
ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO	15
1.1 Lugar de aplicación.....	16
1.1.1 Subway S.A.....	16
1.1.2 Productos	16
1.1.6 Estructura organizacional.....	19
1.2 Justificación	20
1.2 Problemática.....	25
1.3 Objetivo general	26
1.4 Objetivos específicos	26
1.5 Resultados tangibles	27
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	28
2.1 Diagrama causa-efecto.....	29
2.2 5 porqués.....	30
2.3 Cuestionario SIGA.....	31
2.4 Focus group.....	31
2.5 Análisis PESTEL.....	31
2.6 Análisis FODA.....	33
2.7 Matriz de impacto y esfuerzo	34

2.8	Planificación estratégica.....	36
2.8.1	Misión.....	36
2.8.2	Visión	37
2.9	<i>Balance Score Board</i>	38
2.10	Mapa estratégico.....	39
2.11	Tablero de Control.....	42
2.11.1	Google Data Studio.....	43
2.11.2	Power BI.....	44
2.11.3	Microsoft Excel.....	44
2.12	Evaluación de costos relevantes.....	45
2.13	Evaluación costo-beneficio	45
2.14	Metodologías.....	46
2.14.1	PDCA	46
2.14.2	DMAIC.....	48
	2.14.3 8D	50
2.14.4	Scrum-Metodología Agile.....	52
2.14.5	<i>Design thinking</i>	54
2.14.6	Selección de metodologías de desarrollo del proyecto	55
CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL		59

3.1	Diagnóstico mediante matriz PESTEL.....	60
3.1.1	Político.....	60
3.1.2	Económico	61
3.1.3	Social.....	63
3.1.4	Tecnológico.....	65
3.1.5	Ecológico.....	65
3.1.6	Legal.....	66
3.2	Diagnóstico mediante matriz FODA.....	67
3.2.1	Fortalezas.....	69
3.2.2	Oportunidades	70
3.2.3	Debilidades	71
3.2.4	Amenazas.....	72
3.3	Diagnóstico mediante Encuesta SIGA	74
3.4	Diagnóstico mediante diagrama Ishikawa y 5 porqués.....	77
3.5	Propuestas de solución.....	82
CAPÍTULO 4: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....		87
4.1	Diseño y formalización del propósito estratégico	88
4.1.1	Diseño y formalización de la misión.....	88
4.1.2	Diseño y formalización de la visión	90

4.1.3	Diseño y formalización de los valores empresariales	91
CAPÍTULO 5: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		93
5.1	Matriz de TOWS	94
5.1.1	Estrategia Fortalezas-Oportunidades (ofensivas).....	94
5.1.2	Estrategia Fortalezas-Amenazas (reactivas)	95
5.1.3	Estrategia Debilidades-Oportunidades (adaptativas).....	95
5.1.4	Estrategia Debilidades-Amenazas (defensivas)	96
5.1.5	Selección de estrategia	96
5.2	Objetivos estratégicos.....	96
5.2.1	Perspectiva financiera.....	97
5.2.2	Perspectiva clientes.....	97
5.2.3	Perspectiva procesos internos	98
5.2.4	Perspectiva aprendizaje y desarrollo	99
5.3	Mapeo estratégico.....	99
5.4	Indicadores.....	101
5.4.1	Indicadores perspectiva financiera.....	101
5.4.2	Indicadores perspectiva clientes	102
5.4.3	Indicadores perspectiva procesos internos.....	104
5.4.4	Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	105

5.5	Selección de software de <i>Business Intelligence</i>	106
CAPÍTULO 6: SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS		111
6.1	Sistema de alimentación de datos	112
6.2	Módulo de perspectiva financiera	114
6.2.1	Formulario de ingreso de ROA.....	115
6.2.2	Formulario de ingreso de ROE.....	115
6.2.3	Formulario de ingreso de costos operacionales.....	116
6.3	Módulo de perspectiva clientes.....	117
6.3.1	Formulario de N° de encuestas	118
6.3.2	Formulario de nivel de satisfacción	118
6.3.3	Formulario de nivel de reclamos.....	119
6.3.4	Formulario de ingreso de locales	120
6.4	Módulo de perspectiva procesos internos.....	120
6.4.1	Formulario de mermas de panificación y de producto final.....	121
6.4.3	Formulario de mantenimientos.....	122
6.4.4	Formulario de cumplimiento de proveedores.....	123
6.5	Módulo de perspectiva aprendizaje y desarrollo	123
6.5.1	Formulario de capacitaciones	124
6.5.2	Formulario de ingreso de colaboradores.....	125

