



Caso

Hotel Restaurante 'La Quebrada'

Antecedente

El hotel-restaurante es una empresa familiar que se fundó en 1995. Sus huéspedes y comensales son turistas internacionales y nacionales. Ambos tienen un comportamiento cíclico: temporadas altas y bajas. Aunque ambos grupos, internacionales y nacionales, se complementan durante el año, hay dos meses donde la temporada es baja para los dos: mayo y septiembre.

La empresa ha tenido un crecimiento paulatino en los últimos años. En el 2014, el restaurante tuvo un cheque promedio de \$220 pesos, con ventas mensuales promedio de \$ 528,000 pesos. En el Tripadvisor tiene una calificación de 3 puntos de satisfacción del cliente sobre un máximo de 5.

En el hotel, la estancia promedio es de 2.5 días y la ocupación del hotel es en promedio 78%. El turista utiliza el hotel sobre todo para hacer excursiones o tours a sitios de interés cercanos.

En el restaurante la merma de alimentos alcanza en promedio 20 gramos por plato servido. El costo de la energía eléctrica llega a un promedio de \$15 mil pesos por mes en el restaurante y \$ 20 mil en el hotel. El costo del agua es en promedio \$12 mil al mes. En productos químicos de limpieza en restaurante y hotel se gastan en promedio \$15 mil al mes.

En la actualidad la empresa ocupa a 110 personas, de las cuales 60 trabajan en el restaurante y 50 en el hotel. Del total, 60 son mujeres. En el restaurante se trabaja con 1 turno: R. En el hotel hay un grupo de amas de llave, a cargo de todo el hotel: H.

Hay 10 personas en condiciones informales (sin contrato y sin seguridad social): 5 en el restaurante y 5 en el hotel. Son personas de recién ingreso (2-3 meses). La rotación del personal (10% al año) hace que continuamente se tenga que reclutar a nuevos empleados. Tienen un ausentismo (15%) lo que les obliga tener personal 'extra' para cubrir a los ausentes.

En materia de capacitación, en el 2014 dieron en el restaurante un curso de atención a comensales de 6 horas por persona y uno de 3 horas para manejo higiénico. En el hotel el proveedor de productos químicos dio una capacitación de 2 horas a las amas de llave en su preparación y uso correcto.

En cuanto a seguridad y salud en el trabajo, el promedio de accidentes mensuales es de 2; especialmente en área de cocina (cortaduras; golpes) y en amas de llave (lumbalgia). La prima al seguro social es de 3.16% anual. Cabe señalar que cada punto-porciento de la prima equivale a \$ 650 mil pesos.

En relación al salario, no hay un componente variable (bono); solamente lo que representa la 'propina' en el caso del restaurante.

En la relación laboral se cuenta con un sindicato con que anualmente la empresa revisa el contrato colectivo en materia salarial y cada dos años de manera integral. Durante el año es poco el diálogo que la gerencia y el sindicato sostienen. La comisión mixta de seguridad y higiene en el trabajo formalmente está constituida pero en la práctica ha sido poco efectiva su labor. La comisión de capacitación no está integrada.



Estrategia 2015-2017

El año pasado la nueva generación de la familia se ocupó de la gerencia de la empresa. Son dos hermanos (hombre y mujer) jóvenes quienes han estudiado administración hotelera y gastronomía. Elaboraron un plan estratégico a corto y mediano plazo, enfocado a un desarrollo de turismo sostenible.

En lo económico quieren incrementar el cheque promedio en un 10% y las ventas mensuales a un promedio de \$ 650,000 pesos; aumentar la duración de la estancia del huésped en un día promedio. Tanto en el restaurante como en el hotel, necesitan mejorar la calidad del servicio y con ello, la satisfacción del cliente. La meta es subir la calificación del Tripadvisor en un punto (pasar a 4).

Pero también necesitan reducir costos. Lo quieren hacer mediante 'prácticas verdes', reduciendo: mermas; energía; agua y uso de productos químicos. El manejo higiénico de los alimentos es otro punto clave a mejorar. La meta es bajar en 10% en cada uno de estos rubros.

En lo social están conscientes del rezago que se tienen en varios rubros. Para empezar quieren bajar a los accidentes a 0, reduciendo condiciones inseguras (incluyendo orden y limpieza) y dotando el personal con el equipo de protección personal necesario. Van a activar la comisión mixta de Seguridad e Higiene y capacitar a sus integrantes.

La informalidad laboral quieren erradicar y para eso necesitan reducir el ausentismo y la rotación del personal y mejorar el clima laboral. Se va instalar un sistema de compensación variable en función de los resultados obtenidos en productividad. Será regulado por la comisión bi-partita de capacitación y productividad en la empresa. Para el primer año establecieron un máximo de 10% en compensación variable por encima del salario base.

Para aterrizar este plan estratégico optaron por apoyarse en el SIMAPRO. De los objetivos macro establecidos en el plan, se han establecido indicadores para la división del hotel y restaurante, que dependen directamente del desempeño grupal del personal. Con el personal de las áreas, las jefaturas, la gerencia y el sindicato, se establecieron los valores ancla de los indicadores.

