintura Epoxi Piso Almacén	Anual						25							Carlos
Limpieza y Mantenimiento Bombas Cloacales	Semestral						5						5	Carlos y Técnico
Desinfestación y control de plagas	Mensual	2	4	7	3	4	6	3	3	5	7	2	2	Responsable de Cocina

Nota aclaratoria:

Las fechas identificadas en color celeste indican la realización efectiva.

Las fechas identificadas en color rojo indican la no realización de la acción en la fecha planificada.

Las fechas identificadas sin color celeste indican pendiente de realización.

Aspecto 4. Planificación económico - financiera

4.1 Cálculo de inversión

Los costos de inversión, llamados también costos preoperativos, son aquellos en que se incurre en la adquisición de activos para iniciar un proyecto. Son ejemplos de proyectos: remodelación de instalaciones, compra de un sistema de software para reservas, adquisición y/o recambio de unidades de transporte, ampliación de servicios.

El cálculo de la inversión es la herramienta que permite analizar las inversiones planificadas para un periodo determinado, su factibilidad y su recuperación.

4.1.1 Costos de inversión en organizaciones turísticas

Determinar los costos de inversión de nuevos proyectos. A continuación, un modelo de planilla descriptiva de conceptos y costos en el caso de un restaurante que se plantea una ampliación de instalaciones y servicios.

Análisis de costos de inversión por proyecto de ampliación			
N°	Detalle	Valor unitario	Valor total
1	Renta del local anexo de 50 m2	\$.....	\$.....
2	Licencias y/o permisos	\$.....	\$.....
3	Adaptación estructural de ampliación	\$.....	\$.....
4	Equipamiento (Sillas y mesas)	\$.....	\$.....
5	Cristalería y loza	\$.....	\$.....
6	Equipo de cocina (mesada nueva)	\$.....	\$.....
7	Decoración	\$.....	\$.....
8	Equipo de audio y video	\$.....	\$.....
9	2 computadoras	\$.....	\$.....
10	Software de gestión administrativa	\$.....	\$.....
11	Rediseño de página web	\$.....	\$.....
12	Ampliación de seguro	\$.....	\$.....
	Subtotal		\$.....
	Imprevistos 5% del subtotal		\$.....
	Total		\$.....

4.2 Costos fijos y costos variables

Una organización que no conoce sus costos reales podría tener una rentabilidad menor de lo que esperaba y llegar a sufrir pérdidas, poniendo en riesgo la supervivencia y sustentabilidad de esta.

Los costos fijos son aquellos que siempre están presentes y se deben pagar, independiente del ingreso de dinero por la prestación de los servicios. Por ejemplo: el pago del alquiler de un local en forma periódica, al margen del volumen de ventas y de facturación.

Los costos variables son aquellos que se relacionan con el incremento del uso de instalaciones por el crecimiento del volumen de ventas de servicios. Por ejemplo: la cantidad de huéspedes alojados en un hotel impactará sobre el consumo de agua o electricidad y su respectivo costo.

Son usualmente costos fijos:

- ◆ Alquiler de oficinas e instalaciones
- ◆ Sueldos del personal
- ◆ Telefonía e internet
- ◆ Gastos de oficina
- ◆ Pago de obligaciones financieras y bancarias
- ◆ Pago de seguros e impuestos

Son usualmente costos variables:

- ◆ Materia primas e insumos
- ◆ Costos de distribución
- ◆ Comisiones por venta
- ◆ Proveedores externos

4.2.1 Planilla de costos fijos y variables para una organización turística

Confeccionar una planilla de costos fijos y variables del negocio.

Concepto	Costos fijos	Costos variables
Alquiler de local	\$.....	
Salarios	\$.....	
Comisiones por ventas		\$.....
Seguros	\$.....	
Servicio de lavandería externo de blancos del hotel		\$.....
Insumos de alimentos		\$.....
Energía eléctrica		\$.....
TOTAL	\$.....	

Aspecto 5. Marketing y comunicación

5.1 La competencia

Es importante conocer cuáles son las organizaciones que se pueden considerar competencia directa sobre los servicios propios, ya que los potenciales clientes permanentemente se encuentran comparando la oferta del mercado.

Se entiende por competidor a toda organización que el cliente potencial pueda considerar como sustituto directo. La competencia es todo aquel que presta el mismo servicio y de la misma manera.

Las variables para tener en cuenta al momento de compararse con la competencia pueden ser: precios y facilidades de pago, flujo de clientes, tipología y perfil de clientes, reputación y satisfacción de los clientes, dimensión y aspecto del local, ubicación geográfica, horarios de apertura, antigüedad en el mercado, número de empleados, proveedores con los que trabaja, capacidad económica - financiera.

