



SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**

Marco Conceptual





SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a

Mejorando el funcionamiento de **mi negocio**

Marco Conceptual



MANUAL DE EL/LA FACILITADOR/A MARCO CONCEPTUAL

Programa de Formación para Emprendedores y Emprendedoras
Mejorando el funcionamiento de mi negocio

Documento preparado por

Corporación Construyendo Mis Sueños
www.construyendomisueños.cl

Contenidistas

Katherinne Aedo
Brigitte Jara

Revisión metodológica

Rodolfo Chiple
Daniela Valdebenito
Gabriela Valenzuela

Edición

María José Gamonal
Constanza Zambrano
Solsiré Giaverini

Diseño y diagramación

Ariadne Marín
Jorge De la Paz
Coraje Estudio
www.corajeestudio.cl

Contó con la colaboración técnica y financiera de

OTIC SOFOFA Capital Humano

El presente manual es un material de uso exclusivo para fines académicos y de enseñanza. No pretende generar juicios de valor ni representa la opinión de SENCE, Construyendo Mis Sueños, Coraje Estudio ni OTIC SOFOFA.

ÍNDICE

CURSO MEJORANDO EL FUNCIONAMIENTO DE MI NEGOCIO

Módulo 1: EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

1.	Las expectativas (o dónde se quiere llegar)	9
2.	Objetivos personales	9
3.	Objetivos que se espera lograr con la empresa, respecto a su desempeño operativo	9
4.	13 Habilidades personales	9
5.	El poder de las conversaciones para generar cambios en el desempeño operativo	11
6.	Redes	12
7.	Pedidos, ofertas y promesas para la gestión operativa	13
8.	Retroalimentación para el desempeño con otros/as	14
9.	Fortalezas para emprender	16
10.	Desafíos para emprender	16
11.	Mapa de ruta de aprendizaje	16
12.	Objetivo del negocio	16
13.	Procesos del negocio	16
14.	Indicador	17
15.	Meta de indicador	17
16.	Medio de verificación	17
17.	Inventario	17
18.	Quiebre de stock	18
19.	Economías de escala	18
20.	Tecnología	19
21.	Rutas lógicas	19
22.	Orden de trabajo / compra	19
23.	Cadena de valor	20

ÍNDICE

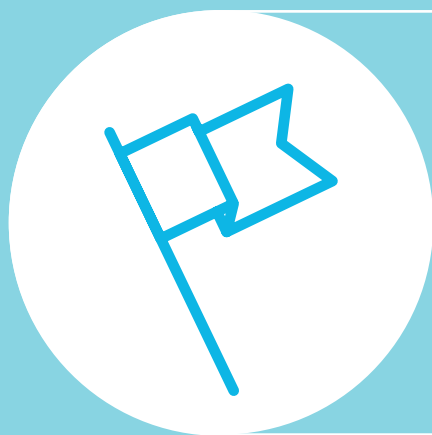
Módulo 2: GESTIONANDO MI CADENA DE VALOR

1.	Índice de utilización	23
2.	Cuello de botella	23
3.	Proceso de validación	23
4.	Venta calzada	24
5.	Ventaja competitiva	24
6.	Sistema de gestión de calidad	25
7.	Mejora continua	25
8.	Las emociones	26
9.	Autoevaluación de aprendizaje	26
10.	Visión de la empresa como parte de un sistema	26
11.	Plan de acción	26
12.	Actividades, procesos y flujos	29
13.	Compromisos	29

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 1

EVALUANDO MI CADENA DE VALOR

Marco conceptual Módulo 1

1. LAS EXPECTATIVAS (O DÓNDE SE QUIERE LLEGAR)

Reconocer las expectativas permite evitar la frustración. La frustración se produce cuando no se logra lo que una persona

quiere. Ayuda a regular las expectativas, “el rayado de cancha inicial”.

2. OBJETIVOS PERSONALES

Se entiende por objetivo personal, aquella meta que el/la participante se proponga

lograr al finalizar el curso.

3. OBJETIVOS QUE SE ESPERA LOGRAR CON LA EMPRESA, RESPECTO A SU DESEMPEÑO OPERATIVO

Para efectos de este manual, el objetivo es la meta que el/la participante busca lograr

al finalizar el curso, en relación a la mejora de los procesos de su empresa.

4. HABILIDADES PERSONALES

A través del trabajo articulado entre el Ministerio de Educación, SENCE y ChileValora, se generó el Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad que considera 6 competencias transversales de base: comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, iniciativa y aprendizaje permanente, efectividad personal, y conducta segura y autocuidado¹. En el marco de este programa de formación, se ha considerado necesario robustecer dichas competencias, complementándolas con otras vinculadas al contexto de emprendimiento, consideradas claves para el desarrollo de un negocio a iniciar o para fortalecer el existente.

El grupo de habilidades que aquí se presentan, se basan en los trabajos

realizados por el Programa de Habilidades Directivas del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile:

- a. **Comunicar:** Entendida como la capacidad de generar acción efectiva y coordinaciones de acciones efectivas en los equipos de trabajo que se dirigen.
- e. **Liderar:** Entendida desde la perspectiva del emprendimiento como la capacidad para generar, participativamente, proyectos de desarrollo que generan entusiasmo y compromiso en los equipos de trabajo dirigidos.
- f. **Trabajar en equipo:** Entendida como la capacidad para diseñar y

1 Para mayor información consultar Catálogo de Competencias Transversales para la Empleabilidad de ChileValora.

llevar adelante proyectos y todo tipo de coordinaciones en forma eficaz, eficiente y con bienestar, en condiciones de alta diversidad de los miembros del equipo, en términos de formas de ver, ser y hacer.

- g. Innovar:** Entendida como la capacidad de generar nuevos espacios de posibilidades, viables, coherentes, consistentes y rentables.
- h. Negociar:** Entendida como la capacidad para llegar a acuerdos en condiciones de diferencias de intereses, posiciones y visiones.
- i. Escuchar:** Entendida como la capacidad de generar interpretaciones poderosas, que se hagan cargo adecuadamente de los actores y los fenómenos involucrados en una determinada circunstancia o ámbito. Ello involucra un conjunto de ámbitos diversos de observación: intereses, preocupaciones, discursos, estilos, prácticas, contextos, presiones, redes, estados de ánimo, problemas. Se puede traducir en PERCIBIR + INTERPRETAR (*fuentes: Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría*).
- j. Aprender:** Entendida como la capacidad para adquirir en forma eficaz y eficiente, nuevas capacidades de acción. El aprender está, por cierto, determinado por la capacidad de escuchar, declarar ignorancia, dar autoridad y ser riguroso en las prácticas.
- k. Seducir:** Entendida como la capacidad para hacer ofertas o pedidos que resulten atractivos a otros y que conduzcan a acciones que favorezcan a ambos.

