



Objetivos y Metas del 2015 – Definición Estratégica (Diciembre 2014)



Tradicionalmente dedicamos los últimos días del año para meditar sobre nosotros, nuestros negocios, la actualidad circunstancial que rodea de manera particular a cada uno de nosotros y, claro está, planear adecuadamente el siguiente periodo. En este caso, el 2015.

En nuestras operaciones de empresa, el periodo de planeación debió haber iniciado meses atrás y podemos estar seguros que una gran cantidad de inversionistas, y operadores de casinos y salas de juego ya han completado sus presupuestos, planes de mercadeo y plan estratégico para los próximos 12 meses. Otros, aún estamos rezagados y trabajando en ello mientras algunos le restan importancia a este ejercicio de revisión y planeación o lo

realizan para cumplir ciertos requisitos internos procediendo casi de inmediato a engavetarlo. Mientras se acercan los días de mucho tráfico, fiestas, reuniones sociales y celebraciones, se hace cada vez más difícil dedicar el tiempo necesario.

En todo caso, uno de los aspectos más relevantes de cualquier documento de planeación es **fijar objetivos adecuados que sirvan de faro a nuestras operaciones**. Su correcto establecimiento es vital para una adecuada administración de nuestros recursos y de las diversas fases de la operación. Sobre todo, en mercados altamente competitivos y/o en aquellos donde la disponibilidad económica para el juego ha disminuido o es discutido por otros tipos de actividades y negocios.

Incrementar la utilidad de nuestras metas y objetivos no es tarea sencilla y, muchas veces, los establecemos de una manera poco coherente, imposibles de medir y casi librescas. Muy conocidos para nosotros son estos ejemplos: “*aumentar la cantidad de jugadores de blackjack*”, “*mejorar el AWD de las maquinas*”, “*hacer mejores promociones*”, “*optimizar la experiencia del jugador*”, “*ser el mejor casino de la ciudad*” ...alguien puede ayudarme a comprender estos? A medirlos? A saber cuándo los hemos alcanzado?

Muchos gurús de la administración recomiendan cinco condiciones básicas que deben cumplir nuestros objetivos de manera que sean realmente productivos y no un simple cuasi-ejercicio de escritura. Se les ha denominado **OBJETIVOS SMART** (por sus siglas en ingles) y a continuación les presento un sumario de los mismos aplicado a la industria de casinos y salas de juego.

- ✓ **E[S]pecifico:** Un objetivo genérico es muy difícil de alcanzar precisamente por lo ambiguo de su expresión, De la misma manera, es prácticamente imposible su medición. Para ser ESPECÍFICO, los objetivos o metas deben contestar las 5 preguntas básicas: QUE se desea lograr? QUIEN(es) es(son) los involucrados y responsables en la obtención de dicho(s) objetivo(s)?, DONDE o CUAL es la localización de la ejecución de dicho objetivo o meta?, CUANDO, debe establecerse un marco de temporalidad y PORQUE? Es importante o necesario alcanzar dicho objetivo.

Como ejemplo de un objetivo generalizado: *Aumentar el Drop*. Un objetivo específico: *Aumentar el Drop en las mesas de Blackjack al menos en 15% durante el turno de 3:00 – 11:00 p.m.*

[S] también indica que los objetivos deben ser **[S]imples** de comprensión y de simple adecuación a la realidad de la operación.

- ✓ **[M]edible** – Sus metas y objetivos deben tener establecido criterios específicos para medir su progreso y nivel de obtención. No es posible administrar y controlar ningún aspecto del juego si no es posible medirlo. De lo contrario, solo hacemos conjeturas, creencias y sentimientos personales (Gut feelings!).

Los objetivos medibles deben responder a preguntas como: Cuanto? Cuando se lograra? Ejemplo de un objetivo poco medible es: *Mejorar la calidad del entretenimiento provisto en el casino*. El mismo objetivo medible podría ser: *Proveer al menos un espectáculo artístico de categoría media al mes y uno con artistas de relieve cuatrimestralmente*.

- ✓ **[A]lcanzable** – De que nos sirve establecer metas y objetivos que no son alcanzables dentro de las características y particularidades de la operación y su entorno inmediato. Establecer este tipo de objetivo solo promueve frustración en el equipo de trabajo y, aunque es bueno fijarnos metas cada vez más elevadas, si las mismas son inalcanzables en el momento, de que sirven?

Para una sala de juegos promedio en una de las ciudades latinoamericanas populosas y de bajo nivel turístico, plantearse objetivos como : *Elevar el Ingreso Promedio Diario de las maquinas hasta US\$ 180.00* resulta probablemente inalcanzable en la actualidad y solo se promueve con ello falsas expectativas ante los inversionistas que, más tarde, generan evaluaciones negativas de la gerencia. Si la misma sala está produciendo un ADW de US\$ 65.00 y se plantea como objetivo: *Aumentar el ingreso promedio diario de las maquinas en un 15% utilizando aumentos en su nivel de retención y las denominaciones de juego disponibles*. Este resulta mas alcanzable, medible y específico.

- ✓ **[R]ealista** – No debemos confundir alcanzable con realista. En la práctica muchos objetivos pueden ser alcanzables si se tienen disponibles las condiciones de mercado, financieras, tecnológicas y recursos humanos suficientes pero puede que el mismo no sea realista pues sabemos que no todos los recursos necesarios están disponibles.