5.1.1 Identificación de la competencia

Establezca quién es su competencia directa, detallando las variables comparativas de cada uno con relación a sus propios servicios.

A modo de ejemplo se describe a continuación un modelo para el análisis de la competencia:

Identificación de la competencia		
Servicio/producto: servicio gastronómico de comidas regionales		
Organización	Puntos fuertes	Puntos débiles
1	Ubicación	Precios altos
2	Años en el mercado	Materia prima de no calidad
3	Precio	Instalaciones no adecuadas
4	Alta satisfacción del cliente	Precios altos

5.2 Comunicación externa

La comunicación es clave para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones, por ello es importante desarrollar y definir políticas de comunicación eficaces.

Un plan de comunicación externa permite acercar la organización a su público objetivo, comunicando su mensaje. Comunicar significa transmitir y, por tanto, el plan de comunicación externa de una organización debe contemplar la importancia de ser visible y mostrarse valioso.

5.2.1 Plan de comunicación

Desarrollar un plan de comunicación externa donde se determinen los públicos meta, el objetivo de la comunicación, los medios a utilizar y su periodicidad, los costos asociados y los responsables de las acciones a implementar.

A continuación se describe a modo de ejemplo un cronograma que surge del plan de comunicación externa:

Cronograma de comunicación externa							
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Página web	Contactar diseñador. Analizar nuevas ideas.	Diseño de la nueva web		Prueba piloto	Lanzamiento nueva página web	Mantenimiento	
Folleto	Seleccionar proveedor	Diseño de contenido		Revisión de la versión de prueba impresa	Distribución al público meta		
Redes sociales		Identificar redes y públicos meta	Definir pautas de manejo	Definir contenidos y lanzar	Mantenimiento		
Entrevistas		Identificar potenciales clientes clave		Solicitar entrevistas y armar propuesta comercial	Realizar entrevistas	Evaluación de las acciones realizadas	

Aspecto 6. Satisfacción de clientes

6.1 Medición de la percepción del cliente

La organización debe tener en su gestión una consideración preferente para con el cliente, lo cual denominamos: enfoque al cliente. Este enfoque inicia desde la identificación de las necesidades y requisitos del cliente, prosigue con el establecimiento de las formas de la prestación del servicio, hasta el último paso que es la retroalimentación sobre su percepción de la experiencia. El objetivo final de tal enfoque es aumentar la satisfacción del cliente y su fidelización, como así también la consolidación de la organización.

Es oportuno incluir actividades de medición y análisis de la satisfacción del cliente como un proceso fundamental de la organización, por lo cual es importante asegurar su realización en forma sistemática y eficaz.

Las actividades de medición directa de la satisfacción del cliente permiten obtener datos sobre su percepción de la experiencia del servicio turístico recibido: ¿se respondió a sus necesidades? ¿se cumplieron sus expectativas?

Las actividades de medición indirecta se consiguen con la evaluación del desempeño de los procesos de la prestación del servicio a través de un sistema de indicadores, que permiten observar tendencias, desvíos y conformidades.

Ejemplos de indicadores podrían ser:

- ◆ Cantidad de quejas o reclamos recibidos
- ◆ Grado de fidelización de clientes
- ◆ Proporción entre negocios nuevos y perdidos
- ◆ Índices de servicios incumplidos

6.1.1 Encuestas de satisfacción de clientes

Definir un modelo de encuesta de satisfacción al cliente que permita obtener datos sobre la percepción del servicio prestado.

A continuación, se presenta un modelo de encuesta aplicada al servicio de visitas guiadas de un museo:

Nombre de la visita:

Fecha y hora de la visita:

Nombre del guía:

1. ¿Cómo calificaría las explicaciones del guía?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No sabe/no contesta

2. ¿Qué te parece el costo del *ticket* de entrada?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No sabe/no contesta

3. ¿Le ha parecido interesante el itinerario de la visita?
 - Excelente
 - Muy interesante
 - Interesante
 - Poco interesante
 - Malo
 - No sabe/no contesta

4. ¿Recomendaría nuestras visitas guiadas?
 - Sí
 - No
 - No sabe/no contesta

6.1.2 Indicadores de desempeño de procesos

Identificar en la organización indicadores de desempeño de procesos que se relacionen con la satisfacción del cliente. Estos indicadores deben ser: claros y concretos, fáciles de medir, de medición sistemática, útiles a los fines de contar con información relevante.

Son ejemplos de indicadores de procesos:

- ◆ Demora en la entrega de los platos a la mesa

- ◆ Cantidad de observaciones de la gobernanta sobre la limpieza de habitaciones durante su supervisión
- ◆ Incumplimiento en la planificación del mantenimiento preventivo
- ◆ Costos por desperdicios.

6.2 Reclamos y sugerencias de los clientes

Cualquier cliente que recibe un servicio turístico, cuenta con el derecho de presentar reclamos y sugerencias.