- l. Especular:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones tentativas de diseño.
- m. Evaluar:** Entendida como la capacidad para generar, sostener y hacer converger conversaciones de intercambio de juicios, positivos y negativos, especialmente referidos a acciones y competencias humanas.
- n. Delegar:** Entendida como la capacidad de administrar eficaz y eficientemente los compromisos de un equipo, a través de la utilización de las capacidades e intereses de los miembros del equipo que se dirige.
- o. Declinar:** Entendida como la capacidad para denegar (decir que no), en forma adecuada y rápida, peticiones a las cuales se tiene o se desea declinar.
- p. Reclamar:** Entendida como la capacidad para cobrar compromisos, renegociar compromisos no cumplidos cuando las condiciones lo hacen necesario.

Dentro del conjunto de habilidades que son claves para el desarrollo de un emprendimiento, destacan:

- a. Comunicar**
- b. Liderar**, desde el sentido de autoliderarse.
- c. Escuchar** (capacidad de recibir mensajes de otro/a).
- d. Aprender**
- e. Seducir**
- f. Especular**

5. EL PODER DE LAS CONVERSACIONES PARA GENERAR CAMBIOS EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO

Una de las características que debieran tener los/as líderes y emprendedores/as es saber qué tipo de conversaciones deben tener con su equipo en cada momento, dependiendo de lo que se desee conseguir. La idea es que el/la mismo/a líder se pregunte si la conversación que se está llevando a cabo, está agregando valor a lo que se requiere en ese momento. Si la respuesta es negativa, es hora de cambiar el tipo de conversación.

A continuación se explican los 3 tipos de conversaciones que se pueden dar dentro de un equipo: Conversaciones de contexto, de compromisos y de posibilidades, de acuerdo al libro “Crear Valor con las Personas: Herramientas de Liderazgo” de Carlos Sandoval Precht.

a. Conversaciones de contexto

Las conversaciones de contexto son las que se encargan del clima del equipo. Son aquellas que se tienen entre personas para generar entornos emocionales sanos: crean atmósferas adecuadas. Cabe mencionar, que tener estas conversaciones no significa tener conversaciones “buena onda”. De hecho, son probablemente el tipo de conversaciones más difíciles de tener, y en la que los/as líderes tienen menos habilidades, ya que normalmente requiere de abrir espacios emocionales en que se tocarán temas como la desconfianza, miedos, falta de respeto, incertidumbres y desorientación.

La falta de estas conversaciones produce estados confusos en la organización, desconfianzas, descalificaciones, miedos no explicitados, “pelambres” y que se

guarden opiniones, no diciendo lo que verdaderamente se siente.

La responsabilidad de el/la líder es saber crear los contextos necesarios para que este tipo de conversaciones se den, facilitando entornos de confianza y compromiso, de lo contrario: **“Una buena conversación en un mal contexto, será una mala conversación”.**

b. Conversaciones de compromiso

Las conversaciones de compromiso permiten coordinar acciones futuras para alcanzar los resultados esperados, es decir, “hacer que las cosas pasen”. Tanto las organizaciones como los equipos que los componen, son redes de compromisos internos y externos que permiten mantener las ofertas a los clientes, responder a sus pedidos y cumplir las entregas prometidas con impecabilidad.

Si bien, estas conversaciones son muy necesarias, no le sirve a la efectividad del equipo “quedarse pegado” en expresar emociones y trabajar en el sentido compartido, si es que no se hace nada con ello. Se requiere de conversaciones que permitan coordinar acciones que acerquen a los resultados, objetivos y metas esperadas.

Ejemplos:

- › Acuerdos que se toman en reuniones.
- › Promesa/compromisos que se hacen a clientes.
- › Solicitudes de ayuda a compañeros/as de trabajo.

La falta de estas conversaciones de calidad, puede producir desconfianzas en los equipos.

“Si no pides lo que necesitas, es difícil que llegue lo que quieres”.

c. Conversaciones de posibilidades

Las conversaciones de posibilidades permiten innovar, aprender, mejorar y rediseñar la forma en que se trabaja. Ya no basta sólo con cumplir los compromisos, sino que se necesita innovar para sobresalir como equipo. En muchas ocasiones, estas conversaciones son un paso previo para tomar compromisos de acción.

Ejemplos:

- › Reflexiones compartidas.
- › Lluvias de ideas.
- › Conversaciones sobre mejoras continuas.

Las conversaciones de posibilidades dan

lugar a las dudas, a cuestionar paradigmas; creando nuevas creencias que permitan nuevas seguridades. Permiten por lo tanto, crecer y desarrollarse.

La carencia de estas conversaciones lleva a la obsolescencia: Dejar de desarrollarse. Defender lo establecido más allá de lo aconsejable. Perder clientes y no crecer. A ser incapaz de llevar a cabo los procesos de aprendizajes.

“En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñan del futuro. Mientras que aquellos que creen saberlo todo, estarán bien equipados para un mundo que no existe”.

Eric Hoffer.

Finalmente, sosteniendo la conversación adecuada en el momento indicado, se pueden generar cambios en el desempeño operativo.

6. REDES

Se entenderán por REDES de colaboración todas aquellas personas e instituciones que puedan apoyar diversas funciones o resolver diversos requerimientos (conocimiento, activos, recursos, capital, financiamiento, etc.) a los que se enfrentan un/a emprendedor/a y su emprendimiento durante su proceso de desarrollo. El esfuerzo de el/la emprendedor/a debe guardar relación con:

a. Identificar las redes de colaboración.

b. Conocer la oferta de cada uno de los que componen las redes de colaboración.

c. Conocer el modelo de relacionamiento/cobro/retribución de cada uno de los que compone la red.

d. Conocer las alianzas de colaboración cuando corresponda.

e. Mantener la relación con las redes en el tiempo, de acuerdo al valor que agrega al negocio.

7. PEDIDOS, OFERTAS Y PROMESAS PARA LA GESTIÓN OPERATIVA

“Muchas veces pedimos cosas a alguien, y nos decimos: ¿Qué pasó que no llegó lo que pedí? La mayoría de las veces, pensamos que el responsable es el/la otro/a. Sin embargo, ¿qué tal si el responsable soy yo?, ¿se lo han preguntado?, ¿qué tal si no estoy pidiendo de la forma correcta? Es por ello, que acá queremos presentarles los elementos que necesita tener un pedido para usarlo de la manera correcta en la gestión operativa en sus negocios”.