6.5.3	Encuesta de satisfacción de colaboradores	125
CAPÍTULO 7: TABLERO DE CONTROL.....		127
7.1	Prototipo del tablero de control.....	128
7.3	Requerimientos funcionales y no funcionales del sistema.....	129
7.3.1	Requerimientos funcionales del sistema.....	129
7.3.2	Requerimientos no funcionales del sistema	130
7.4	Prototipo	131
7.4.1	Modelo relacional.....	131
7.4.2	<i>Dashboard</i> de gestión en base a perspectiva financiera.....	132
7.4.3	<i>Dashboard</i> de gestión en base a perspectiva clientes	133
7.4.4	<i>Dashboard</i> de gestión en base a perspectiva procesos internos	134
7.4.5	<i>Dashboard</i> de gestión en base a perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	135
7.5	Implementación del prototipo.....	136
7.5.1	Requerimientos de implementación del prototipo.....	137
7.5.2	Recomendaciones.....	137
CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE IMPACTO		139
8.1	Evaluación de costos relevantes.....	140
8.2	Evaluación de impacto organizacional.....	141
CONCLUSIÓN.....		144

BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Locales de Pablo Kendall.....	22
Tabla 2: Número de trabajadores por local	23
Tabla 3: Calificaciones de auditorías en locales del Holding	24
Tabla 4: Perspectiva BSC	38
Tabla 5: Análisis de acción-reacción de criterios	56
Tabla 6: Calificaciones y ponderaciones de cada criterio.....	56
Tabla 7: Caracterización de criterios	57
Tabla 8: Calificaciones de cada criterio	58
Tabla 9: Calificaciones ponderadas de cada criterio	58
Tabla 10: Mecanismo para evaluar los criterios del uno al siete.....	75
Tabla 11: Mecanismo para evaluar el criterio ocho	75
Tabla 12: Resultados encuesta SIGA gerente de administración y finanzas.....	75
Tabla 13: Resultados encuesta SIGA gerente de tiendas.....	76
Tabla 14: 5 porqués de bajas calificaciones en auditorías de la franquicia	78
Tabla 15: 5 porqués de falencias en control de gestión.....	78

Tabla 16: 5 porqués de inexistencia de sistema de control de gestión.....	79
Tabla 17: Ranking de problemas del holding.....	83
Tabla 18: Indicadores perspectiva financiera.....	102
Tabla 19: Indicadores perspectiva clientes.....	103
Tabla 20: Indicadores perspectiva procesos internos.....	105
Tabla 21: Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	106
Tabla 22: Acción y reacción software BI.....	107
Tabla 23: Ponderaciones software BI.....	107
Tabla 24: Caracterización de Google Data Studio.....	108
Tabla 25: Caracterización de Microsoft Power BI.....	108
Tabla 26: Caracterización de Microsoft Excel.....	109
Tabla 27: Caracterización de cada software con asignación de notas.....	109
Tabla 28: Calificaciones de cada software.....	109
Tabla 29: Nota final de selección de software.....	110
Tabla 30: Claves del sistema de información.....	113
Tabla 31: evaluación de costos relevantes del proyecto etapa de implementación.....	140
Tabla 32: evaluación de costos relevantes del proyecto etapa de ejecución.....	140
Tabla 33: Resultados reevaluación encuesta SIGA gerente de administración y finanzas...	141
Tabla 34: Resultados reevaluación encuesta SIGA gerente de tiendas.....	141