Se considera un reclamo cualquier expresión o manifestación de inconformidad, por parte del cliente hacia la organización, por la prestación del servicio recibido.

Se considera una sugerencia aquella propuesta presentada por el cliente a la organización para incidir en el mejoramiento de la prestación del servicio.

Todo reclamo y sugerencia de los clientes es una fuente de conocimiento útil para la organización; por lo cual es necesario disponer de mecanismos efectivos que incentiven la participación de los clientes, como así también contar con personal designado para la gestión de los reclamos y sugerencias. Dicho personal debe estar capacitado para dicha gestión, consistente en actividades de recolección, tratamiento, resolución y comunicación de resuelto a las partes interesadas.

El sistema de reclamos y sugerencias debe ser de fácil acceso, estar siempre disponible y comunicadas a las partes interesadas. Este sistema se puede emplear con de diversos medios y formatos, por ejemplo: impresos, electrónicos, vía telefónica.

6.2.1 Sistema de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias

Diseñar e implementar un sistema que permita recoger los reclamos y sugerencias de los clientes, para asegurar su tratamiento eficaz.

6.2.2 Procedimiento de tratamiento de reclamos y sugerencias

Desarrollar un procedimiento que contemple las disposiciones y pautas sobre la recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias.

A modo de ejemplo se presenta un procedimiento para la atención de reclamos y sugerencias.

1. Recepción de reclamos y sugerencias

Los reclamos y sugerencias de clientes pueden recibirse en forma verbal y/o escrita.

Cuando los comentarios son en forma verbal, se lo invita al cliente a dejarlo por escrito, y en caso de no hacerlo el personal que lo recibe deja registro de ello completando el formulario correspondiente.

Cuando los comentarios son en forma escrita, estos pueden recibirse a través de mail o de los formularios correspondientes completados por el mismo cliente.

La organización pone a disposición de sus clientes un formulario en versión impresa y digital para reclamos y sugerencias.

2. Tratamiento de reclamos y sugerencias

Un responsable de la organización recibe los reclamos y sugerencias, derivándolos al área correspondiente para su análisis. De este análisis se determina si los mismos son procedentes o no, de acuerdo con los procedimientos establecidos. En caso de que los reclamos o sugerencias sean procedentes, se debe establecer una acción correctiva o una acción de mejora.

Las acciones tomadas para subsanar reclamos presentados deberán ser remitidas al cliente, mediante la vía de comunicación que corresponda, dejando evidencia de esto. El reclamo debe ser tratado en un plazo máximo de 30 días hábiles.

Aspecto 7. Seguridad

7.1 Identificación de riesgos

La identificación de riesgos y su posterior tratamiento es un aspecto importante para poder asegurar condiciones seguras en las prestaciones turísticas. Metodológicamente involucra la valoración de las amenazas factibles, la vulnerabilidad de la organización ante dichas amenazas y la estimación de posibles consecuencias.

A modo de ejemplo de riesgos en organizaciones turísticas: pérdida de información, incumplimientos de objetivos, accidentes, situaciones de emergencias.

Una vez identificados los riesgos, las organizaciones deberían desarrollar un plan de contingencia que tiene por finalidad proponer una serie de acciones alternativas al funcionamiento normal de la organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por alguna contingencia. El plan de contingencia intenta asegurar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a las eventualidades.

7.1.1 Planilla de riesgos

Identificar y describir los riesgos que pueden impactar en la organización; incluyendo el análisis de la causa y la consecuencia de su ocurrencia y la valorización del riesgo.

Identificación de la organización: <i>Complejo Vacacional</i>								
Fecha de Monitoreo: dd.mm.aaaa		Fecha Próximo Monitoreo: dd.mm. aaaa		Responsable: NN AA				
Identificación riesgos					Valorización *			
Nivel Servicio	Etapas Actividades	Riesgos = amenaza + vulnerabilidad // probabilidad/ consecuencia	Causa	Consecuencia	P	M	E	IV
Operativo	Reservas, Administración, Ventas	Pérdida de información digital	No realizar las copias de seguridad de la información del sistema. Corte de energía eléctrica, cortocircuito.	Paro técnico de reservas y comercialización; imposibilidad de gestionar coordinadamente las ventas y seguimiento de cuentas corrientes.	3	4	3	3,33
Operativo Aventura	Kayak	Ahogamiento, golpes con las palas y/o remos	No verificar la comprensión de la charla de seguridad brindada a los clientes. Falta de verificación del uso del equipamiento de seguridad por parte del guía/ coordinador.	Golpes y magulladuras. Ahogamiento, muerte de los participantes.	2	3	1	2,00
Hotel / Cabañas	Alojamiento	Incendio	Imprudencia de los huéspedes, mal funcionamiento de las instalaciones. Falta mantenimiento sistema contra incendios.	Pérdida de patrimonio, muerte, lesiones graves.	2	2	4	2,66
RRHH	Traslados	Traslado del personal en transporte público, en motos personales.	Apuro por llegar en horario al trabajo, imprudencia en el manejo de vehículos.	Desde lesiones leves hasta posibilidad de muerte. Pérdida de capacidad operativa de la organización.	3	2	1	2