Un **PEDIDO** necesita tener:

- a. **Orador:** Es quién pide.
- b. **Oyente:** Es a quién se le hace el pedido.
- c. **Condiciones de satisfacción:** Es la especificación de lo que se quiere. Por ejemplo: “Si pido un informe. ¿Cómo lo quiero realmente?. La forma correcta de pedirlo es: Quiero un informe que contenga los resultados de las operaciones de la máquina X, quiero que venga en tamaño carta, formato Word, letra calibre 11, interlineado sencillo y que no contenga más de 5 páginas”.
- d. **Plazos:** Es para cuándo se quiere el pedido. Volviendo al ejemplo anterior, se tendrá que indicar el plazo “Quiero el informe para las 16:00 hrs. de mañana”. El/la otro/a dirá “sí” o “no”, y según eso, se cierra el pedido. El “sí” lo convertirá en una **PROMESA**. En caso que no se cumpla la **PROMESA**, se podrá **RECLAMAR**.

LAS PROMESAS o acuerdos son los actos lingüísticos que permiten coordinar

acciones con otros/as. Cuando alguien hace una promesa, se compromete a ejecutar una acción a futuro. De esta forma, la promesa es un acto profundamente relevante, ya que cambia el mundo desde el momento en que se hace y es aceptada, no sólo en el momento que se cumpla.

“Cuando una persona se compromete ante una sociedad, establece una identidad sobre quién es. Cuando rompe la promesa, también. Pocos actos tienen mayor injerencia en la identidad pública que aceptar una promesa y no cumplirla”

Es importante entender que al hacer una promesa, hay 2 procesos involucrados que ocurren en distintos períodos de tiempo:

- a. El proceso de hacer la promesa.
- b. El proceso de cumplirla.

Ambos procesos tienen su propio punto de cierre. La promesa, como un todo, se finaliza sólo cuando se ha completado su cumplimiento. Es decir, al final del segundo proceso.

Para una **OFERTA**, la estructura es exactamente la misma:

- a. Orador: Es quién oferta.
- b. Oyente: Es a quién le hacen la oferta.
- c. Condiciones de satisfacción: Es la especificación de lo que se está ofertando. Por ejemplo: “Estoy ofertando ayudarte este jueves en la mañana en tu negocio. Debo

especificar: Este jueves te puedo ayudar en la caja de tu negocio”. Y así queda claro, que no se le ayudará por ejemplo, haciendo los almuerzos.

- d. Plazos: Es para cuándo se está haciendo la oferta. Volviendo al ejemplo anterior: “Te oferto ayudarte este jueves 19 de septiembre entre 9:00 hrs. y 13:00 hrs.”. Así queda claro que la persona no llegará más temprano, ni se quedará más tarde. Si el otro/a acepta, se convierte en una PROMESA. En caso que la persona no cumpla con la PROMESA, es decir, que llegue por ejemplo, a las 9:30 hrs., el/la otro/a tendrá todo el derecho a reclamar.

Ojo con los **CONTEXTOS DE OBVIEDAD** cuando se dan las condiciones de satisfacción. Es decir, no dar nada por hecho. No todos/as tienen por qué pensar lo mismo. Por ejemplo: “Si le digo a mi socio de años: “nos juntamos mañana a las 15:00 hrs. en el lugar de siempre”, lo más seguro es que el socio llegue al lugar de siempre. Sin embargo, si se le dice lo mismo a un nuevo integrante del equipo, lo más probable es que no sepa a dónde llegar, producto que se generó un contexto de obviedad”.

Importante es decir, que las mejores ofertas son aquellas que se hacen cargo de las

necesidades y/o inquietudes de el/la otro/a, sin que el/la otro/a las comunique. Se asegura el sí rotundo frente a la oferta. Esto aplica muy bien en el caso de los negocios, cuando una persona es capaz de desarrollar una oferta de producto y/o servicio que se hace cargo de una necesidad del cliente; sin lugar a dudas será un éxito, ya que los clientes por sí solos dirán que sí: “Esto es lo que necesito, esto es lo que compro”.

En resumen, la estructura para hacer un pedido o una oferta es:

“YO TE PIDO/OFFERTO (...) que hagas (...) en el tiempo (...)”

¿Y dónde aparecen los pedidos, ofertas y promesas en la gestión operativa?

Aparecen en cada momento que una persona del equipo se relaciona con la otra para pedir u ofertar algo, en la medida que los pedidos y ofertas se realicen cumpliendo con los elementos que deben tener. Por lo tanto: se cumplen las promesas y la gestión de la empresa lo más seguro es que será impecable, cumpliendo con lo que espera el cliente. Incluso, se podrían llegar a superar sus expectativas.

Más información referente a pedidos, ofertas y promesas se pueden encontrar en el capítulo III: Los actos lingüísticos básicos, del libro Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.

8. RETROALIMENTACIÓN PARA EL DESEMPEÑO CON OTROS/AS

La retroalimentación es cuando una persona le dice a la otra, cómo piensa que lo está haciendo. Es decir, es un intercambio de información que ayuda a los individuos a entender cómo los perciben los demás. La retroalimentación efectiva aumenta la

toma de conciencia y motiva a la acción. Es importante:

- a. Dar retroalimentación, en base a afirmaciones, hechos concretos, no juicios.

- b. Pedir permiso para dar retroalimentación y estar en un ambiente íntimo. **La retroalimentación no se entrega en público.**

En relación a este tema, se recomienda el modelo B_E_S_T (palabra en inglés que significa "lo mejor") que propone el Dr. Damian Goldvarg, Master Coach certificado:

- › **B Behavior:** Describir el comportamiento con afirmaciones (con hechos concretos, no supuestos).
- › **E Effect:** ¿Qué efecto tuvo en el equipo? (qué provocó, cuál fue la consecuencia).
- › **S Solicit input:** ¿Cuál es el punto de vista de el/la otro/a? (hacer preguntas que faciliten la comunicación, abiertas que den para conversar).
- › **T Take action:** Pasos a seguir (para mejorar o bien, para seguir haciendo más de lo mismo en caso que lo que se está haciendo, esté bien).

El modelo en detalle, es como sigue:

B: Proviene del término behavior que en español significa comportamiento. Busca hablar del hecho concreto, de qué pasó (con afirmaciones). Por ejemplo, si alguien llegó tarde a una reunión: "Alex, habíamos acordado partir la reunión a las 8 am, y llegaste a las 8:20 am". Ésta es una afirmación, no hay juicio de por medio. Por el contrario, decir: "Alex, llegaste atrasado". Éste es un juicio, se comienza mal la retroalimentación, y lo más seguro es que el otro se sienta ofendido y se defienda.

E: Proviene del término effect que en

español significa efecto. Se busca hablar del impacto que genera la situación. Es decir, volviendo al ejemplo anterior, se puede indicar que Alex generó que el cliente pudiera estar sólo 40 minutos para su presentación, ya que sólo tenía tiempo hasta las 9 am".