El primer objetivo macro es la reducción de costos de operación, apoyada en prácticas verdes. En el hotel se quiere reducir el lavado de toallas con una política de concientización del huésped. También quieren reducir el consumo de productos químicos, sin sacrificar la calidad y la higiene de la limpieza. En el restaurante el énfasis estará en la reducción de desperdicio de alimentos.

El segundo objetivo macro es una mayor venta. En el hotel se quiere mejorar la satisfacción del huésped respecto al arreglo de los cuartos. Para esto se cuenta con una encuesta de satisfacción del huésped. En el restaurante se busca aumentar el cheque promedio y garantizar la seguridad en el manejo higiénico de los alimentos, aplicando una lista de verificación en la cocina y en el servicio.

El tercer objetivo macro es avanzar hacia un trabajo seguro y saludable. En el hotel y restaurante han establecido una lista de revisión que incluye el uso de equipo de protección personal (EPP), limpieza y orden en el área de trabajo y aspectos ergonómicos. Lo que se mide son las veces de no cumplimiento en el equipo de trabajo. También se miden accidentes con incapacidad.

El cuarto objetivo es una mayor satisfacción y bienestar del personal en su trabajo. Tanto en el hotel como en el restaurante se quieren reducir el ausentismo y la rotación del personal.



Hotel						
Objetivo	Indicador		Frecuencia	-100	0	100
Reducir Costos: 5%	Toallas lavadas por huésped (número)	H-Toallas	Semanal	10	7	5
	Químicos de limpieza por cuarto vendido (decilitros)	H-Químicos	Semanal	2	1	0.50
Incrementar la venta: 10%	Satisfacción del cliente con arreglo de los cuartos (escala 1-5)	H-Satisfacción Cliente	Semanal	2	3	4.5
Trabajo Seguro: 0 accidentes	Uso del EPP, Limpieza y Orden, Ergonomía (incumplimiento)	H- EPP, Orden y Limpieza	2 veces a la semana	6	4	2
Bienestar: -50% ausentismo y rotación	Ausentismo (personas)	H-Ausentismo	Semanal	14	7	0

Restaurante						
Reducir Costos: 10%	Desperdicio de alimentos por comensal (gr)	R-Merma	Semanal	15	10	5
Incrementar la venta: 15%	Cheque promedio (pesos)	R-Cheque	Semanal	150	220	270
	Manejo higiénico (incumplimiento lista)	R-Higiene	2 veces a la semana	6	4	2
Trabajo Seguro: 0 Accidentes	Uso del EPP, Limpieza y Orden, Ergonomía (incumplimiento)	R-EPP, Orden y Limpieza	2 veces a la semana	6	4	2
Bienestar: -50% ausentismo y rotación	Ausentismo (personas)	R-Ausentismo	Semanal	14	7	0

Incentivos laborales

En la comisión bi-partita de capacitación y productividad acordaron un incentivo mensual, tanto al personal del hotel como del restaurante. El criterio para ambos fue el mismo:

1. A partir de un promedio de 50 puntos de efectividad en la suma de los indicadores de reducir costos e incrementar la venta y ninguno de los demás indicadores con un promedio negativo, habrá un incentivo de 5% del salario neto mensual.



- A partir de 70 puntos de efectividad en la suma de indicadores de reducir costos e incrementar la venta y ninguno de los demás indicadores en promedio por debajo de 25 puntos, habrá un incentivo de 10% del salario neto mensual.

Información adicional

En cada equipo-turno se ha integrado una comisión de 5 personas para dar seguimiento a los acuerdos y propuestas de mejora que van surgiendo en las reuniones de retroalimentación. Esta comisión irá rotando por ciclo, de modo que en 2 años todos los integrantes del equipo participarán en la comisión.

Equipo R	Equipo H
Evangelina (jefa)	Carlos (jefe)
Pedro	Julia
Susana	Guadalupe
Elizabeth	Rocío – delegada sindical
Mario-delegado sindical	Rafael
Ignacio	Benjamín

Registros Mediciones Mes 1

Ejercicio:

Ingresar las mediciones en la plataforma *i-SIMAPRO* y graficar el avance del primer mes, tomando como fecha de ingreso de la medición, los días sábados de cada semana y para el mensual, el día 30 del mes.

Hotel (H)					
Indicador	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Mes
Toallas Lavadas	5.8	5.2	5.5	5.3	
Químicos usados	0.80	0.75	0.65	0.56	
Satisfacción Cliente	3.80	3.95	4.25	4.25	
EPP, Limpieza y Orden, Ergonomía	3.7	3.2	2.7	2.4	
Ausentismo	6	5	4	3	

Restaurante (R)					
Indicador	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Mes
Desperdicio	6.1	5.9	6.0	5.7	
Cheque promedio	250	260	240	262	
Manejo higiénico	4	3.5	3	2.5	
EPP, Limpieza y Orden, Ergonomía	3.7	3.2	2.7	2.4	
Ausentismo	5	4	4	3	