Valorización Notas: *
P= probabilidad de ocurrencia y posibilidad de que se manifieste y genere daño
M= magnitud o nivel de pérdida que es esperable
E= exposición cuantos elementos vulnerables pueden ser afectados
IV= índice de vulnerabilidad frente a un riesgo determinado

Criterios y Definiciones para la Valorización													
Escala de valores de probabilidad "p"				Escala de valores de magnitud "M"				Escala de valores de exposición al riesgo "E"				Índice de vulnerabilidad "I"	
Valor	Concepto	Probabilidad		Valor	Concepto	Magnitud		Valor	Concepto	Exposición		Valor	Concepto
1	Baja	Sin registros históricos		1	Baja	Sin necesidad de atención médica. Sin pérdidas materiales recuperables a corto plazo		1	Baja	Involucra a no más de 2 personas. Recursos mínimos involucrados		1	Baja
2	Media	1 vez cada 5 años		2	Media	Puede requerir atención médica. Pérdidas menores recuperables a mediano plazo		2	Media	Afecta entre 2 y 5 personas. Involucra a los recursos operativos del prestador		2	Media
3	Alta	1 vez al año		3	Alta	Lesiones graves de difícil recuperación. Pérdidas recuperables a largo plazo		3	Alta	Afecta a más de 5 hasta 10 personas. Involucra a todos los recursos de la organización.		3	Alta
4	Muy alta	Más de una vez al año		4	Muy alta	Muerte. Pérdidas irrecuperables para la organización		4	Muy alta	Afecta a muchas personas relacionadas directamente relacionadas con la organización (guías, clientes) o indirectas (comunidad). Involucra todos los bienes y recursos de la organización y sus propietarios.		4	Muy Alta
Se analiza la probabilidad de ocurrencia				Se analiza el mayor daño probable				Se evalúa el grado de alcance del impacto a personas y patrimonio					

7.1.2 Planes de contingencia

De los riesgos identificados anteriormente, desarrollar los planes de contingencia sobre aquellos que se consideren prioritarios. Los planes de contingencia son herramientas que permiten actuar ante la ocurrencia del riesgo.

Se describe a continuación un ejemplo de plan de contingencia, aplicado al riesgo de pérdida de información en medios informáticos:

Plan de contingencia ante pérdida de información

Objeto

El presente plan de contingencia establece los lineamientos de respuesta para atender en forma oportuna y eficaz a daños ocurridos en el hardware o software de la organización. Las causas que pueden producir pérdida de información pueden ser diversas: incendio, fallo eléctrico, virus informático, robo de información.

Objetivo

Asegurar la continuidad de las operaciones críticas de la organización.

Responsabilidades

El responsable de sistemas es quien emite la alarma de la falla e inicia las actividades para la ejecución de la contingencia, apoyado por la gerencia.

Desarrollo

1. Etiquetar los equipos informáticos más relevantes y darles prioridad al momento de retirar

Ante un incendio y/o catástrofe natural, si es posible salvar información, los equipos informáticos deben estar debidamente etiquetados para que cualquier persona pueda conocer cuál debe tener prioridad para su retiro, tanto por sus características de hardware como por su contenido. Los servidores deben evacuarse antes que los equipos portátiles de las mesas de trabajo.

2. Copias de seguridad

Una vez que se ha identificado la pérdida de información en uno o más equipos informáticos, si el hardware funciona correctamente, se deberán restaurar lo más pronto posible con las copias de seguridad realizadas de: sistema operativo, archivos y carpetas, programas, etc.

Las copias de seguridad se realizan en forma semanal por el responsable de sistema de la organización y son almacenadas fuera de las instalaciones de la organización, según el procedimiento establecido para tal fin.

Las copias de seguridad también tienen establecido un nivel de prioridad para su restauración.

3. Equipos de reemplazo

En el caso de que lo dañado sea el hardware, se tiene definido los equipos a utilizar como reemplazo a fin de disminuir el impacto de tiempo operativo ocioso. En caso de no contar con esos equipos, se tiene referencia de prestadores que prestan el servicio de alquiler de estos.



TETÁPY
JEHECHAUKA
Sámbyhyha

Secretaria
NACIONAL DE
TURISMO



TETĀ REKUÁI
GOBIERNO NACIONAL

*Paraguay
de la gente*