S: Proviene del término solicit input que en español significa solicitar información. Se busca entender qué fue lo que pasó. Para el mismo ejemplo, se puede indicar: "Alex, ¿qué te pasó?, ¿qué hizo que llegaras tarde?". Para esto es importante hacer preguntas abiertas, que son aquéllas que tienen por respuesta una oración, no un "sí" o un "no" (las preguntas que se responden a un "sí" o a un "no", son cerradas). Se recomienda además, no usar el "¿por qué...", ya que el interlocutor tenderá a justificarse.

T: Proviene del término take action que en español significa tomar acción. Ésta es la parte más importante de la retroalimentación, ya que permite generar un cambio en la acción. En esta fase, se busca que la otra persona tome un compromiso para que deje de hacer algo o comience a hacerlo, para modificar su conducta.

Marcial Losada, psicólogo chileno que ha estudiado los equipos de alto desempeño, indica que una de las claves para alcanzar un equipo de alto desempeño es dar mayor retroalimentación positiva que negativa. Es decir, reforzar más lo que se está haciendo bien, que buscar cambios en la acción. Señala que la proporción es la siguiente: Cada 3 retroalimentaciones positivas, entregar 1 retroalimentación negativa ("de ajuste").

9. FORTALEZAS PARA EMPRENDER

Se entenderán por fortalezas, aquellos recursos o elementos que se tienen a favor para comenzar o gestionar un negocio. Ejemplo: “Debo hacer 6 tareas en un día: comprar insumos para el negocio, atenderlo,

ayudar a mis hijos/as con sus tareas, hacer caja, atender las labores del hogar, etc. Cómo lo hago o cómo lo hice, es gracias a la fortaleza de la planificación y la buena administración del tiempo.

10. DESAFÍOS PARA EMPRENDER

Se entenderá por desafíos, aquellas habilidades que se necesitan potenciar o desarrollar (pedir ayuda o asistencia). Ejemplo: “No sé hacer facturas electrónicas

y dependo de la voluntad de mis hijos/as para hacerlas. El desafío es aprender a ingresar las cuentas yo”.

11. MAPA DE RUTA DE APRENDIZAJE

Es un esquema que permite diseñar cuál va a ser el camino para lograr las habilidades personales que se quieren desarrollar. Éste incluye objetivos (lo que se quiere lograr),

acciones (actividades que se van a realizar), pasos importantes a cumplir (señales que dirán que se está logrando) y plazos (fecha de cumplimiento).

12. OBJETIVO DEL NEGOCIO

Es la meta de un negocio o de un proceso. Se refiere a lo que se quiere lograr como empresa. Por ejemplo: El objetivo de un

restaurante puede ser vender rápidamente su comida o atender con calidad a sus clientes.

13. PROCESOS DEL NEGOCIO

Son un conjunto de actividades que permiten convertir los insumos en productos o servicios, agregando valor. Los procesos también pueden contener a la vez, procesos en su interior o subprocesos (procesos más pequeños). Por ejemplo: En un restaurante, los distintos procesos para dos clientes que van a cenar, pueden ser:

a. Recepción: Los clientes llegan al restaurante. Un/a mesero/a los saluda, les ofrece una mesa y los guía hasta ella.

b. Pedido: El/la mesero/a le ofrece la carta a los comensales y espera a que estén listos para ordenar. Una vez que los clientes deciden, les toma el pedido. Luego, lleva el pedido a la cocina, donde se preparan los platos para los clientes. Aquí, se puede definir el subproceso de preparación de los platos, donde el/la cocinero/a toma la comanda y la prepara.

c. Cena: Cuando los platos están listos, el/la mesero/a los sirve en la mesa de

los clientes y ellos comen.

- d. **Cuenta:** Una vez que los clientes terminan de comer, el/la mesero/a

retira los platos y les ofrece la cuenta. Los clientes pagan y se les despide de forma cordial.

14. INDICADOR

Es una relación matemática que ayuda a observar el desempeño de un negocio o de un proceso. Se definen indicadores,

dependiendo de lo que se quiera medir. Además, el indicador debe tener nombre, fórmula, meta, plazo y medio de verificación.

15. META DE INDICADOR

Corresponde a una cifra o a un número que se intenta lograr en un determinado indicador. La meta del indicador debe ser consistente

con éste. Si el indicador mide temperatura en grados Celsius, la meta deberá ser una temperatura en grados Celsius.

16. MEDIO DE VERIFICACIÓN

Documento o registro físico donde la persona que evalúa un indicador puede encontrar la información fidedigna, respecto de lo que está midiendo. Por ejemplo: Si se quiere medir las ventas de un negocio, un medio de verificación es el duplicado de las boletas que se entregan a los clientes; si se quiere medir la asistencia a clases de

un curso, un medio de verificación es el libro de asistencia.

Para una mayor comprensión se detalla el siguiente ejemplo: En el caso de un restaurante que quiere medir la calidad de la atención, se pueden establecer los siguientes indicadores:

1. Nombre del Indicador	2. Fórmula	3. Meta del Indicador	4. Plazo	5. Medio de Verificación
Reclamos	$\frac{\text{Número de reclamos}}{\text{mes}}$	$\frac{5 \text{ reclamos}}{\text{mes}}$	10 meses	Libro de reclamos
Satisfacción con la comida	$\frac{\text{Número de platos devueltos}}{\text{semana}}$	$\frac{15 \text{ platos devueltos}}{\text{semana}}$	7 semanas	Observación en comandas

17. INVENTARIO

Generalmente, el inventario es el cúmulo de tangibles que posee una empresa o individuo en un momento determinado. Comprende: Insumos, productos en proceso y productos finales, maquinarias e implementos para la

producción y artículos en mantenimiento, entre otros. Comúnmente, se utiliza la palabra anglosajona stock como sinónimo de inventario, o bien, existencia.

En este programa de formación, se considera que el inventario se compone de insumos y productos finales, los que podrían ocupar espacio en una bodega.

Cuando se habla de “hacer un inventario” o “llevar un inventario”, la acción concreta es hacer una lista detallada y ordenada

de todas las existencias o tangibles que existen en una empresa. Sin embargo, durante la producción muchos insumos se transforman en productos finales, los cuales pueden pasar a la bodega o distribuirse a los clientes. Es por esta razón, que la lista cambia constantemente.

18. QUIEBRE DE STOCK

Siempre se recomienda no mantener inventarios, pues al tratarse de tangibles, requieren una bodega. En la medida que se mantiene un inventario, se incurre en un costo importante. Sin embargo, si no se tiene una estimación adecuada de la demanda, puede ocurrir el **quiebre de stock**, que significa que hay necesidad de producir/vender y no se dispone de los insumos/productos finales necesarios para ello.