Tabla 35: Variación de puntajes obtenidos en encuesta SIGA con y sin proyecto	143
---	-----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Sándwich Subway	17
Ilustración 2: Vaso de bebestible Subway.....	17
Ilustración 3: Ensaladas Subway	18
Ilustración 4: Snacks Subway	18
Ilustración 5: Estructura organizacional Administración Subway	19
Ilustración 6: Ubicaciones de locales Subway franquiciados por Pablo Kendall	21
Ilustración 7: Ejemplo de evaluaciones de auditorías local 1 Norte.....	25
Ilustración 8: Estructura diagrama causa-efecto	30
Ilustración 9: Esquema 5 porqués.....	30
Ilustración 10: Matriz impacto y esfuerzo.....	35
Ilustración 11: Ejemplo del paso adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas	40
Ilustración 12: Ejemplo del paso adicionar las relaciones causa-efecto.....	41
Ilustración 13: Ejemplo del paso temas o líneas estratégicas.....	41
Ilustración 14: Ejemplo del paso mostrar y hacer seguimiento al desempeño	42
Ilustración 15: Esquema de ciclo PDCA.....	48
Ilustración 16: Esquema de ciclo DMAIC	49
Ilustración 17: Conciencia respecto al consumo de los chilenos.....	66

Ilustración 18:Matriz FODA Subway.....	74
Ilustración 19: Diagrama de Ishikawa Subway	81
Ilustración 20: Esquema de etapas de Design Thinking.....	82
Ilustración 21: Resultados matriz impacto y esfuerzo.....	84
Ilustración 22: Matriz de impacto y esfuerzo	85
Ilustración 23: Análisis FODA Cuantitativo	94
Ilustración 24: Mapa estratégico de holding de restaurantes de Pablo Kendall	100
Ilustración 25: Diagrama de contexto sistema de alimentación de datos.....	112
Ilustración 26: Menú principal.....	113
Ilustración 27: Ingreso de contraseña	114
Ilustración 28: Módulo de perspectiva financiera.....	114
Ilustración 29: Formulario de ingreso de ROA.....	115
Ilustración 30: Formulario de ingreso de ROA.....	116
Ilustración 31: Formulario de ingreso de costos operacionales.....	117
Ilustración 32: Módulo de perspectiva clientes	117
Ilustración 33: Formulario de N° de encuestas.....	118
Ilustración 34: Formulario de nivel de satisfacción	119
Ilustración 35: Formulario de nivel de reclamos	119
Ilustración 36: Formulario de ingreso de locales	120

Ilustración 37: Módulo de perspectiva procesos internos.....	121
Ilustración 38: Formulario de mermas de panificación	121
Ilustración 39: Formulario de mermas de producto final	122
Ilustración 40: Formulario de mantenimientos.....	122
Ilustración 41: Formulario de cumplimiento de proveedores	123
Ilustración 42: Módulo de perspectiva aprendizaje y desarrollo.....	124
Ilustración 43: Formulario de capacitaciones.....	124
Ilustración 44: Formulario de ingreso de colaboradores	125
Ilustración 45: Encuesta de satisfacción de colaboradores	126
Ilustración 46: Diagrama de contexto tablero de control.....	129
Ilustración 47: Modelo relacional.....	132
Ilustración 48: Cuadro de mando de perspectiva financiera	133
Ilustración 49: Cuadro de mando perspectiva clientes	134
Ilustración 50: Cuadro de mando de procesos internos.....	135
Ilustración 51: Cuadro de mando de aprendizaje y desarrollo.....	136

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Cálculo para una evaluación directa de criterio	57
Ecuación 2. Cálculo para una evaluación indirecta de criterio	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta SIGA Gerente de Administración y Finanzas	152
Anexo 2: Encuesta SIGA Gerente de Tiendas.....	154
Anexo 3: Interpretación de resultados de encuesta SIGA.	157
Anexo 4: Plan paso a paso para servicios de alimentación al público en general	158
Anexo 5: Reevaluación encuesta SIGA Gerente de Administración y Finanzas.....	158
Anexo 6: Reevaluación encuesta SIGA Gerente de Tiendas	161