Un objetivo o meta realista es aquel que deseamos y por el cual somos capaces de trabajar. En el caso anterior veíamos un objetivo alcanzable para las máquinas tragamonedas pero, posiblemente no será realista cuando sabemos que, tecnológicamente, las máquinas y juegos que tenemos no permiten mucha flexibilidad en lo referente a cambios de denominación y niveles de retención. En el mismo caso, aun con máquinas modernas y flexibles, es posible que el objetivo solo sea alcanzable en el muy corto plazo pero la reacción del mercado resultaría en lo opuesto a mediano plazo por lo que el objetivo no es realista.

- ✓ **[T]emporal** – Todo buen objetivo debe estar definido por un periodo de tiempo para su obtención. Sin un periodo de tiempo es posible que dos situaciones puedan presentarse: i) la falta de un sentido de urgencia para su obtención, e ii) no es posible referirlo a ningún periodo contable-operativo.

He aquí un ejemplo de un objetivo específico, medible, alcanzable y realista pero no temporal: *Mejorar el nivel de servicio al cliente disminuyendo a no más de 3 minutos el tiempo que tardan actualmente las Supervisoras en realizar un pago manual en el área de la Ruleta Electrónica*. Preguntaríamos Cuando esperamos lograr este objetivo? En tres meses, para finales del 2015? O....?

T igualmente identifica **[T]**angible pues. Si bien es bueno “soñar”, la tangibilidad de una meta u objetivo lo hace más medible y, por tanto, controlable y administrable.



Kris Duggan, CEO de la empresa BetterWorks (<http://www.betterworks.com/>) asegura que fijar objetivos apropiados nos pueden mantener alertas y motivados. Sobre todo si tenemos las herramientas informáticas para darles seguimiento, evaluación y realizar los ajustes necesarios pues, de ninguna manera, las metas y objetivos no pueden ser estáticos ni ser una labor de “una vez al año”.

Duggan comparte cinco mejores prácticas que, asegura, puede colocar a una empresa una operación caótica en una operación enfocada.

1. Objetivos y Metas deben estar conectados

La Empresa tradicional asigna la responsabilidad de fijar objetivos y metas al nivel ejecutivo, En los casinos, el Director General, Director de Juegos y Operaciones, Finanzas y Recursos Humanos son generalmente los asignados y los demás apenas se enteran pese a ser ellos quienes ejecutan las acciones.

En el mundo actual y futuro, es necesario que el proceso de fijar objetivos y metas empresariales sea revertido de abajo-arriba donde el personal operativo participe activamente, conozca e interiorice las metas a corto, mediano y largo plazo.

2. Objetivos deben ser “Públicos”

Preparar un documento con los objetivos solo para los ojos del “comité de dirección” es cosa del pasado. Peor aún si lo único que los observa es una gaveta de escritorio.

Según Duggan, las investigaciones han demostrado que *“escribir los objetivos y metas y publicarlos para que todos lo vean aumenta la posibilidad de lograr aquellos. Los empleados asimilan mejor y se motivan más aún”*.

3. Objetivos y Metas deben ser adaptables y dinámicos.

La teoría moderna de fijar objetivos debe ser dinámica y ágil. Es un asunto del pasado escribir objetivos para todo un año y revisarlos el siguiente.

En una industria de cambios tan acelerados como la del juego y donde satisfacer a un cambiante jugador (cliente) debe ser el objetivo primordial, se requiere de contante seguimiento, revisiones y adaptaciones de los objetivos. Como mínimo, trimestralmente. Sobre todo en jurisdicciones con gran efecto estacional.

4. Objetivos y Metas deben estar basados en mediciones frecuentes de los avances y alcances.

Al mismo tiempo que los objetivos no pueden ser estáticos, es necesario medir su nivel de cumplimiento y comunicarlo constantemente a aquellos encargados de ejecutarlos. Cuadros de Mando dinámicos y visuales ayudan a comunicar los niveles de participación y alcance de las metas fijadas. Al mismo tiempo, aumentan considerablemente los niveles de motivación y responsabilidad.

En este sentido, salvo en jurisdicciones donde es obligatorio publicar las estadísticas básicas, la mayoría de las operaciones de juego parecen preferir el secreto y el no compartir información como si se tratase de la fórmula para hacer el mejor producto del mundo.

5. Las Metas deben aspirar a elevados niveles.

Según el Sr. Duggan, “*Investigaciones han demostrado que somos más felices cuando fijamos elevadas metas...metas difíciles pero alcanzables*”.

Recordemos, sin embargo, que los objetivos y metas deben ser **SsMARTt** por lo que debemos tener cuidado con fijar metas inalcanzables que solo generan frustración. Como ejemplo en nuestra industria, solo tenemos que revisar el Plan Estratégico de Revel en Atlantic City (doble bancarrota y cerrado) y del Cosmopolitan en Las Vegas (Bancarrota, inversión fallida y vendido aunque aún en operaciones).

Creo que es hora de trabajar. Felices Fiestas y seamos **SMART!!**



AGL360CG, SRL es una empresa de consultoría dirigida a dar servicios a la industria del juego y la hospitalidad con énfasis en las áreas de Analítica de Juegos, Analítica Mercadológica, Inteligencia de Negocios, Estudios de Mercado, Optimización de Operaciones y desarrollo de cuadros de mando, métricas e indicadores claves de gestión (KPI)-Anibal Garcia, Presidente y Fundador puede ser contactado vía cel. al (809) 545-4213, tel. (954) 640-8221o a su correo electrónico agarcia@agl360cg.com