Las consecuencias de caer en un quiebre de stock pueden ser leves o gravísimas, dependiendo de la envergadura del pedido y los compromisos adquiridos con

anterioridad. Ejemplos comunes de las consecuencias de un quiebre de stock son: Perder la venta, perder a un cliente, pagar multas por retraso, entre otras. Para evitar esta situación, las palabras parecen estar juntas sus inventarios tratando de minimizarlos, pero manteniendo siempre un “inventario de seguridad”, que es un inventario mínimo para asegurar la producción/venta, en caso de un aumento inesperado de la demanda, o por alguna otra causa. Una posible solución a esta situación resulta ser la “venta calzada” o la metodología de vender antes de producir.

19. ECONOMÍAS DE ESCALA

Ventajas que se producen al aumentar el tamaño de una compra (compra al por mayor) o al aumento del volumen de producción, debido a la existencia de la capacidad productiva ociosa.

Ejemplos:

Un criador de gallinas tiene 1.000 aves para la producción de huevos. Decide adquirir otras 1.000 aves. Al aumentar el consumo de alimentos, es probable que obtenga un importante descuento con su proveedor.

Aquí, se produce una economía de escala al aumentar el tamaño de compra del alimento. Asimismo, la persona encargada de cuidar a las gallinas cobra su sueldo por jornada, por lo que cuidar a 1.000 o 2.000 gallinas no producirá ningún un cambio importante en sus labores: Su pago será el mismo, por lo tanto, se produce una economía de escala por el aumento del volumen productivo.

Ciertamente, las economías de escala

tienen un límite. En el caso del aumento del lote de compra, el límite depende de la utilidad que quiera obtener el proveedor. En el caso del aumento del volumen de producción, el límite está marcado por la capacidad productiva. Si se supera la capacidad, se hace necesario aumentarla,

por lo que se debe volver a invertir. En el ejemplo de las gallinas, el límite es la cantidad de gallinas que efectivamente puede cuidar una persona. Llegará un momento en el que habrá que contratar a un segundo cuidador. En ese momento, se traspasará la capacidad productiva.

20. TECNOLOGÍA

Se entiende por tecnología al cúmulo de conocimientos y/o técnicas que, al ser aplicado de forma coherente y adecuada, ayuda a la empresa a diseñar y crear bienes/servicios que facilitan la producción en la cadena de valor para satisfacer al cliente. Su importancia radica en la simplificación

de ciertos procesos con el fin de aminorar el tiempo de ejecución y/o disminuir sus costos. Algunos ejemplos son el uso de dispositivos como computadores, celulares, maquinaria y software (planillas de cálculo, editores de textos, ERP, sistemas de gestión de inventarios, etc.), entre otros.

21. RUTAS LÓGICAS

Las rutas lógicas son modelos que se crean para optimizar los recorridos. Dependen de las necesidades de cada empresa, por lo que es necesario establecer criterios, según importancia. Los criterios básicos son la hora de entrega de los pedidos, las franjas horarias y la distancia entre los destinos.

Hora de entrega: Si éste es el criterio principal, se debe ordenar el recorrido de acuerdo a hora de entrega pactada y luego tratar de minimizar la distancia recorrida.

Franjas horarias: En algunos casos, los clientes establecen una franja horaria

para la entrega del pedido, como los supermercados que se abastecen de noche. En este caso, primero se debe cumplir con la franja horaria y luego, se intenta optimizar la distancia.

Distancia recorrida: Si no existen limitaciones horarias de entrega, se intenta optimizar la distancia recorrida. Para ello, una opción típicamente utilizada es la de dividir la zona geográfica en zonas más pequeñas llamadas “cercas”, de modo de hacer las entregas en cada una de las cercas. Cuando se terminan las entregas en una, se pasa a la contigua.

22. ORDEN DE TRABAJO / COMPRA

Documento que contiene instrucciones escritas y detalladas que definen el trabajo que debe desarrollar una empresa o una de sus áreas. Es desarrollada por el cliente o solicitante, y tiene por objetivo dejar un

registro exacto de lo que solicitó el cliente, la fecha en que lo hizo y el compromiso de entrega adquirido, evitando confusiones, o bien, que el cliente retracte su solicitud. Del mismo modo, busca expresar formalmente

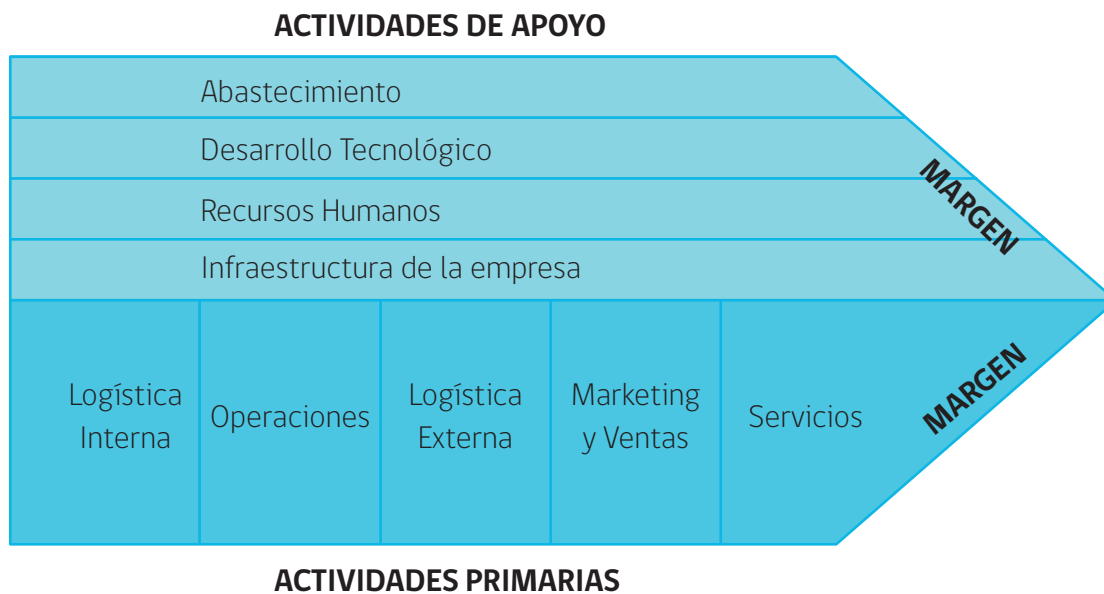
la intención de compra de un bien o servicio. La orden de trabajo y de compra son expresiones formales, claras y detalladas que ayudan a mantener la buena comunicación entre una empresa y sus

clientes. Además, pueden facilitar el control que la empresa lleve de la producción y de sus ventas. Sin embargo, no tienen ninguna validez, ni representan algo más que un acuerdo entre ambas partes.

23. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un modelo creado por Michael Porter que organiza y describe todas las actividades operacionales que

necesita hacer una empresa para generar valor y satisfacer al cliente final. Se resume en la siguiente imagen:



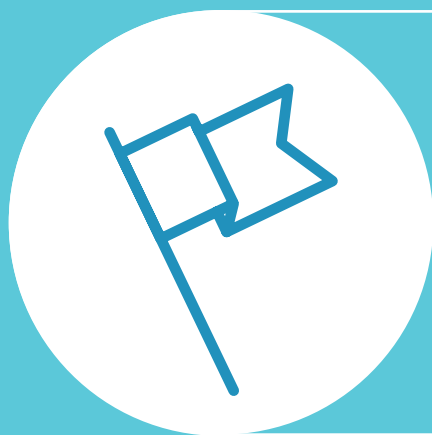
Para profundizar en el concepto de cadena de valor, revisar: Competitive

advantage: Creating and sustaining superior performance, Michael Porter, 1985.

SENCE

- + Oportunidades
- + Capaz
- + Empleo

Manual de el/la Facilitador/a
Marco Conceptual



MÓDULO 2

GESTIONANDO MI CADENA
DE VALOR

Marco conceptual Módulo 2

1. ÍNDICE DE UTILIZACIÓN

Valor que indica el porcentaje de uso de la capacidad productiva instalada. Se puede definir para la cadena de valor en su conjunto o por cada proceso. Se obtiene por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad productiva máxima}} \times 100 \%$$

Por lo tanto, debe ser un número entre 0 y 100.

Un alto índice de utilización revela que la capacidad instalada está siendo fuertemente utilizada. Es importante decir que nunca llega al 100%. Un índice de

utilización de 80% se considera eficiente, mientras que de 90% genera cuellos de botella. Del mismo modo, un bajo índice de utilización evidencia la existencia de capacidad ociosa que podría estar siendo aprovechada.

Para elevar el índice de utilización de un proceso, sólo se necesita recargarlo de más tareas. En cambio para disminuirlo, es necesario quitarle carga o aumentarle la capacidad instalada. La decisión depende de los recursos de los que se dispongan y el uso futuro que tenga prevista la nueva capacidad.

2. CUELLO DE BOTELLA

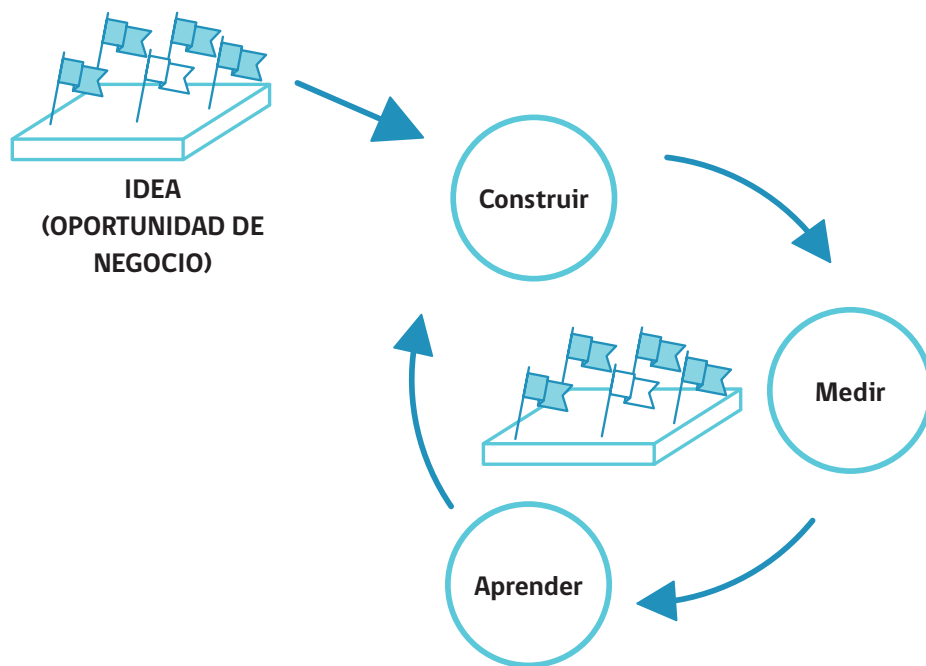
Se entiende por cuello de botella a la situación en que un proceso en una cadena productiva resulta ser más lento que los demás, retrasando la producción completa. Los cuellos de botella son la limitación de

la capacidad del sistema y generan una pérdida importante de eficiencia, lo que se traduce en un eventual aumento de costos o en la incapacidad de cumplir con los compromisos pactados con el cliente.

3. PROCESO DE VALIDACIÓN

Cuando una persona o empresa crea una nueva línea de negocios, un nuevo producto o quiere implementar una idea, se recomienda pasar por el proceso de validación, que consta de 3 fases: **Construir, medir y aprender**. El objetivo de esto es ejecutar la idea, construyendo un prototipo o la idea misma a pequeña escala y rápidamente probarla con los clientes, testearla, medir qué tan bien funciona. A partir de los resultados, aprender qué es lo

que el cliente quiere y cómo implementarla en la propuesta de valor. Finalmente, volver a construir un prototipo incorporando las mejoras aprendidas en el proceso anterior. Se debe reiterar el proceso hasta encontrar el producto o servicio óptimo para satisfacer al cliente. Recién entonces, con la idea construida y validada por los clientes, se puede producir en grandes volúmenes. El objetivo es “fracasar rápidamente y a bajo costo” antes de hacer grandes inversiones.



Fuente: elaboración propia

4. VENTA CALZADA

Una operación de venta calzada corresponde a aquella en que primero se produce o acuerda una venta y luego se ejecuta la producción, independientemente de la forma o el plazo en que se haga el pago. Típicamente, es necesaria cuando se venden productos o servicios muy personalizados o cuando la producción resulta tan costosa que no tiene sentido generarla sin tener un cliente seguro. Algunos ejemplos

de esto son: Las ampliaciones de una infraestructura, cortes de pelo, confección de un traje a la medida o ensamblaje de un avión. Esta forma de venta evita los costos por bodega, puesto que se adquieren los insumos justos para producir. Tampoco se mantienen en inventario productos finales esperando ser vendidos. Una de las debilidades de este modelo, radica en que es difícil obtener economías de escala.

5. VENTAJA COMPETITIVA

Característica que posee una empresa, ya sea en su propuesta de valor o en su proceso productivo, que le permite obtener utilidades o rendimientos superiores a los de sus competidores. Una ventaja competitiva puede ser de dos tipos:

a. Ventaja en diferenciación: La empresa posee un elemento, característica o producto diferente al

resto de la industria, que es difícil de imitar. Así, si el cliente quiere acceder a esta característica, sólo podrá hacerlo a través de esta empresa en particular, la que puede cobrar un precio superior al del mercado, obteniendo más utilidades.

b. Ventaja en costos: La empresa puede producir la misma propuesta

de valor que sus competidores a un costo menor, debido a que es más eficiente o consigue insumos a precios menores. Esto significa que puede vender sus productos o

servicios a un precio menor para ganar participación de mercado, o vender al mismo precio que el mercado y rescatar más margen.

6. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es la forma en que todas las actividades y procesos de una empresa se coordinan. De modo, que cada acción que en ella se lleve a cabo esté volcada a satisfacer las necesidades de sus clientes con un cierto nivel de estándares, mejorando la calidad de la propuesta de valor.

Existen normas internacionales que evalúan los sistemas de Gestión de Calidad de las empresas como las normas de la ISO (International Organization

for Standardization), Organización Internacional para la Normalización. Para obtener certificaciones de este tipo, se puede contratar a una empresa externa que audita los procesos del negocio, verificando que efectivamente se cumplan las normas en cuestión.

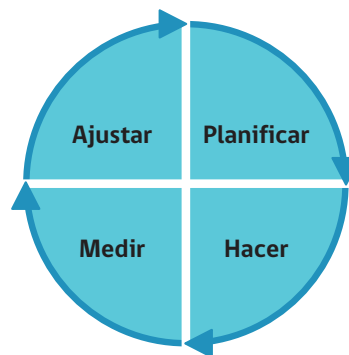
Para más información, visitar <https://www.iso.org> y http://www.sence.cl/601/w3-article-3565.html?_noredirect=1

7. MEJORA CONTINUA

Concepto que postula que todos los procesos son perfectibles y que cada día se debe buscar mejorarlos en base a la autoevaluación, con el fin de lograr la excelencia. Existen diversos métodos que ayudan a aplicar el concepto de Mejora Continua.

En el caso de este manual, se utiliza el

Ciclo de PDCA (por sus siglas en inglés: Plan (planificar), Do (hacer), Check (medir) y Adjust (ajustar)). Para aplicar este concepto es necesario estudiar y determinar las demandas de los clientes, para luego seguir un ciclo que posee 4 pasos: Planificar, hacer, medir y ajustar. Se debe reiterar sobre este ciclo hasta que se alcance el objetivo buscado que satisface al cliente.



Fuente: Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis, W. Edwards Deming

8. LAS EMOCIONES

Son reacciones que nos predisponen a la acción, que se viven cuando algo sucede (por ejemplo: “Cuando nos llaman para avisarnos que nos aprobaron un crédito bancario, nos alegramos; o cuando nos llaman para cobrarnos, nos da rabia). Dentro de las emociones destacan rabia, alegría, pena, miedo, amor, entre otras. Reconocer

las emociones, permite a las personas darse cuenta qué pueden hacer y qué no, ya que las **emociones predisponen** el actuar. Por ejemplo: “El miedo, ¿a qué me predispone?, me predispone a correr o a paralizarme”. (Fuente: Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría, 2008).

9. AUTOEVALUACIÓN DE APRENDIZAJE

Corresponde a una evaluación cualitativa que hace el/la propio/a participante recordando el camino que han recorrido

desde el inicio del curso hasta el término el mismo, permitiendo de esta forma, evaluar cuánto han aprendido durante este período.

10. VISIÓN DE LA EMPRESA COMO PARTE DE UN SISTEMA

Es importante entender que las empresas se relacionan con su entorno, así como una persona se relaciona con otras personas. Es decir, la empresa, forma parte de un sistema mayor.

Lo importante es reconocer con qué actores (stakeholders) la empresa se vincula, ya que sólo así se sabrá si es tiempo de generar ajustes, dados los cambios que pudieran ocurrir en el entorno.

Por ejemplo un empresa productora se relaciona con proveedores/as, clientes, trabajadores/as, municipio, Servicio Impuestos Internos, bancos, entre otros.

Ahora, si existe un cambio en precio de algún producto que abastece algún proveedor, por ejemplo, esto impactará directamente en la empresa, por lo cual tendrá que realizar cambios, ya sea en los precios de venta de productos, o bien, buscar nuevos proveedores.

11. PLAN DE ACCIÓN

Un plan de acción es una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. A través de éste es posible priorizar las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas (Fuente: <http://definicion.de/plan-de-accion/>).

Ahora bien, un plan de acción está compuesto por los siguientes elementos:

- a. **Definición de metas (objetivos):** Es importante diferenciar que existen metas de corto, mediano y largo plazo, y dependerá de cada organización y/o persona qué tipo de metas se propondrá.
 - a.1. **Metas (objetivos) de corto plazo:** Cuando se habla de corto plazo, se refiere a los próximos días, próxima

semana o próximo mes (máximo un año). Entonces, la pregunta a responder es: “¿Cómo trabajaremos el próximo mes (día, semana o año)?” Hay que pensar en objetivos que den respuesta a la necesidad de cambio, que aprovechen las oportunidades externas y mejoren la organización. Ejemplo: Aumentar las ventas en un 20% de mi producto estrella o disminuir los costos operacionales en un 10%.

a.2. Metas (objetivos) de mediano plazo:

“¿Qué debería hacer de aquí a 3 años?” Los objetivos de mediano plazo cubren periodos desde 1 a 3 años. Ejemplo: “Quiero tener mis instalaciones del restaurant en una casa, no sólo un local de galería”.

a.3. Metas (objetivos) de largo plazo:

“¿Qué debería hacer de aquí a 5 años?” Los objetivos de largo plazo cubren periodos de más de 3 años. Una vez que se tenga este punto y los anteriores definidos en su totalidad, se puede hacer un listado por orden de importancia para luego definir los planes de acción. Ejemplo: “Quiero estar en los top 10 del mercado de la venta de ropa en mi comuna”.

Importante es mencionar que para que estén bien planteadas las metas (objetivos) deben cumplir con una serie de características, para lo cual se sugiere utilizar el **MODELO SMART**. Se traduce en:

Específicos
Medibles
Alcanzables
Relevantes
T tiempo

A continuación, una explicación de cada característica:

- › **Específicos:** Deben tener una definición clara, entendible y precisa. No deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación. Ejemplo: “Aumentar las ventas en un 20%”, no es suficientemente específico, ya que no se sabe si se quieren subir las ventas de todos los productos, o sólo de uno. Entonces, es importante especificar: “Aumentar las ventas en un 20% de mi producto de colaciones”.
- › **Medibles:** es decir se deben poder medir. Ejemplo: A diferencia del objetivo “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería “aumentar las ventas en un 20%”.
- › **Alcanzables:** Deben ser posibles, estar dentro de las posibilidades de la empresa teniendo en cuenta la capacidad y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que se cuenta. Así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos. Ejemplo: “Si soy gasfiter, me propongo atender a 20 clientes al día. Sin embargo no es alcanzable, ya que sólo soy capaz de atender al máximo 12 clientes al día, asumiendo que cada uno tiene fallas menores”.
- › **Relevantes:** Esto quiere decir que está relacionada con una visión o un plan maestro, ya sea de vida o de negocio. Ejemplo: “Puedo comenzar a tomar flamenco en las tardes (no es SMART ya que no impacta sobre la visión del negocio) o bien, los viernes

en la tarde puedo volver a estudiar para saber más de pastelería, ya que así podré llevar mi negocio (pastelería) al siguiente nivel (sí es SMART ya que impacta en Meta de largo plazo del negocio)". Es importante ser desafiantes (aunque realistas). No debe ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío. Los objetivos poco ambiciosos, no son de mucha utilidad ni proporcionan mayor motivación, aunque los objetivos fáciles pueden servir de estímulo al principio, para no abandonar el camino apenas se haya iniciado.

- › **Tiempo:** Si no se establece un límite de tiempo de las tareas y proyectos, pueden prolongarse por un tiempo indefinido. De ahí la importancia de establecer un plazo para cada objetivo. Volviendo al ejemplo de "aumentar las ventas en un 20% de mi producto colaciones" (ahí no se está cumpliendo con el tiempo), sin embargo si se establece "aumentar las ventas en un 20% de mi producto colaciones en un mes más cumple con la temporalidad".

Acciones, indicadores, plazos y responsables si deben ir con numeración consecutiva de Meta (Objetivo). Debería ser:

- b. Acciones:** Una acción es aquella actividad concreta que permitirá lograr un objetivo. Para eso se sugiere por cada meta (objetivo) hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué actividad realizaré que me permita llegar a mi meta?.

- c. Indicadores:** Se refiere a aquella forma de comprobar que se está cumpliendo el objetivo (meta) definido. El tener indicadores permite ir evaluando la efectividad del plan de acción."

- d. Plazos:** Se refiere a indicar una fecha para realizar la acción propuesta, de tal forma que no quede solo en un buena idea que no se llevará a cabo. Dentro de las preguntas que se pueden hacer para definir plazos están: "¿Cuándo comenzaré a realizar la acción?, ¿y cuándo terminaré dicha acción?".

Es importante que los plazos sean precisos, es decir indicar día, mes y año, no basta con mes y año.

- e. Responsables:** Se refiere a la persona que estará encargada de ejecutar la acción definida y asignada, de tal forma que exista alguien a cargo de la realización de dicha actividad. Se asigna un responsable por actividad a realizar. Dentro de las preguntas que se pueden hacer para definir al responsable están: "¿Quién, dentro de mi equipo, acepta la responsabilidad de asegurar la implementación de cada una de esas medidas?".

Es relevante que quien tome la responsabilidad sea capaz de asumirla, es decir, que tenga las competencias necesarias para llevar a cabo tal actividad

Visualmente un PLAN DE ACCIÓN se traduce en un cuadro como sigue:

Meta (objetivo)	Acciones	Indicador	Plazos	Responsable

12. ACTIVIDADES, PROCESOS Y FLUJOS

Las actividades (acciones) que se realizan en la empresa, así como los procesos (conjunto de actividades que permiten convertir los insumos en productos o servicios, agregando valor) y flujos (forma de relacionarse de las diversas actividades y/o procesos) generan una representación gráfica llamada MAPA DE PROCESOS.

Parafraseando a Aiteco Consultores (<https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>), en un mapa de procesos, éstos pueden ser clasificados en:

- a. **Procesos claves:** Son aquellos que impactan de forma directa la prestación del servicio y/o elaboración del producto y por consiguiente, la satisfacción del cliente externo. Están relacionados directamente con la misión de la organización y usualmente consumen la mayor parte de los recursos.
- b. **Procesos de soporte:** Entregan recursos/apoyo a los procesos claves.

Usualmente acá se incluyen todos los procesos internos que no tienen cabida en los otros tipos de procesos.

- c. **Procesos estratégicos:** Son aquellos que impactan en la relación con el entorno así como los relacionados a la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización.

Para este programa de formación, se ha definido que los MAPAS DE PROCESOS estén compuestos por las siguientes variables:

- › Actividades: acciones que se realizan dentro del proceso
- › Frecuencia: periodicidad con que se produce tal actividad
- › Responsables: persona a cargo que tal actividad se ejecute.
- › Flujos: relaciones entre las diversas actividades.

13. COMPROMISOS

Son las también llamadas “promesas”, que permiten coordinar acciones con otros/as, ya que, cuando alguien hace una promesa, se compromete a ejecutar una acción en el futuro. De esta forma, la promesa es un acto profundamente relevante, ya que cambia el mundo no sólo en el momento de cumplirla, sino que desde que se hace y es aceptada. Gracias a la capacidad de hacer

promesas, se pueden lograr cosas que no serían posibles sin la habilidad de coordinar acciones con otros/as.

Es muy importante mencionar que para cumplir un compromiso responsablemente, primero la persona debe preguntarse si será capaz de hacerlo: “¿Tienes los tiempos para ello?, ¿tienes las competencias?

Pues a veces, desde la buena intención y la baja capacidad de decir “NO”, nos comprometemos con responsabilidades que después no podemos cumplir y los mayores perjudicados somos nosotros/as mismos/as, ya que dañamos nuestra identidad y perdemos la confianza de la persona que estaba esperando el cumplimiento de nuestra palabra”.

“Cuando yo prometo ante la sociedad, establezco una identidad sobre quién soy; cuando rompo mi promesa, también. Pocos actos tienen mayor impacto en mi identidad pública como el aceptar una promesa y no cumplirla”.

Es por esto, que es preciso recordarles que tengan especial cuidado respecto a los compromisos que adquieran. Asimismo, hay que tener precaución con las promesas

que nos hacemos a nosotros/as mismos/as, ya que a veces les restamos importancia. Sin embargo, en el tiempo nos puede pasar la cuenta. Sugerir que, cuando se comprometan con otro/a, primero lo hagan con ellos/as mismos/as, y se pregunten: “¿Seré capaz de cumplir?, ¿tengo el tiempo?, ¿tengo las competencias?”. Desde ahí podrán comprometerse con otro/a, responsablemente.

Más información de los compromisos/ promesas se pueden encontrar en el capítulo III: Los actos lingüísticos básicos de Ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.



Patrocinan:

