



INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



UNIVERSIDAD DE TALCA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROYECTO DE TÍTULO

PROPUESTA DE MEJORA PARA ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE UN HOLDING DE
RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA

AUTOR:

Luciano Valdés Leyton

PROFESOR GUÍA: Diego Lagos Salvatierra

CURICÓ - CHILE

ENERO DE 2022

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su encargado Biblioteca Campus Curicó certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Two circular stamps and signatures are present. The left stamp is blue and contains the text "UNIVERSIDAD DE TALCA", "DIRECCIÓN", and "SISTEMA DE BIBLIOTECAS". A signature is written over it. The right stamp is grey and contains the text "SISTEMA DE BIBLIOTECAS", "CAMPUS CURICO", and the university logo. A signature is written over it.

Curicó, 2023

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado de mucho trabajo y esfuerzo, no tan solo en su realización, si no que en todo el camino recorrido en estos seis años universitarios. En primer lugar, quiero agradecer a mis padres Julio Valdés y Rosa Leyton, por su apoyo incondicional en cada decisión que he tomado y por las herramientas que me han brindado para poder crecer como persona y futuro profesional. También quiero agradecer a mis hermanas Constanza y Camila, que me aguantaron en mis momentos de estrés y siempre buscaban la forma de ayudarme.

A mis amigos de la infancia Sebastián y Francisco, amigos del vecindario Giovanni, Cata, Dani, Pola, Caro, amigos de la universidad, Gabo, Pía, Peter, Steve, Dani, Cata, Tefi, Cornejo y Titin, a todos ellos, infinitas gracias por estar siempre. Finalmente, a mis roomies que nos acompañamos la mayor parte de la vida universitaria en el “Depa 42.0” Brayán, Peña, Edgardo y Mati, con quienes viví las mejores experiencias en este período.

A mi tutor en este proyecto Richard Espinosa, gerente de administración y finanzas de Subway, quien fue un apoyo fundamental en la realización de este proyecto, con una disposición y calidad humana invaluable. También a mi profesor guía Diego Lagos, quien brindo grandes consejos para que este proyecto llegara a puerto de la mejor manera.

Muchas personas han sido parte de este camino, a veces sin siquiera darse cuenta, con una explicación en las salas de estudio, un mensaje antes de una prueba, una oración para pasar un examen o simplemente escuchando momentos de desahogo, a todas esas ayudas anónimas doy las gracias.

Finalmente, quiero agradecerme a mí, por no darme por vencido, por las noches sin dormir por estudiar, por enfrentar los problemas a veces incluso con miedo, por luchar por los objetivos que me he propuesto y por los que están por venir.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto se lleva a cabo en el holding de restaurantes Pablo Kendall J Restaurant y comida rápida EIRL, el cuál posee 13 locales franquiciados de la marca Subway a lo largo de Chile. El proyecto comienza con un diagnóstico de la situación actual de la empresa debido que no se ha definido la problemática a abordar desde el comienzo de este. Por lo que, mediante diversas herramientas de análisis y diagnóstico, se determina la problemática, la cual viene dada por la concentración por parte de la gerencia en la expansión y apertura de nuevos puntos de venta que ha resultado en la pérdida de control de la gestión en cada local, teniendo repercusiones en la calidad del servicio. Es por esto por lo que el objetivo del proyecto es diseñar un sistema de control de gestión alineados a los objetivos estratégicos del holding, con la finalidad de mejorar la gestión organizacional y estratégica de la empresa, mediante el desarrollo de un tablero de control.

En primer lugar, se comienza con la ideación de propuesta de solución, generándose cuatro subproyectos, los cuales son el levantamiento de la planificación estratégica, generación de objetivos estratégicos, creación de KPI's y la creación de un tablero de control, siguiendo el orden con el cual han sido mencionados. Junto con ello se genera un sistema de alimentación de datos que apoye al tablero de control creado en la entrega de información para la toma de decisiones respecto a la gestión de los diversos locales del holding.

Finalmente se realiza una evaluación de impacto económica, mediante el método de costos relevantes en las etapas de implementación del proyecto, con un total de \$270.000 pesos chilenos y en la etapa de ejecución con un total de \$2.463.708 pesos chilenos; y una evaluación de impacto organizacional con una reevaluación del cuestionario SIGA realizado en la etapa de diagnóstico de manera de conocer la evolución en la gestión con la implementación del proyecto.

Luciano Valdés Leyton (lvaldes16@alumnos.utalca.cl)
Estudiante de Ingeniería Civil Industrial
Facultad de Ingeniería – Campus Curicó – Universidad de Talca
Chile, enero de 2022

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

GLOSARIO

KPI: indicadores claves de desempeño o KPIs (por sus siglas en inglés) son todas las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia y tienen directa relación con los objetivos estratégicos.

BSC: *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

Feedback: retroalimentaciones entre trabajadores de la empresa.

Dashboard: representación gráfica de las principales métricas o KPIs que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia.

Target: objetivo de mercado.

CAPÍTULO 1: CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se presenta la organización en la cual se implementará el proyecto de título y se describirá la problemática, objetivos y resultados tangibles esperados.

1.1 Lugar de aplicación

En esta sección se expondrá la organización en la cual está enfocado el proyecto de título, la cual es Subway IP Inc. Específicamente se realizará en el holding de franquicias asociadas a Pablo Kendall.

1.1.1 Subway S.A

Esta compañía oriunda de Connecticut, E.E.U.U, es una de las cadenas de sándwiches más grandes del mundo, superando incluso a McDonald´s en Estados Unidos, Canadá y Australia. Actualmente, tiene más de 40 años de trayectoria y ofrece sándwiches estilo Submarinos, snacks y ensaladas en sus 44.852 establecimientos en 112 países. La sede de la empresa se encuentra en Milford y posee subsedes a cargo de diferentes zonas geográficas, dentro de las cuales se encuentra la de Miami Florida, responsable de las tiendas de América Latina (Subway , s.f.).

En Chile, la compañía tiene 173 locales franquiciados ubicados en zonas céntricas, centros comerciales, parques de entretenimiento, etc. Los cuales tienen como característica, su modelo de negocio de fácil aplicación, ya que no son necesarios equipos de cocina convencionales como parrillas, cocinas o freidoras y es adaptable al layout del local.

El origen de la compañía se remonta a 1965 de la mano de uno de sus socios fundadores Fred DeLuca, quien solicitó a un amigo, posteriormente su socio, Peter Buck, capital para poner en marcha un restaurant de sándwiches en Bridgeport. La intención del chico de 17 años era juntar dinero para pagar su universidad. Hoy en día, a 56 años de este acontecimiento, Subway es una de las empresas de sándwiches más reconocidas del mundo y de la cultura pop, por diversas apariciones en filmes cinematográficos y por el posicionamiento de la marca.

1.1.2 Productos

Los productos que ofrece la empresa desde sus inicios son aquellos de fácil y veloz preparación y con la principal característica que son preparados frente a los ojos de los clientes.

- **Sandwich:** el producto estrella de Subway, es un sándwich estilo “submarino”, el cual se caracteriza por estar conformado por un pan francés estilo baguette, en forma alargada, el cual puede contener cualquier tipo de ingrediente. En la actualidad, el menú ofrece una proteína o elemento principal del sándwich, al cual se le puede agregar cualquier tipo y cantidad de vegetales que hay disponible en un mesón con diversas estaciones, en dónde estos se seleccionan. Además, se venden en dos formatos, de 15 y 30 centímetros de largo y en cinco variedades de pan los cuales son: pan blanco, integral, avena, sésamo y orégano parmesano, todos recién horneados. En la Ilustración 1 se puede observar uno de estos sándwiches de la compañía.

Ilustración 1: Sándwich Subway



Fuente: (Subway Chile, 2021)

- **Bebestibles:** además de ofrecer sándwiches, la cadena de restaurantes ofrece diversos bebestibles desde bebidas azucaradas, light, aguas minerales normales, saborizadas y jugos. En la Ilustración 2 se puede observar el formato de los bebestibles.

Ilustración 2: Vaso de bebestible Subway



Fuente: (Subway Chile, 2021)

- **Ensaladas:** la empresa además aprovecha la gran cantidad de vegetales y salsas que tiene a disposición, por lo que también ofrece convertir cualquier tipo de sándwich, es decir, toma la proteína o ingrediente principal y lo traspasa a un plato de ensalada. En la Ilustración 3 se muestra un plato de ensaladas de Subway.

Ilustración 3: Ensaladas Subway



Fuente: (Subway Chile, 2021)

- **Snacks:** para aumentar el valor en los menús, también se ofrecen snacks para agregar en combo al pedido, ofreciendo papas fritas (embolsadas), galletas o muffins recién horneados. En se complementa con la venta de cafés, lo que da la opción de venta de combos de desayunos. En la Ilustración 4 se observan algunos snacks que se ofrecen en combo.

Ilustración 4: Snacks Subway



Fuente: (Subway Chile, 2021)

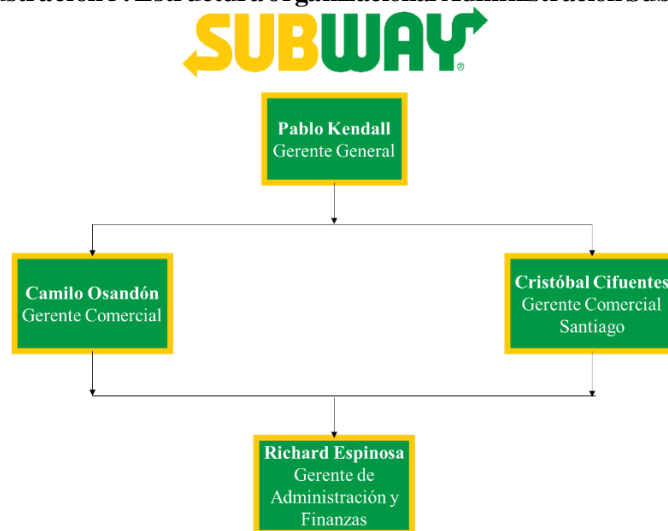
1.1.6 Estructura organizacional

La estructura organizacional del área de administración a cargo de los locales de Pablo Kendall se presenta en la Ilustración 55. Este es liderado por Pablo Kendall con el cargo de gerente general, el cual ve los temas operacionales a nivel macro de todos los locales en cuanto a certificaciones de la franquicia, aprobaciones de planes de subgerencias y apertura de nuevos puntos de venta.

Luego se encuentra dos gerentes comerciales, los cuales son socios de Pablo, a cargo de las decisiones comerciales dos macrozonas, de los locales de la Región Metropolitana y otro de los otros locales que se encuentran en sociedad.

Luego se encuentra Richard Espinosa, gerente de administración y finanzas, quien es el tutor de este proyecto y quien dentro de su tarea está el manejo de recursos humanos y llevar el control de la contabilidad de todos los locales. En el siguiente nivel se encuentra el cargo de gerente de tienda, quien es de los cargos más altos a nivel operativo, quien está a cargo de las decisiones rutinarias de las problemáticas que suceden en los locales y mantener informados a los niveles superiores. Luego se encuentran los *Backup* quienes son los puestos de apoyo de la gerente de tiendas en la solución de problemas, en este caso dos personas ocupan este cargo debido a que es uno por turno ya sea de semana o de fin de semana. Finalmente, se encuentran todos los artistas del sándwich, denominación que da la marca a todo su personal operativo.

Ilustración 5: Estructura organizacional Administración Subway



Fuente: Elaboración propia con información de gerencia de Subway

1.2 Justificación

El proyecto del presente tiene como lugar de aplicación el restaurant de comida rápida Subway, específicamente los locales franquiciados por Pablo Kendall.

El negocio comenzó el año 2017 de la mano de Pablo, quién hizo las gestiones con la empresa multinacional de restaurantes Subway para traer la franquicia a la ciudad de Talca. El primer local habilitado fue el instalado en el centro comercial Portal Centro, en el patio de comidas. Luego de diez meses inaugura el segundo local a su cargo ubicado en el centro comercial Brisas, bajo la modalidad “*Open 24 hours*”. Funcionando con estos dos locales durante se mantuvo generando ingresos durante un año y nueve meses para luego abrir dos locales nuevos ubicados en el Mall Plaza Maule. Estos puntos estaban ubicados el sector de estacionamientos y otro en el patio de comidas, pero que debido a la pandemia y al cierre del sector de comidas del Mall, se tomó la decisión de cerrarlo. Finalmente, a causa de lo anterior se abrió otro local en el Mall Portal Centro de manera de recuperarse del cierre este último.

Cabe destacar que Pablo es el único dueño de todos estos locales, pero también posee participación en otros restaurantes de la marca en Chile.

En los locales de San Felipe, Los Andes y Valdivia Pablo se encuentra en sociedad con Camilo Osandón y Cristián Solís. En los locales de Quilicura, San Antonio y Colina, se encuentran en sociedad Pablo Kendall y Cristóbal Cifuentes.

En la Ilustración 66, se observan las ubicaciones de los locales antes mencionados en color amarillo con símbolo de estrella.

Ilustración 6: Ubicaciones de locales Subway franquiciados por Pablo Kendall



Fuente: Elaboración propia en base a Googlemaps

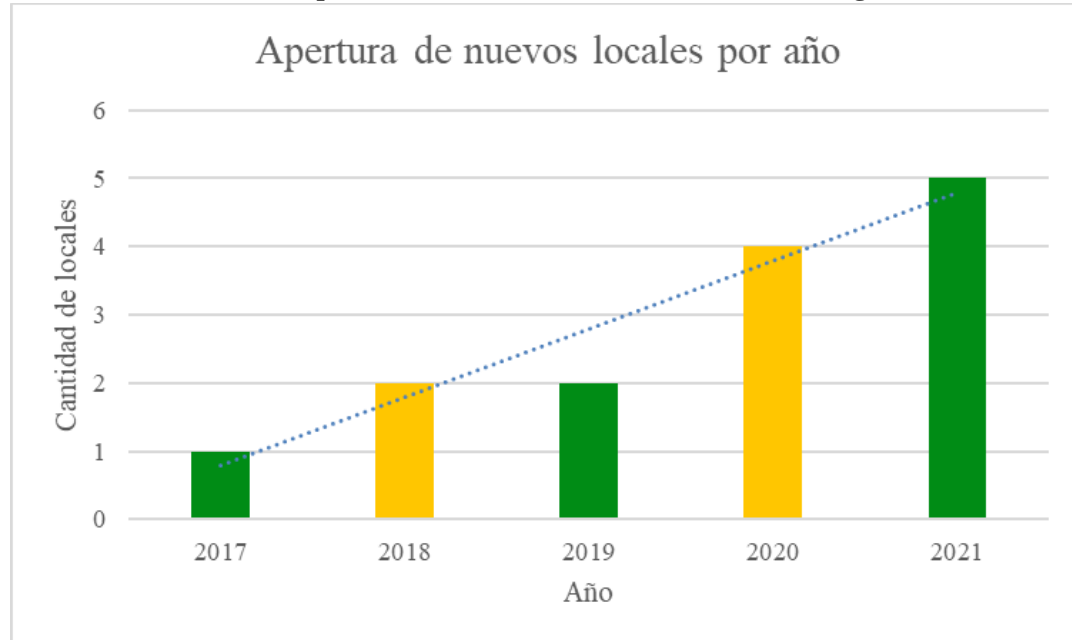
Tabla 1: Locales de Pablo Kendall

Local	Ciudad	Dueño	Apertura	Cierre
1 SUR #1537 4º piso	Talca	Pablo Kendall	01/03/2017	-
1 NORTE #1257	Talca	Pablo Kendall	01/01/2018	-
AV. BERNARDO O'HIGGINS #458	Los Andes	KOS	01/12/2018	-
AV. CIRCUNVALACIÓN OTE #1055 1º piso	Talca	Pablo Kendall	01/09/2019	-
AV. CIRCUNVALACIÓN OTE #1055 2º piso	Talca	Pablo Kendall	01/09/2019	mar-20
SALINAS #183	San Felipe	KOS	01/02/2020	-
AV. EDUARDO FREI MONTALVA #9719	Quilicura	FELL	01/02/2020	-
AV. SAN IGNACIO #500	Quilicura	CYK	01/09/2020	-
AV. RAMÓN BARROS LUCO #105	San Antonio	CYK	01/11/2020	-
1 SUR #1537 1º piso	Talca	Pablo Kendall	01/02/2021	-
PASEO LIBERTAD #127	Valdivia	KOS	01/05/2021	-
CALLE ANFIÓN MUÑOZ #360	Valdivia	KOS	01/05/2021	-
AV. RAMÓN PICARTE #473	Valdivia	KOS	-	-
AV. PASEO COLINA SUR #14500	Colina	CYK	-	-

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 1 se desprende una frecuencia de apertura de nuevos locales en promedio de entre cinco y seis meses y con una tendencia a disminuir dichos períodos, lo que se puede observar en el Gráfico 1 mostrándose un aumento en la apertura de nuevos locales en el tiempo, esto representa, considerando un total de 173 restaurantes Subway funcionando en la actualidad en Chile, una participación en el mercado del 7,5%. Esto considerando dos locales que están próximos a abrir en Valdivia y Colina el segundo semestre del 2021. Es de gran relevancia esta frecuencia de apertura acelerada debido a que Pablo es el encargado de las funciones operativas en todos los locales antes mencionados y presentados en la Tabla 1 por lo que replica el modelo utilizado en todos ellos, en cuanto a recursos humanos, inventario, procesos y administración. Por lo tanto, cualquier problema que no se haya abordado desde el inicio, se comienza a replicar en todos los nuevos locales.

Gráfico 1: Frecuencia de apertura de nuevos locales a nivel nacional a cargo de Pablo Kendall



Fuente: Elaboración propia

A todo esto, se suma, como resultado del crecimiento en nuevos locales, el alza en el número de personas trabajando para los locales del Holding, que a la fecha suman 89 colaboradores y que a lo largo de los años ha crecido a una tasa promedio de 18 trabajadores nuevos por año. Esto se puede observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Número de trabajadores por local

Local	Ciudad	Dueño	Apertura	Nº Trabajadores
1 SUR #1537 4º piso	Talca	Pablo Kendall	01/03/2017	6
1 NORTE #1257	Talca	Pablo Kendall	01/01/2018	7
AV. BERNARDO O'HIGGINS #458	Los Andes	KOS	01/12/2018	7
AV. CIRCUNVALACIÓN OTE #1055 1º piso	Talca	Pablo Kendall	01/09/2019	6
AV. CIRCUNVALACIÓN OTE #1055 2º piso	Talca	Pablo Kendall	01/09/2019	6
SALINAS #183	San Felipe	KOS	01/02/2020	7
AV. EDUARDO FREI MONTALVA #9719	Quilicura	FELL	01/02/2020	7
AV. SAN IGNACIO #500	Quilicura	CYK	01/09/2020	6
AV. RAMÓN BARROS LUCO #105	San Antonio	CYK	01/11/2020	6
1 SUR #1537 1º piso	Talca	Pablo Kendall	01/02/2021	6
PASEO LIBERTAD #127	Valdivia	KOS	01/05/2021	6
CALLE ANFIÓN MUÑOZ #360	Valdivia	KOS	01/05/2021	6
AV. RAMÓN PICARTE #473	Valdivia	KOS	-	7
AV. PASEO COLINA SUR #14500	Colina	CYK	-	6
				89

Fuente: Elaboración propia con datos entregados por gerencia de Subway

La marca, de manera de controlar el comportamiento de sus franquicias, realiza auditorías en tópicos estratégicos como experiencia del cliente, calidad de los productos, gestión del personal y mantenimiento de los locales. Estas auditorías cuentan con una evaluación en base a puntuación que va variando según el tópico, de manera que para aprobar dicha auditoría, es necesario tener una puntuación mínima de 65 puntos, pero que en los próximos meses subirá a 70 puntos. En las últimas dos auditorías realizadas a el local ubicado en el centro comercial Brisas del Maule, se han obtenido una calificación de 71 puntos en la primera y de 81,5 puntos en la segunda, dichas evaluaciones se pueden observar en la Ilustración 7.

Estas calificaciones son de gran preocupación para la administración ya que no cumplir con la nota mínima, puede provocar multas o incluso el cierre del local, por lo que las notas obtenidas, a pesar de mantenerse dentro de lo permitido para funcionar, no son calificaciones de excelencia.

En la Tabla 33, se observan las calificaciones de los locales que hasta la fecha han sido evaluados en las auditorías de la franquicia. Se evidencia un bajo desempeño de los locales, con un promedio de 80,4 puntos, tan solo 10,4 puntos por sobre el puntaje aprobatorio.

Tabla 3: Calificaciones de auditorías en locales del Holding

Local	Ciudad	Calificación
1 SUR #1537 4º piso	Talca	79
1 NORTE #1257	Talca	81.5
AV. BERNARDO O'HIGGINS #458	Los Andes	80
AV. CIRCUNVALACIÓN OTE #1055 1º piso	Talca	83
SALINAS #183	San Felipe	72.5
AV. EDUARDO FREI MONTALVA #9719	Quilicura	86
1 SUR #1537 1º piso	Talca	74

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por gerencia

Ilustración 7: Ejemplo de evaluaciones de auditorías local 1 Norte

Current Score 71.0 P		Previous Score -	
Category	Pts. Lost	Score	Result
Brand Standards	-28	72	Pass
Guest Experience	0		
Food Quality	-5		
Shift Management	-5		
C & M	-18		
Food Safety	-30	70	Pass

Current Score 81.5 P		Previous Score 71.0 P	
Category	Pts. Lost	Score	Result
Brand Standards	-17	83	Pass
Guest Experience	-5		
Food Quality	-5		
Shift Management	0		
C & M	-7		
Food Safety	-20	80	Pass

Fuente: Datos entregados por gerencia de Subway

1.2 Problemática

El *holding* de restaurantes de Pablo Kendall y sus socios ha tenido un constante crecimiento, sumando nuevos locales en promedio cada cinco meses, llegando a tener trece locales en funcionamiento en tan solo cinco años de existencia, por lo que el manejo de sus recursos administrativos está quedando ajustados a los nuevos requerimientos, es decir, el crecimiento acelerado de la empresa ha generado que el área administrativa no haya dado a abasto en el control de la organización. Las condiciones variables de cada local y factores que quedan fueran de lo determinado por la franquicia, provoca falencias y oportunidades de mejora por la pérdida del

dominio del control de todos los locales en forma inmediata, afectando de manera negativa la toma de decisiones al largo plazo, teniendo que enfocar los esfuerzos en la resolución de problemas en el corto.

Además, la empresa, a pesar de estar bajo el alero de una franquicia, desconoce la existencia de la misión, visión y valores de la empresa, lo que dificultan enfocar las metas de competitividad.

De acuerdo con lo anterior, dentro de las problemáticas presentes en el *holding* de Pablo Kendall, se encuentra la necesidad de formalizar la misión, visión y valores de la empresa, de manera de poder estipular los objetivos estratégicos que buscan alcanzar como organización. Finalmente, se identifica la carencia de indicadores de gestión, lo que dificulta la toma de decisiones en base a resultados, ya que solo se cuenta con mediciones de la franquicia, provocando una centralización de la información con la casa matriz y se presenta una inexistencia de un sistema de información que respalde la toma de decisiones.

1.3 Objetivo general

Diseñar un sistema de control de gestión alineado a los objetivos estratégicos del holding de restaurantes a cargo del franquiciado Pablo Kendall, con la finalidad de mejorar la gestión organizacional y estratégica de la empresa, mediante el desarrollo de un tablero de control.

1.4 Objetivos específicos

Para poder cumplir con el objetivo general, se definen diferentes resultados parciales esperados, que se condicen con los objetivos específicos presentados a continuación:

- Diagnosticar la situación actual de la organización, mediante la utilización de herramientas de calidad y análisis estratégico, para generar un sistema que apoye la toma de decisiones.
- Formalizar la planificación estratégica de la organización para determinar objetivos alineados a las metas de la empresa.
- Generar una propuesta de un sistema de control de gestión a nivel táctico y operativo que permita monitorear el cumplimiento de la organización a través de un tablero de control.

- Evaluar el impacto operacional y organizacional de la propuesta de sistema de gestión para comparar la evolución en el desempeño de la organización.

1.5 Resultados tangibles

Dentro de los resultados tangibles esperados del proyecto, se encuentra en primer lugar la formalización y digitalización de un plan estratégico mediante un archivo Word, en segunda instancia, la generación de objetivos para elaborar un mapa estratégico y la creación de indicadores relevantes en la gestión en un archivo Excel. Finalmente se elaborará un tablero de control mediante un software de *Bussines Intelligence*, en el cual se llevará el manejo de los indicadores claves de la organización.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se presenta el modo con el cual se abordará la problemática obtenida en la sección anterior, definiendo los elementos teóricos que respaldan las herramientas y metodologías a utilizar.

2.1 Diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto o también llamado diagrama de Ishikawa, en honor a su creador Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas y en gestión de la calidad, es una herramienta para el análisis de problemas, que busca encontrar las relaciones de posibles causas y un efecto en particular o problema. También es llamado diagrama de Espina de Pescado por su estructura similar al esqueleto de un pescado.

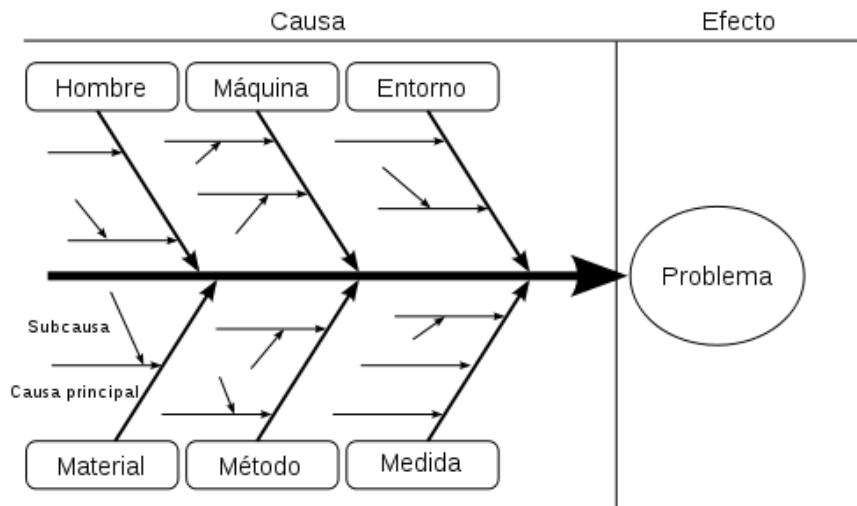
La estructura del diagrama se compone por la “cabeza del pescado”, el cual es un recuadro que contiene la problemática a abordar, seguido por una línea central como “columna” desde donde se desprenden de cuatro a más líneas que se asocian a un factor del sistema relacionado al efecto (Ishikawa, 1989). En la Ilustración 88 se observa la estructura de construcción del diagrama causa-efecto.

El creador de este diagrama, en su libro “Introducción al Control de Calidad”, detalla los pasos a seguir en la creación de este y se presentan a continuación:

- Decidir que problemática abordar
- Trazar una línea horizontal con un cuadro al extremo derecho en donde se estipule el efecto a considerar
- Determinar categorías generales para cada espina del diagrama
- Tomar las causas y desglosarlas todavía más utilizando ramas secundarias y terciarias hasta encontrar eventualmente la causa sobre la cual se pueda actuar
- Ya registradas las causas posibles, ordenarlas según el impacto que tengan, mediante votación.
- Anotara la fecha de realización del diagrama y de cualquier revisión.

Según el autor se recomienda utilizar el método de las “cinco emes”, el cual consiste en agrupar las espinas en mano de obra, materiales, máquinas, métodos y medidas, pero en la actualidad también es importante considera una eme más, la cual es medio ambiente.

Ilustración 8: Estructura diagrama causa-efecto

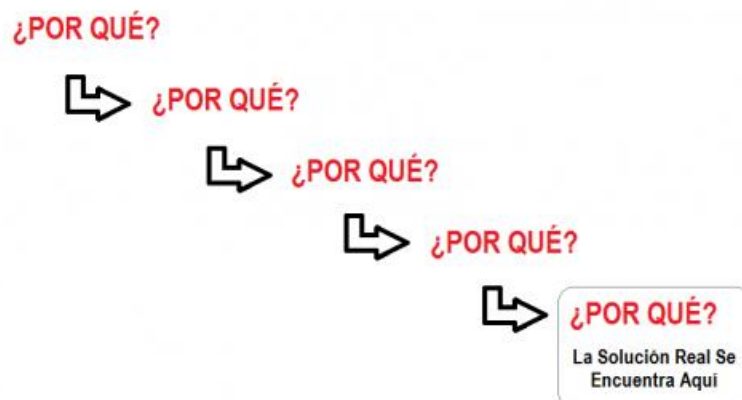


Fuente: (Progressa Lean, 2014)

2.2 5 porqués

Esta herramienta es una estrategia utilizada para identificar la causa raíz de una problemática mediante el planteamiento de un motivo inicial y luego preguntarse el ¿Por qué? de lo sucedido. Luego, a la respuesta anteriormente obtenida, se le repite el proceso, esto durante cinco veces. Cabe destacar que a pesar de que su nombre indique realizar la iteración cinco veces, no es necesario realizarlas, si es que se determina la causa raíz en un punto anterior. En la Ilustración 99 se presenta un esquema del funcionamiento del método de los 5 porqués.

Ilustración 9: Esquema 5 porqués



Fuente: (González, 2014)

2.3 Cuestionario SIGA

El cuestionario SIGA consiste en una serie de preguntas evaluables mediante factores presentados en el capítulo anterior en la Tabla 104 y Tabla 115, la cual sirve para identificar en que aspectos las gestiones realizadas están más deficientes. Este cuestionario es una herramienta de diagnóstico propuesta por ChileCalidad y considera ocho tópicos los cuales son Liderazgo, Clientes y Mercado, Personas, Planificación estratégica, Procesos, Información y Conocimiento, Responsabilidad Social y Resultandos. La encuesta debe ser respondida por cargos estratégicos de las organizaciones y de acuerdo con el puntaje asignado y obtenido, se clasifica el nivel de gestión de la empresa. La tabla de ponderación se puede observar en el Anexo 3.

El SIGA corresponde a un cuestionario basado en el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, existiendo dos tipos de evaluaciones, la primera es para empresas que se encuentren en el nivel inicial o intermedio (1 o 2 respectivamente) y el segundo cuestionario es para las empresas que se encuentren en la evaluación del nivel avanzado (3).

Finalmente, esta herramienta permite identificar los tópicos con oportunidad de mejora.

2.4 Focus group

Es un método utilizado para investigar respecto un tema central, reuniendo participantes en un reunión o entrevista y que tengan relación con el tópico a tratar. La finalidad de esto es conseguir una retroalimentación y otras perspectivas sobre servicios, productos, procesos o entregables, mientras un moderador ordena la sesión y enlista las respuestas obtenidas.

2.5 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis descriptivo de contexto de una empresa y que aborda los temas de Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales los cuales conforman sus siglas.

Al hablar de contexto, se hace referencia a aquellos elementos externos de las empresas y que son cruciales al momento de formular estrategias de corto, mediano e inclusive en algunos casos, de largo plazo.

La aplicación y uso te permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa (Ruiz Barroeta, 2020). Los factores de análisis de PESTEL se detallan a continuación:

- **Político:** son las políticas gubernamentales a nivel local, regional y nacional que inciden en la empresa o mercado en que esta inserta.
- **Económico:** se refiere a indicadores macro de la economía del país en dónde se encuentre o realice acciones la empresa y que puedan tener incidencia en las decisiones que tome la organización.
- **Sociocultural:** son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor al proyecto o que puedan afectarlo.
- **Tecnológico:** este factor se refiere a la evolución tecnológica que maneja el mercado en dónde está inserta la empresa, de manera de evaluar que tan vanguardista es la organización respecto al mercado.
- **Ecológico:** este factor también llamado ambiental (de dónde nace el nombre PESTAL) se refiere netamente a temas relacionados a la conservación del medio ambiente, en cuanto a legislación e impactos.
- **Legal:** este punto aplica a todos los temas legislativo que se deben considerar para el correcto funcionamiento de la organización como licencias, permisos, legislación laboral, etc.

2.6 Análisis FODA

Para generar una serie de alternativas estratégicas o elecciones de estrategias futuras a perseguir, es necesario analizar las fortalezas y debilidades internas de una empresa, como también las oportunidades y amenazas externas. Una herramienta útil para compararlas de manera gráfica, es el cuadro de análisis FODA, siglas de los conceptos recién mencionados.

El propósito de esta herramienta es identificar estrategias para explotar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas, desarrollando las fortalezas de la empresa y minimizando o erradicando sus debilidades (Hill & Jones, 2011).

En términos generales la meta del análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Las estrategias se pueden dividir en cuatro categorías principales las cuales son:

- **Estrategias funcionales:** están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de la empresa, de manera de elevar la calidad del servicio, producto o experiencia.
- **Estrategia de negocios:** están enfocadas en aspectos de posicionamiento y de temas competitivos en general de empresa mediante la explotación de una ventaja competitiva en temas como liderazgo en costos, diferenciación, nichos de mercado o combinación de estos.
- **Estrategias globales:** abordan la ampliación de la organización en operaciones internacionales.
- **Estrategias corporativas:** se enfocan en la ampliación de nuevos mercados.

Además, es posible realizar un análisis cuantitativo de FODA, de manera de cuantificar el grado de relación que existe entre las fortalezas y debilidades con respecto a las oportunidades y amenazas, para poder comprender si la fortaleza permite aprovechar la oportunidad presente o minimizar la amenaza y si la debilidad impide capturar la oportunidad o intensifica el impacto de la amenaza, en un sistema de escala de fuerte, mediano o débil.

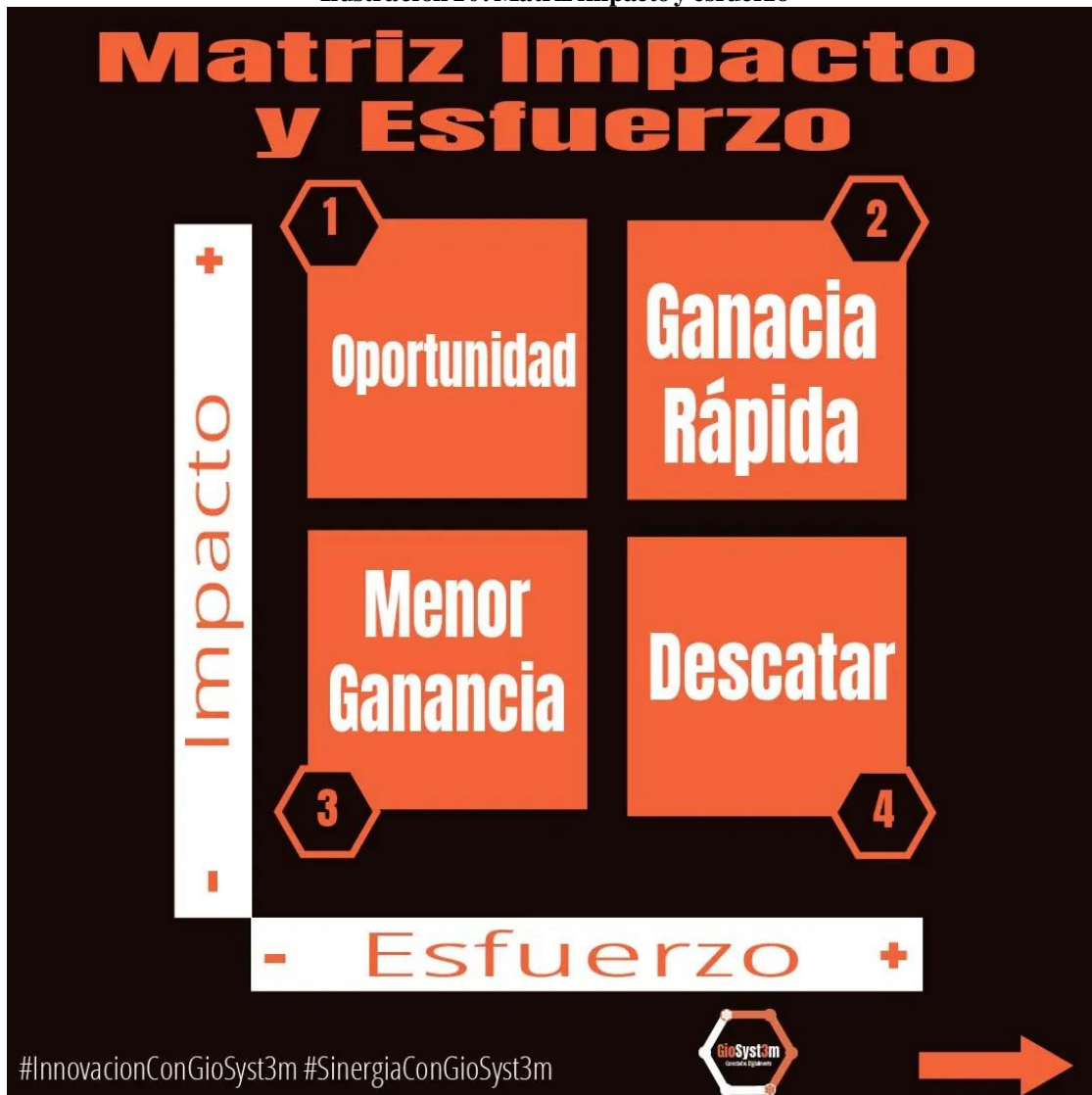
- **Estrategia F-O:** se enfoca en potenciar las fuerzas internas de la empresa para la aprovechar la oportunidad externa presentada.
- **Estrategia F-A:** aprovecha las fuerzas internas de la organización para disminuir la repercusión de las amenazas externas.
- **Estrategia D-O:** procura disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategia D-A:** consiste en la utilización de tácticas que disminuyan las debilidades internas y eviten las amenazas del entorno.

2.7 Matriz de impacto y esfuerzo

La matriz de fuerza impacto es una herramienta utilizada en la metodología *Design Thinking* y que sirve para la selección de proyectos, actividades o tareas mediante la elaboración de una matriz de 2x2 en dónde interactúan el impacto que tendrá su elaboración y el esfuerzo que conlleva lograrlo. Un ejemplo de matriz se presenta en la Ilustración 10. Se entiende por impacto y esfuerzo lo siguiente (Ariza, 2020):

- **Impacto:** se refiere a cómo llegar o con que prioridad se puede obtener ganancia y utilidad en un producto, servicio, emprendimiento, proyecto, idea e iniciativa.
- **Esfuerzo:** es la cantidad de horas y hombres que se necesitan para ejecutar, desarrollar, construir e implementar el producto o servicio, ya sea que desee crear o potenciar tu producto, servicio, proyecto, idea o iniciativa.

Ilustración 10: Matriz impacto y esfuerzo



Fuente: (Ariza, 2020)

Los cuadrantes se pueden asignar tanto cualitativa como cuantitativamente, dependiendo el tipo de escala que se desee ocupar. Los resultados de obtenidos en la matriz según el cuadrante en que quede el proyecto se interpretan de la siguiente forma:

- **Cuadrante 1, ganancia rápida:** impacto alto y esfuerzo bajo, son actividades que deben ser atendidas con prioridad.
- **Cuadrante 2, oportunidad:** impacto alto y esfuerzo alto, son actividades que representan una oportunidad pero que requieren un poco más de planificación.

- **Cuadrante 3, menor ganancia:** impacto bajo y esfuerzo bajo, se pueden considerar con una prioridad muy baja y pueden dar algo de ganancia. Se pueden tener a la vista para profundizar y buscar otras oportunidades.
- **Cuadrante 4, descartar:** impacto bajo y esfuerzo alto, son actividades que consumen mucho esfuerzo y entregan poca ganancia o beneficio.

2.8 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso llevado a cabo por la alta dirección de las organizaciones y que busca mantener en equilibrio entre la empresa y el entorno. Para ello, la gerencia establece planes de acción basados en las variables interna y externas con las que interactúan.

Al conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de las organizaciones es lo que se le llama administración estratégica y considera el análisis ambiental, la planificación estratégica y la implementación de la estrategia, por lo que una correcta planificación genera empresas sólidas y organizadas (Wheelen & Hunger, 2007).

La planificación estratégica, según lo establecido por Kaplan R. y Norton D, en su formulación se basa en tres elementos fundamentales, la misión, visión y la estrategia (Kaplan & Norton, 1992). Bajo esta perspectiva, es necesario comprender que son cada uno de estos ítems.

2.8.1 Misión

En la misión se describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución, es por esto que debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo día a día, ya que se enfoca en los objetivos a cumplir en el mediano y largo plazo. En ella se declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto.

La correcta concepción de la misión define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo y define el alcance de sus operaciones.

Andrew Campbell, director del Ashridge Strategic Management Centre y colaborador por muchos años de Long Range Planning, propone un medio para evaluar una declaración de la misión. Consiste en una evaluación de la declaración de la misión usando diez preguntas, calificando cada pregunta con 0 si la respuesta es no, 1 si la respuesta es algo o 2 si es sí. Según Campbell, una calificación mayor de 15 es excepcional y una menor de 10 sugiere que se requiere trabajar más en la declaración. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿La declaración describe un propósito inspirador que impide satisfacer los intereses egoístas de las partes interesadas?
2. ¿La declaración describe la responsabilidad de la empresa con sus partes interesadas?
3. ¿La declaración define un dominio empresarial y explica por qué es atractivo?
4. ¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere, de tal manera que la ayude a identificar la clase de ventaja competitiva que tratará de lograr?
5. ¿La declaración identifica los valores que se relacionan con el propósito de la organización y actúan como creencias que enorgullecen a los empleados?
6. ¿Los valores concuerdan con la estrategia de la organización y la refuerzan?
7. ¿La declaración describe normas de conducta importantes que sirvan como guías de la estrategia y los valores?
8. ¿Están las normas de conducta descritas de tal manera que permitan a cada empleado juzgar si se comportan correctamente?
9. ¿Proporciona la declaración un retrato de la empresa que capte la cultura de la organización?
10. ¿Es la declaración fácil de leer?

2.8.2 Visión

La visión es una extensión de lo que describe la misión, exponiendo las expectativas de la organización, respecto a que quieren llegar a ser a nivel local o global. Diversos autores exponen la misión y la visión como declaraciones separadas, pero los autores Thomas Wheelen y David

Hunger, prefieren hacer una gran declaración a la que llaman “Misión” en dónde se expone lo que la empresa ofrece y es ahora y lo que espera ser en el futuro.

2.9 Balance Score Board

El BSC, es una metodología planteada por Robert Kaplan y David Norton en *Harvard Business Review* en 1992 bajo el título “El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento” (Kaplan & Norton, 1992). El propósito de este artículo es describir el funcionamiento y los beneficios de la implementación de un modelo BSC bajo la prueba piloto en 12 empresas, con la premisa de “lo que mides, es lo que obtienes”.

El cuadro de mando integral se define como un conjunto de medidas que brindan a los directivos una visión rápida pero completa del negocio, considerando medidas operativas sobre satisfacción del cliente y actividades de innovación y mejora en la organización, muy por el contrario del modelo tradicional de gestión que se basa en la medición de solo indicadores financieros.

El cuadro de mando integral permite ver el rendimiento de varias áreas de manera simultánea proporcionando información desde cuatro perspectivas: cliente, negocio interno, innovación y aprendizaje, y financiero. El concepto se ilustra en la Tabla 44.

Tabla 4: Perspectiva BSC

Perspectivas	Preguntas	Metas	Mediciones
Cliente	¿Cómo nos ven los clientes?		
Negocio interno	¿En qué debemos sobresalir?		
Innovación y aprendizaje	¿Podemos seguir mejorando y creando valor?		
Financiero	¿Cómo miramos a los accionistas?		

Fuente: (Martin, s.f.)

Las perspectivas se describen como:

- **Perspectiva del cliente:** incluye 4 categorías: tiempo de entrega (es decir, tiempo desde la recepción del pedido hasta la entrega), calidad (p. Ej., Niveles de defectos y entrega a tiempo), rendimiento y servicio.

- **Perspectiva comercial interna:** incluye los procesos comerciales que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente, como aquellos que afectan el tiempo del ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad
- **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** involucra metas y medidas relacionadas con la mejora continua en la capacidad de la empresa para innovar, mejorar y aprender. Estas áreas determinan la capacidad de la empresa para lanzar nuevos productos, mejorar la eficiencia operativa y crear más valor para los clientes. Los ejemplos de medidas sugeridas para esta perspectiva incluyen el porcentaje de ventas de nuevos productos y las medidas de mejora en la entrega a tiempo, el tiempo de ciclo, las tasas de defectos y el rendimiento.
- **Perspectiva financiera:** se relaciona con cómo la implementación y ejecución de la estrategia de la organización por parte de la empresa afecta el resultado final. Algunas mediciones incluyen las relacionadas con el flujo de efectivo, el crecimiento de las ventas y la participación de mercado, así como las mediciones de los ingresos operativos y el rendimiento del capital.

Las ventajas del enfoque del cuadro de mando integral incluyen:

- Integrar elementos aparentemente dispares como orientarse al cliente, lograr tiempos de respuesta cortos, mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir los tiempos de lanzamiento de productos y administrar a largo plazo.
- Protegerse de la suboptimización mostrando si las mejoras en un área, o perspectiva, se logran a expensas de otra área.

2.10 Mapa estratégico

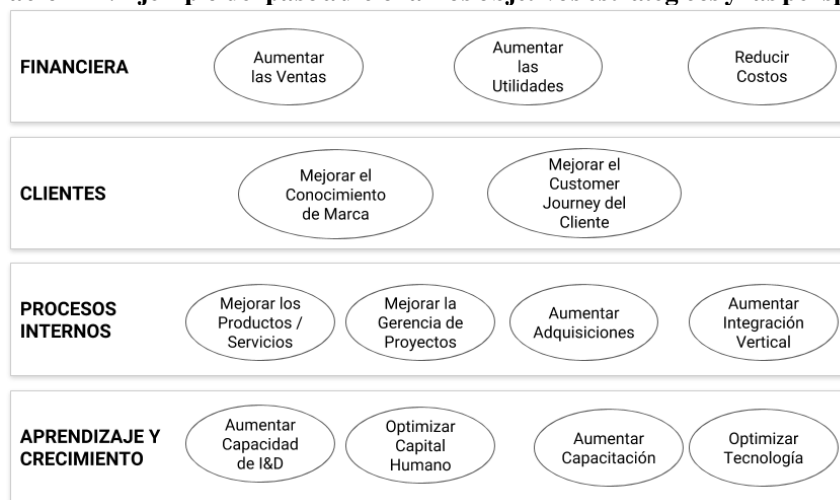
Un mapa estratégico es una representación visual completa de la estrategia de una organización con el cual se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral descrito en el apartado 2.9 *Balance Score Board*.

El mapa estratégico permite a cada colaborador conocer como interactúa su trabajo con la estrategia organizacional y mantener a todos enfocados en los mismos objetivos, mediante la actualización de los indicadores y a las metas que establezcan para ellos (Roncancio, 2018).

Además, es una potente herramienta de comunicación para todos los participantes de la empresa de manera que puedan traducir la estrategia en hechos concretos y a estructuras las reuniones gerenciales debido a que se pueden identificar aspectos que están funcionando bien y tópicos que requieren una optimización. Los pasos para la creación de un mapa estratégico se detallan a continuación.

- **Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas:** el primer paso consiste en agregar los objetivos estratégicos en figuras generalmente ovaladas agrupadas en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Se recomienda no añadir más de 20 objetivos debido a que esto diluiría el mensaje que se busca entregar a los colaboradores. En la Ilustración 11 se muestra un ejemplo de este paso.

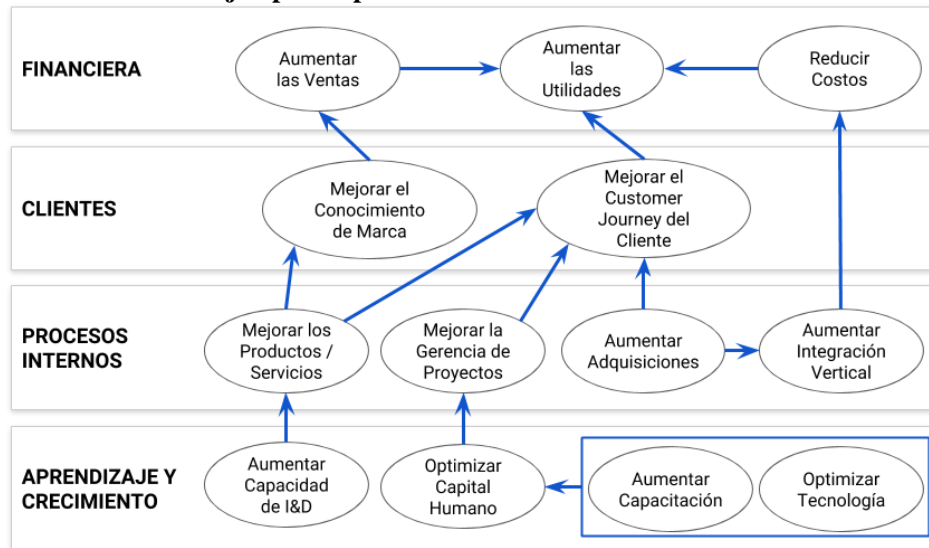
Ilustración 11: Ejemplo del paso adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas



Fuente: (Roncancio, 2018)

- **Adicionar las relaciones causa–efecto:** luego se incluyen flechas que entre los objetivos que buscan mostrar la relación causa–efecto entre ellos. Al seguir las flechas por el camino que trazan se puede ver como los objetivos de la parte inferior impulsan los de la parte superior. En la Ilustración 122 se muestra un ejemplo de este paso.

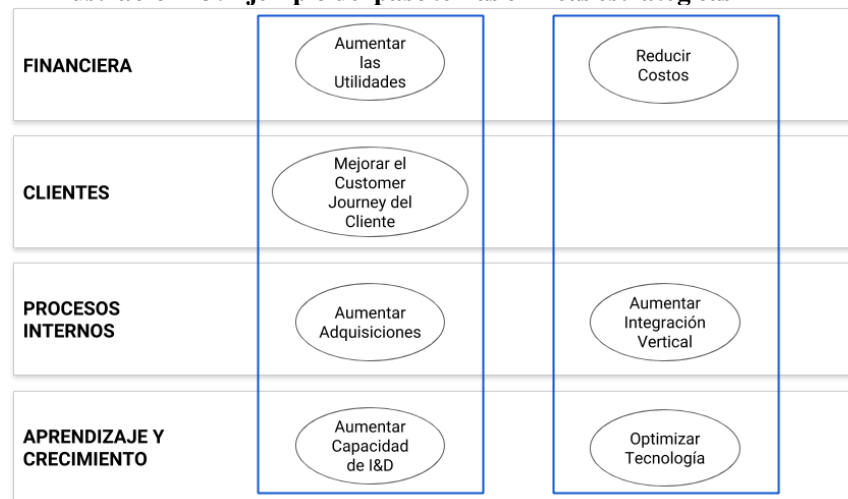
Ilustración 12: Ejemplo del paso adicional las relaciones causa–efecto



Fuente: (Roncancio, 2018)

- **Temas o líneas estratégicas:** este paso es opcional y consiste en añadir temas los cuales representan tres o cuatro enfoques orientados tópicos específicos de cada organización, como en el ejemplo de la Ilustración 133, con la innovación o la excelencia operacional.

Ilustración 13: Ejemplo del paso temas o líneas estratégicas

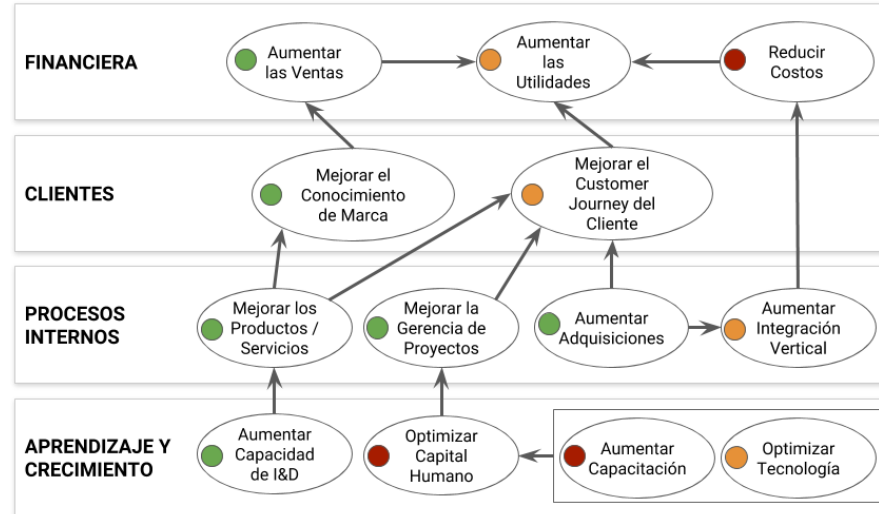


Fuente: (Roncancio, 2018)

- **Mostrar y hacer seguimiento al desempeño:** un paso crucial en el correcto desarrollo de un mapa estratégico es la alimentación y actualización de él. Esto se logra con la ayuda un

software que permite ver el desempeño de la organización mediante una interfaz gráfica. En la Ilustración 144 se muestra un ejemplo de este paso.

Ilustración 14: Ejemplo del paso mostrar y hacer seguimiento al desempeño



Fuente: (Roncancio, 2018)

- **Variaciones del mapa estratégico:** este último paso se refiere a ajustar el mapa estratégico a las características de la organización en la cual se está aplicando, dándole énfasis a las perspectivas que considera de mayor relevancia para el éxito de la organización.

2.11 Tablero de Control

Un tablero de control de gestión es una herramienta que se define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa, apoyado de tecnologías informáticas. Esto permite tener una visión rápida de la situación lo que permite diagnosticar y tomar planes de acción respecto a las situaciones que se levanten a partir de él (Ballve, 2008).

La metodología planteada por Alberto Ballve en su libro “Tablero de Control”, comienza identificando como áreas clave a aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impedirá la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Luego, se busca definir indicadores claves los cuales son los datos, índices, mediciones o ratios que generan información de la situación del área clave. A partir de estas definiciones y apoyados con sistemas informáticos, se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico como lo es el tablero de control. El autor, además, ha implementado cuatro tipos de tableros de control genéricos los cuales son:

- **Tablero de control operativo:** permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un área de la empresa, para poder tomar a tiempo las decisiones correctivas. El tablero debe proveer información necesaria para tomar decisiones operativas de área de finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.
- **Tablero de control directivo:** está centrado en monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que pueden segmentarse. Busca hacer seguimiento a indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto.
- **Tablero de control estratégico:** busca reflejar la situación de la empresa tanto a nivel interno como externo respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.
- **Tablero de control integral:** posee información relevante para la alta dirección de la empresa y engloba las tres perspectivas anteriores.

Actualmente, existen muchos softwares enfocados a la inteligencia de negocios y que ayudan a la generación de tableros de control automatizados, los cuales se detallan a continuación.

2.11.1 Google Data Studio

Google Data Studio es una herramienta gratuita de Google que ayuda a los usuarios a realizar informes personalizados y *dashboards*, visualizando métricas de forma sencilla y permitiendo el *reporting* de gran cantidad de datos. Por otro lado, esta herramienta cuenta con diferentes conectores oficiales como *Google Analytics*, *YouTube Analytics*, *Google Search Console*, *Google Shets*, entre otros. Asimismo, *Google Data Studio*, permitirá compartir en tiempo real la información con el equipo (aunque no trabajen en entorno de *Google*) y con los *stakeholders* (Peris, s.f.).

En definitiva, es una herramienta que ofrece convertir la visualización de información y volumen de datos obtenidos, en precisos y comprensibles, mediante informes configurables y que se acoplen al *branding* de la organización.

2.11.2 Power BI

Power BI es un software que entrega mecanismos de análisis empresarial basado en la nube, que permite usar diferentes fuentes de datos, analizarlos y presentarlos a través de informes y paneles de manera fácil y en tiempo real a toda la organización (Microsoft, s.f.). Se conforma fundamentalmente de estos componentes (Cloded, 2021):

- **Power BI Desktop:** aplicación gratuita de escritorio para transformar, visualizar datos y crear informes de ellos.
- **Power BI Service:** servicio online (SaaS) con funcionalidad similar a la aplicación *desktop* (pero de pago) y permite publicar informes y configurar la actualización de datos automáticamente para que el personal de la organización tenga los datos en tiempo real.
- **Power BI Mobile:** aplicación móvil disponible para Windows, iOS y Android para visualizar informes y que se actualiza automáticamente con los cambios de los datos.

En general es una herramienta altamente flexible a los requerimientos empresariales de cualquier tipo de industria y que permite el reconocimiento de patrones de comportamiento de los datos que no son apreciables a simple vista.

2.11.3 Microsoft Excel

Otro software que permite la realización tableros de control es el popular Microsoft Excel. Excel es una hoja de cálculo que permite manipular datos mediante filas y columnas. La forma en que este software permite la realización de *Dashboards* es mediante el uso de tablas dinámicas que representan sus datos en gráficos de manera automática. A pesar de ser muy útil, a diferencia de los otros softwares que se han presentado, es no está enfocado en la realización de tableros de control, por lo que su realización suele ser más lenta, manual y no permite tener una actualización

de datos en tiempo real para todos los integrantes de la organización, ya que no permite su edición en forma simultánea.

2.12 Evaluación de costos relevantes

De manera de saber el impacto que tiene un proyecto, es necesario identificar aquellos costos que están involucrados en él. Solo mediante un examen exhaustivo de aquellos costos que influyen en el proyecto permite catalogarlos como costos relevantes. Es por esto que, para poder identificar diferencias entre diversas alternativas, es recomendable establecer previamente funciones de costos de cada una de ellas y de su comparación resulta la selección de la mejor alternativa (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). Además, los autores del libro “Preparación y Evaluación de proyectos” plantean una lista de costos que deberían considerarse prioritarios y se presentan a continuación.

- Variaciones en los estándares de materia prima.
- Tasa de salario y requerimientos de personal para la operación directa.
- Necesidades de supervisión e inspección.
- Combustible y energía.
- Volumen de producción y precio de venta.
- Desperdicios o mermas.
- Valor de adquisición.
- Valor residual del equipo en cada año de su vida útil restante.
- Impuestos y seguros.
- Mantenimiento y reparaciones.

2.13 Evaluación costo-beneficio

El análisis costo-beneficio es un proceso utilizado para la evaluación de proyectos orientados a un mismo propósito y que buscan ser comparados para seleccionar la mejor opción en cuanto a rentabilidad. Para ello, de manera explícita o implícita, se busca determinar el total de costos y

beneficios de todas las alternativas para seleccionar la mejor o más rentable (Aguilera, 2017). Esta evaluación se rige bajo la metodología que se presenta a continuación:

- Formular los objetivos y metas que se persiguen con el proyecto.
- Examinar los requerimientos y limitaciones.
- Determinar y/o estimar en términos monetarios los costos y beneficios relacionados con cada opción.
- Incorporar toda la información importante además de los datos de costos y beneficios de cada una de las alternativas.
- Distribuir los costos y beneficios a través del tiempo.
- Convertir la corriente futura de costos y beneficios a su valor actual.
- Establecer una relación donde los beneficios sean el numerador y los costos el denominador (beneficios/costos).
- Realizar una comparación de las relaciones beneficios-costos en las diferentes propuestas. La mejor solución es la que ofrece el más alto nivel de relación.
- Determinar el beneficio neto de cada posible decisión. Se calcula mediante la diferencia entre los beneficios presentes y futuros y los costos en los que se incurre para su realización.
- Evaluar y comparar cada alternativa.
- Tomar la decisión en función del enfoque utilizado, las metas y los objetivos.

2.14 Metodologías

Para dar un correcto desarrollo al proyecto y una estructura que apoye el trabajo, es necesario aplicar una metodología adecuada a las características de este. Es por esto por lo que en este apartado se presentan tres diferentes metodologías que podrían ser aplicadas para dar soporte al proyecto de título.

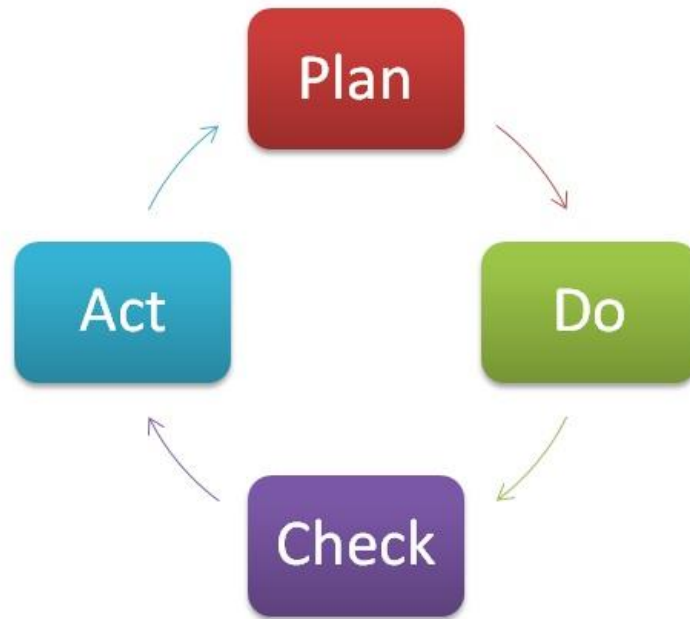
2.14.1 PDCA

El nombre de esta metodología viene de las siglas en inglés de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, pero también es llamado como ciclo de mejora continua o círculo de Deming, en honor a su autor Edward Deming. Esta estructura plantea los cuatro pasos esenciales que se deben realizar de manera sistemática para logra una mejora continua en las organizaciones. Este ciclo de mejora continua tiene un comportamiento cíclico, es decir, al terminar la última etapa, se debe volver al primer paso y reevaluar periódicamente las situaciones en dónde se aplique la metodología, de manera de incorporar nuevas mejoras (Escuela Europea de Excelencia, 2020). Las cuatro etapas de la metodología se presentan a continuación.

- **Plan (Planificar):** en la primera etapa se busca identificar las actividades que presenten oportunidades de mejora y se establecen objetivos a alcanzar. Se pueden utilizar diversas estrategias para abordar las situaciones que se presenten, como mediante equipos de trabajo y realizar un *brainstorming*, escuchando la opinión de los colaboradores, planteando nuevas tecnologías, etc.
- **DO (Hacer):** en esta etapa se realizan los cambios planteados en la etapa anterior. Se recomienda comenzar con una marcha blanca o prueba piloto para observar el comportamiento del sistema.
- **Check (Verificar):** ya implementada la mejora, es necesario un período de control del sistema o mejora, para verificar su correcto funcionamiento y si la mejora cumple con los objetivos planteados desde el principio de proyecto. En caso de no hacerlo, se debe ajustar de acuerdo con los objetivos.
- **Act (Actuar):** finalmente es posible tomar acciones correctivas y también acciones de mejora en cuanto se detecten oportunidades en la organización. Si los resultados son satisfactorios tras la implementación de las acciones de mejora, el ciclo debe reiniciarse debido a que es en la continuidad de la metodología su mayor fortaleza.

En la Ilustración 155 se presenta un esquema de funcionamiento del ciclo PDCA.

Ilustración 15: Esquema de ciclo PDCA



Fuente: (Bernal, 2013)

2.14.2 DMAIC

Al igual que en el caso anterior, su nombre viene de las siglas en inglés de Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar y es comúnmente utilizado en proyectos de sistema de gestión *Six Sigma*. Cada fase está concebida para tener un efecto acumulativo: basarse en la información y los datos generados en las fases anteriores y repetirse en varias iteraciones. (Dropbox, s.f.). Los pasos de esta metodología se detallan a continuación.

- **Define (Definir):** el primer paso de la metodología consiste en la definición del problema de forma adecuada, pudiendo separar el comportamiento normal de lo anormal. Este proceso debe ir apoyado de mecanismos que ayuden a hacerlo de forma eficaz. Además, en esta etapa se determinan los objetivos del proyecto, formalizando el equipo de trabajo, y planificación del proyecto y reuniones.
- **Mesure (Medir):** luego de la definición de proyecto a abordar, se encuentra la fase de medición, la cual como indica su nombre, busca recopilar datos de interés asociados a la

problemática en cuestión. Para esto es necesario hacer una recopilación de métricas de carácter histórico que den contexto a la anomalía detectada.

- **Analyze (Analizar):** en este punto se debe realizar un análisis de los datos recopilados en el punto anterior, con la ayuda de un mapeo o una herramienta gráfica que facilite el manejo de los datos como un diagrama de Ishikawa, de manera de conocer la causa subyacente de la anomalía.
- **Improve (Mejorar):** ya identificadas las posibles causas, es el momento en dónde las mejoras se llevan a cabo. Se deben realizar pruebas piloto, de manera de evitar fallas en el proceso real. En este proceso, se pueden combinar esta metodología con el ciclo PDCA, descrito en el apartado anterior, para anticipar posibles problemas en la mejora.
- **Control (Controlar):** con la mejora ya implementada y el proceso en funcionamiento, es necesario verificar el correcto comportamiento del sistema, de manera que la mejora, no provoque problemas nuevos que abordar. En este proceso se debe crear un plan de supervisión y respuesta a los cambios implementados y es fundamental tener la documentación adecuada y el control de versiones en el proceso de mejora.

En la Ilustración 166 se presenta un esquema de funcionamiento del ciclo DMAIC.

Ilustración 16: Esquema de ciclo DMAIC



Fuente: (Minetto, 2019)

2.14.3 8D

Esta metodología creada por Ford Motor Company en 1987 quien estandarizó la resolución de problemas complejos en una secuencia de ocho pasos es método diseñado para encontrar la causa raíz de un problema, idear una solución a corto plazo e implementar una solución a largo plazo que evite la recurrencia de este (Escuela Europea de Excelencia, 2020). El enfoque de este método se basa en la prevención de problemas en vez de la corrección.

Cada paso es denominado “disciplina” debido a que el éxito del proceso depende de la sinergia y compromiso de cada una de las personas involucradas. Su aplicación se centra en cómo se debe resolver un problema por lo que se subdivide en dos ciclos, de detección (pasos del 1 al 3) y prevención (pasos del 4 al 8). Las ocho disciplinas se detallan a continuación.

- **Definir equipo de trabajo:** se debe definir un equipo multidisciplinario conformado por el personal que esté vinculado con el problema, los cuales deben contar con los conocimientos, habilidades y de ser posible con autoridad para tomar decisiones de las soluciones a tomar.
- **Describir el problema:** es necesario definir detalladamente el problema de manera de asegurar su completo conocimiento. En gran medida, las soluciones que terminan siendo ineficaces, se originan por un mal entendimiento de la problemática.
- **Desarrollar e implementar una solución inmediata:** en este punto, se debe idear una solución inmediata y temporal, que logre solucionar la causa raíz desde el principio en vez de esperar hasta el final del proceso. Esta debe ser asequible, fácil de poner en práctica y de deshacer una vez se haya determinada la solución definitiva.
- **Analizar e identificar la causa raíz:** una vez realizada la mejora temporal, es posible pensar con más detenimiento en la solución de la problemática a largo plazo, para ello existen diferentes técnicas de análisis para responder en equipo la pregunta ¿Por qué sigue surgiendo este problema?, como, por ejemplo, 5 ¿Por qué?, Análisis estadístico de datos, Diagrama Ishikawa, Diagrama de Árbol, Diagrama de Relaciones, Flujograma, Análisis de Pareto, Tormenta de ideas, Juicio experto u otras, donde el equipo podrá identificar, valorar y priorizar las causas raíz.

- **Desarrollar e implementar soluciones permanentes:** en este paso se definen las acciones correctivas con base a las causas raíz identificadas en el paso anterior. Por cada causa raíz identificada, se debería asociar por lo menos una solución a implementar a largo plazo con el objetivo de eliminar dicha causa, de esta manera se forma un conjunto de soluciones a largo plazo y componen un plan de acciones correctivas a implementar.
- **Verificar y monitorear las soluciones:** cuando se hayan implementado las soluciones, es necesario controlar que el proceso se comporte como se buscaba desde un inicio y que su funcionamiento sea capaz de mantenerse en diversos contextos con problemas similares. Una de las fortalezas de este modelo, es que se tienen en cuenta la efectividad de las soluciones.
- **Evitar que el problema se repita:** como en el paso anterior se verifica que sistema se encuentre funcionando correctamente, en este paso se debe reflexionar respecto a como evitar que estos problemas vuelvan a suceder, mediante una definición de medidas que toda la organización conozca como actuar y tomar medidas para garantizar que este problema no se vuelva enfrentar en el futuro.
- **Cierre del problema y reconocimiento de contribuciones:** con el objetivo de incentivar la mejora continua, se debe cerrar el proyecto felicitando a los involucrados en la solución, reconociendo su labor e idealmente recompensando a sus colaboradores. De esta manera se incentiva a los trabajadores a mantener una ideología de prevención más que de corrección y se demuestra que se aprecia su trabajo en la organización, el tipo de reconocimiento apropiado dependerá de la cantidad de trabajo realizado en el proceso y de qué problema se resolvió finalmente.

Esta metodología es una ruta ordenada sobre cómo abordar un problema complejo, mediante la organización de un equipo multidisciplinario, identificación de un problema y sus causas, determinación de soluciones a corto y largo plazo, verificar la solución y mantener el equipo motivado a la mejora continua mediante el reconocimiento de sus labores e incentivos, para mejorar el aprendizaje y la forma de aplicar el método en ciclos posteriores, y a su vez mejorar la gestión sistémica de los problemas.

2.14.4 Scrum-Metodología Agile

Scrum es una metodología ágil basada en un conjunto de buenas prácticas realizada de forma periódica con el objetivo de lograr efectividad en trabajo colaborativos de equipos (Palacios & Ruata, 2009). Esta forma de trabajo comienza dentro de un estudio de las características de equipos altamente productivos.

Scrum se fundamenta en entregables parciales y regulares priorizados según criterios del receptor o cliente. Esta metodología está indicada para empresas o departamentos que lleven proyectos complejos en donde los requisitos son variables o cambiantes y donde la flexibilidad, productividad, innovación y competitividad son primordiales. Este enfoque se desarrolla en la búsqueda de resultados pronto con objetivos poco definidos.

Los principales problemas que busca resolver esta forma de trabajar es responder a las solicitudes de los clientes de forma eficiente, en donde no se estaban satisfaciendo en el pasado, acortar tiempos en las entregas, disminuir los costes del proyecto, mejorar la calidad de los productos o servicios y mejorar la moral y competitividad de los equipos de trabajo.

El proceso que propone Scrum para trabajar consiste en ejecutar entregables en ciclos cortos de duración fija. Esta duración se determina al iniciar el proyecto y depende de cada proyecto y equipo. Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un incremento de producto final que sea susceptible de ser entregado con el mínimo esfuerzo al cliente cuando lo solicite (Palacios & Ruata, 2009).

Existen 3 diferentes actores en el desarrollo del Scrum, *Scrum Master*, *Product Owner* y *development team*.

- **Scrum Master:** a grandes rasgos es el que tiene una función de apoyo al proceso de scrum. Dentro de sus principales tareas se encuentran la gestión del proceso de Scrum y ayudar a eliminar impedimentos que puedan afectar la entrega del producto. Además, se encarga de las labores de *mentoring* y formación, coaching y de facilitar reuniones y eventos si es necesario.

- **Product Owner (P.O):** es el representante del cliente para la organización. Es el encargado de la comunicación con los *stakeholders* y velar por la optimización y maximización del valor del producto, siendo la persona encargada de gestionar el flujo de valor del producto a través del *Product Backlog*.
- **Development team:** o como su traducción al español, equipo de desarrollo, es el personal que conforma un equipo de trabajo con capacidad de autogestión para la lograr el alcance de las metas en cada ciclo de trabajo. Es recomendable que sean equipos no tan numerosos.

El proceso se divide en tres etapas: Planificación de la iteración o ciclo, ejecución de la iteración y retrospectiva y adaptación.

En la etapa de planificación se identifican dos actividades esenciales. En primer lugar, la selección de requisitos, la cual consiste en que el cliente o *Product Owner* entrega el *product backlog*, la cual es un lista de los requerimiento priorizados del proyecto en dónde mediante una reunión le explica al equipo de desarrollo el proyecto para resolver dudas y tener un *feedback* de sus capacidades. Además, el equipo selecciona los requisitos más prioritarios que prevé que podrá completar en la iteración, de manera que puedan ser entregados si el cliente lo solicita. En segunda instancia, se tiene la planificación de la iteración, que como su nombre lo indica, se organiza el ciclo mediante una lista de tareas que el equipo determina necesarias para realizar los requerimientos del ciclo (Kniberg & Skarin, 2009).

En la etapa de ejecución se destaca el uso de las *daily's*, las cuales son reuniones diarias recomendablemente de no más de 15 minutos de duración al comenzar la jornada, de manera que todo el equipo de desarrollo conozca que está haciendo cada integrante. Busca responde tres interrogantes: ¿Qué he hecho desde la última reunión de sincronización para ayudar al equipo a cumplir su objetivo?; ¿Qué voy a hacer a partir de este momento para ayudar al equipo a cumplir su objetivo?; ¿Qué impedimentos tengo o voy a tener que nos impidan conseguir nuestro objetivo? De esta manera se evita que más de un integrante realice una misma tarea y permite enfocar de mejor manera los esfuerzos. En esta etapa el *Scrum Master* debe velar porque el equipo de trabajo no se le presenten impedimentos y permita el flujo de trabajo continuo.

Finalmente, la última etapa de retrospectiva y revisión consiste en la presentación del entregable al cliente y mirar el trabajo realizado de manera de comprender como mejorar para el siguiente ciclo. Este permite crear ciclo cada vez más eficientes y productivos.

2.14.5 *Design thinking*

Esta metodología permite o facilita la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios de todo tipo y sectores económicos mediante equipos altamente motivados, innovación y creatividad. Es por ello por lo que muchas veces también se conoce como: *human-centered design* (diseño centrado en lo humano) (ITMadrid, 2020). En general esta metodología es posible de aplicar en:

- Resolver de problemas de forma creativa e innovadora
- Diseñar y desarrollar productos o servicios
- Rediseñar procesos de negocios
- Emprender y crear empresas (Startups)
- Crear un Plan B de vida
- Diseñar crear una presentación de negocios
- Diseñar cursos virtuales u online

La gran versatilidad del *Design Thinking* se logra mediante sus cinco pasos de aplicación los cuales se detallan a continuación:

- **Empatizar:** la principal característica que tiene esta metodología es que está centrada en las personas, por lo que es clave empatizar con los clientes y/o usuarios finales, es decir, conocer en profundidad lo que se espera del proyecto mediante diversas herramientas tales como entrevistas en profundidad, *focus group*, qué, cómo, por qué, para qué y dónde, etc.
- **Definir:** luego de conocer las necesidades y/o carencias del *target*, es crucial definir el problema que busca resolver el proyecto para luego validar este hallazgo con el mercado para ver si está en lo correcto.

- **Idear:** ya identificadas las necesidades de los usuarios y definido el problema a abordar es momento de volcar toda la creatividad y capacidad de innovación del equipo de trabajo. Esto se hace presentando ideas que busquen satisfacer la problemática y determinar aquella solución que se ajuste mejor. Se requiere de un espacio, ideas, herramientas, materiales que permitan fluir las ideas.
- **Prototipar:** ya seleccionada la idea a trabajar, se debe comenzar con la acción. El objetivo de esta fase es lograr un prototipo o maqueta lo más cercano a la realidad de la solución deseada para luego poder validar que el problema se resuelva con él.
- **Testear o probar:** por último, la fase de probar si el prototipo logrado encaja como solución.

2.14.6 Selección de metodologías de desarrollo del proyecto

Para la realización de proyecto, como se ha mencionado anteriormente, es necesario definir una metodología que se ajuste a las características de este, es por ello por lo que, para su selección, en conjunto con el gerente de administración y finanzas de Subway, Richard Espinosa, se determinan cuatro criterios para seleccionar cuál utilizar en el desarrollo del proyecto. Luego mediante un matriz multicriterio, se define cual es la más adecuada a ocupar.

- **Plazo de aplicación de la metodología:** es criterio hace referencia a cuanto se ajusta una metodología a las características del proyecto, por como estas se puede aplicar para proyectos de corto, mediano y largo plazo, dependiendo de su complejidad.
- **Facilidad de aplicación:** este criterio hace referencia a la cantidad de etapas necesarias para la aplicación de la metodología, de manera de ser replicable a futuro por la organización.
- **Tiempo necesario para la aplicación de la metodología:** este criterio hace alusión a la cantidad de tiempo asociado a la aplicación de la metodología.
- **Aumento de la cultura organizacional:** este punto se refiere en cuanto la aplicación de la metodología, involucra al personal e incentiva su participación en el desarrollo de una mejora sostenible.

Para determinar el tipo de relación que presentan estos criterios y poder compararlos bajo un mismo estándar, se define una tabla de acción-reacción, que permite definir si el criterio se comporta de manera directa, es decir que, al aumentar el puntaje del criterio, su reacción aumenta e indirecta, el caso contrario. Esto se presenta en la Tabla 55.

Luego se califica con una escala de uno a diez la importancia de cada criterio con respecto a los otros, siendo uno, la calificación que representa menor importancia y diez la de mayor importancia. Con este se obtienen las ponderaciones que relativizan cada criterio. Esto se puede observar en la Tabla 66.

Tabla 5: Análisis de acción-reacción de criterios

Criterio	Acción	Reacción	Relación
Plazo de aplicación de la metodología	Aumenta	Aumenta	Directa
Facilidad de aplicación	Aumenta	Aumenta	Directa
Tiempo necesario para la aplicación de la metodología	Aumenta	Disminuye	Indirecta
Aumento de la cultura organizacional:	Aumenta	Aumenta	Directa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Calificaciones y ponderaciones de cada criterio

Criterio	Plazo de aplicación de la metodología	Facilidad de aplicación	Tiempo necesario para la aplicación de la metodología	Aumento de la cultura organizacional:	Total por criterio	Ponderaciones
Plazo de aplicación de la metodología	-	5	3	3	11	18%
Facilidad de aplicación	5	-	5	4	14	23%
Tiempo necesario para la aplicación de la metodología	7	5	-	6	18	30%
Aumento de la cultura organizacional:	7	6	4	-	17	28%

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Continuando con el método de selección, se realiza una caracterización de las metodologías, asignado puntajes de siguiendo la lógica de la Tabla 63, con notas de uno a diez, para cada uno de los criterios. Para el criterio de plazo de aplicación de la metodología, se define a que tan bien se ajusta a proyectos de corto, mediano y largo, es decir, si entrega soluciones en dichos plazos. Para

facilidad de aplicación, se define de acuerdo con la cantidad de datos necesarios para su aplicación, para el tiempo necesario para la aplicación de la metodología, se determina de acuerdo con el tiempo empleado a su aplicación y el aumento de la cultura organizacional, se define mediante al involucramiento del personal en la metodología, es decir, la cantidad de personas en el equipo. Estas calificaciones se observan en la Tabla 77.

Tabla 7: Caracterización de criterios

Criterio	PDCA	DMAIC	8D	SCRUM	Design Thinking
Plazo de aplicación de la metodología (Calificación según capacidad de adaptación a corto, mediano y largo plazo)	6	6	9	6	9
Facilidad de aplicación (calificación según datos necesarios)	8	6	3	3	8
Tiempo necesario para la aplicación de la metodología (calificación según tiempo empleado de aplicación)	3	4	9	7	7
Aumento de la cultura organizacional (calificación según incentivo de personal involucrado)	4	4	8	6	8

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Con los datos de la tabla anterior, se calcula la calificación de cada metodología, de acuerdo con la relación que se determinó en la Tabla 55. Para las relaciones directas, se calcula la calificación utilizando la Ecuación 1 y para las relaciones indirectas utilizando la Ecuación 2. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 88.

Ecuación 1. Cálculo para una evaluación directa de criterio

$$Relación\ directa = \frac{valor\ del\ criterio}{mayor\ valor\ entre\ los\ criterio} * Nota\ máxima$$

Fuente: Elaboración propia

Ecuación 2. Cálculo para una evaluación indirecta de criterio

$$Relación\ indirecta = \frac{menor\ valor\ entre\ los\ criterios}{valor\ del\ criterio} * Nota\ máxima$$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Calificaciones de cada criterio

Criterio	PDCA	DMAIC	8D	SCRUM	Design Thinking
Plazo de aplicación de la metodología	6,67	6,67	10,00	6,67	10,00
Facilidad de aplicación	10,00	7,50	3,75	3,75	10,00
Tiempo necesario para la aplicación de la metodología	10,00	7,50	3,33	4,29	4,29
Aumento de la cultura organizacional	5,00	5,00	10,00	7,50	10,00

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Luego, los resultados obtenidos, se multiplican por las ponderaciones obtenidas según la importancia del criterio y con esto se obtiene la nota final de cada metodología, obteniéndose que el criterio con mejor calificación es de *Design Thinking* con una calificación de 8,29 esto se observa en la Tabla 99.

Tabla 9: Calificaciones ponderadas de cada criterio

Criterio	PDCA	DMAIC	8D	SCRUM	Design Thinking
Plazo de aplicación de la metodología	1,22	1,22	1,83	1,22	1,83
Facilidad de aplicación	2,33	1,75	0,88	0,88	2,33
Tiempo necesario para la aplicación de la metodología	3,00	2,25	1,00	1,29	1,29
Aumento de la cultura organizacional	1,42	1,42	2,83	2,13	2,83
Nota Final	7,97	6,64	6,54	5,51	8,29

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se analiza la problemática de manera de levantar la situación actual mediante un diagnóstico y definir el tema del proyecto de título, mediante un cuestionario SIGA, diagrama de Ishikawa y FODA, apoyado por el método de los 5 porqués.

3.1 Diagnóstico mediante matriz PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis descriptivo de contexto de una empresa y que aborda los temas de Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales los cuales conforman sus siglas. A continuación, se presentan cada uno de ellos para el caso de la empresa.

3.1.1 Político

En este apartado se describen los elementos que tienen efectos políticos en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Nuevos protocolos sanitarios de reactivación de la economía:** el gran problema que enfrentaron en general todos los restaurantes en Chile en el período de 2020-2021 debido a la pandemia COVID-19, fue la imposibilidad de atender público, por la situación y reglamentos sanitarios. De acuerdo con lo dispuesto en la Resolución Exenta N° 43 del 15 de enero de 2021 del Ministerio de Salud, los restaurantes y análogos podrán reabrir en las etapas y condiciones que se presentan en el Anexo 4 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021). Estas medidas se acogen en el esfuerzo del gobierno de reactivar la economía del país.
- **Cambio de mando gubernamental y nueva constitución:** las elecciones presidenciales del 2021 son un escenario de incerteza respecto a las ideas y proyectos que la persona que tomará el máximo cargo del país impulsará. Es un punto importante para considerar ya que su mandato tendrá vigencia hasta el 2026. A esto se suma el proceso de construcción de una nueva constitución para el país, lo que provoca un cambio en el comportamiento de los actores económicos que comienzan a actuar con más cautela en las inversiones. Un estudio realizado por el Laboratorio Constitucional de la Universidad Diego Portales en 2016 analizó el desempeño económico de 11 economías de Latinoamérica que cambiaron sus constituciones. Y muestra que, en todos los casos, salvo Venezuela, el crecimiento de esos países en los cinco años posteriores al reemplazo constitucional fue mayor que el promedio de la región (La Tercera, 2020). A pesar de esto, cada país maneja características muy

diferentes en sus economías por lo que es difícil sacar conclusiones extrapolando estas situaciones.

- **Políticas públicas de apoyo a empresas:** a partir de 1991 el gobierno chileno impulsó nuevas estrategias apuntadas al fomento empresarial, especialmente orientadas a las pequeñas y medianas empresas (PYME). Estos apoyos consisten en una serie de instrumentos orientados a corregir fallas de mercado y a mejorar la eficiencia, productividad, competitividad e inserción internacional de los productos chilenos de esas empresas. En el último tiempo, debido a la pandemia, estas ayudas a las empresas han tomado más notoriedad ya que en muchos casos, fue la única opción de sobrevivencia de las empresas en el escenario hostil que se estaba enfrentando (Gobierno de Chile, s.f.). Finalmente, Chile se encuentra en el 56° puesto de los 190 que conforman el *ranking Doing Business*, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios (Datos Macro, s.f.).

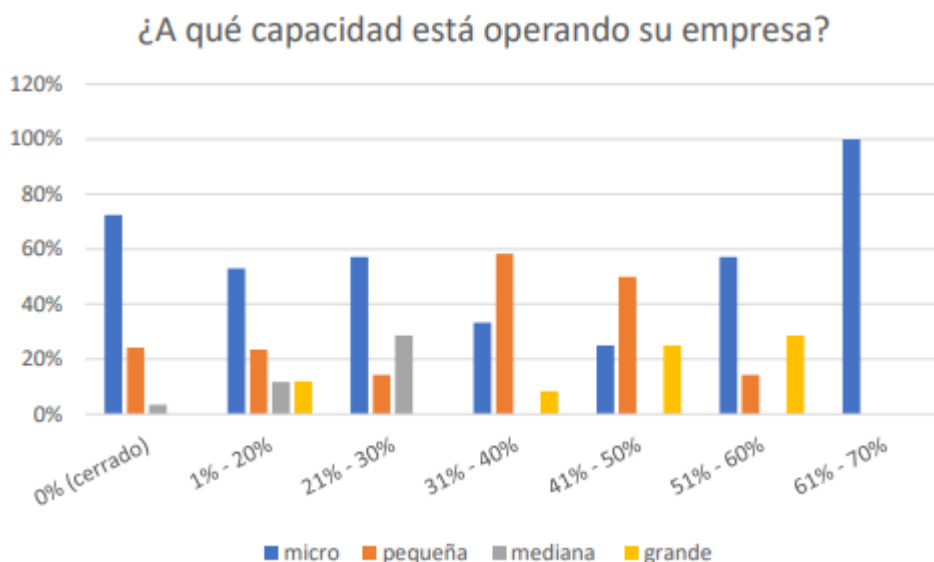
3.1.2 Económico

En este apartado se describen los elementos que tienen efectos económicos en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Aumento de la inflación:** según datos del Banco Central de Chile, se proyecta que, para el segundo semestre del año 2021, el índice inflacionario podría llegar hasta 5,7%, manteniéndose por sobre el 5% durante la primera mitad del 2022 (Banco Central, 2021).
- **Sector competitivo y cambios en la industria:** el sector gastronómico enfocado a la comida rápida es altamente competitivo, razón por la cual, aquellas empresas que no pudieran adaptarse a los requerimientos de las nuevas características del mercado en pandemia tuvieron efectos altamente negativos, llegando incluso a tener que cerrar. Según datos de la Cámara Nacional de Comercio han tenido que cerrar o funcionar al menos del 20% de su capacidad el 62% de las microempresas, 24% de las pequeñas empresas y el 8% de las medianas. Según una encuesta realizada entre el 5 y 9 de abril a 95 restaurantes y locales de comida rápida distribuidas a lo largo del país 34% de las empresas encuestadas cayeron en promedio más del 50% las ventas en el primer trimestre al comparar con igual

período de 2020, siendo las microempresas las más afectadas con un 75%, luego están las pequeñas con un 16%, las medianas con un 6% y las grandes con un 3%. A pesar de esto, el pronóstico se ve auspicioso para los sobrevivientes, debido a la disminución de competidores que no pudieron soportar la carga financiera por la disminución de las ventas y a la reactivación de la economía, con el avance del plan de vacunación contra el COVID-19. Esto se puede observar en el Gráfico 2.

Gráfico 2: Capacidad de operación de industria gastronómica hasta abril de 2021



Fuente: (Cámara Nacional de Comercio, 2021)

En cuanto a la recuperación futura un 27% dice que cree que será más allá del tercer trimestre del año 2022, otro 24% espera que sea en el cuarto trimestre del año 2021, sin embargo, hay un 17% que lo ve para el tercer trimestre de este año y un 8% cree cerrar el negocio.

- **Caída de ventas reales de comida de servicio rápido:** las ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional registraron una caída de 10,6% real en el primer trimestre de 2021 según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). Por su parte, en términos de locales equivalentes (concepto de *same sale store*) se evidencia una baja real anual de 3% respecto al primer trimestre de 2020, en línea con el resultado del último cuarto del año pasado (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Turismo, 2021). Esto se debe a las restricciones a los

que se enfrentaron los locales del rubro que no pudieron funcionar al 100% y que han afectado al sector.

3.1.3 Social

En este apartado se describen los elementos que tienen efectos sociales en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Cambios en comportamientos de compra de los chilenos:** el consumo promedio por boleta (expresado en pesos de marzo 2021), influido por el confinamiento y el cambio en la conducta de los consumidores, primando una compra más familiar o grupal, en vez de individual, alcanzó un valor de \$6.452 en el primer trimestre de 2020, lo que significa un alza de 29,5% real respecto a igual período de 2020 y una baja de 4,9% respecto al trimestre anterior (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Turismo, 2021).
- **Población chilena en grupo etario y género:** Chile, con una población de 19.458.000 personas, se encuentra en la posición 61 de la tabla de población, compuesta por 196 países y presenta una moderada densidad de población, 26 habitantes por Km. La población femenina es el 50,69% del total, ligeramente superior a la masculina. En el Gráfico 3, se presenta el gráfico de población chilena segregada por edad. Se puede observar que la mayor densidad de población se encuentra entre los 20 a 30 años (Datos Macro, s.f.).



Fuente: (Datos Macro, s.f.)

- Preferencias de consumo de comida rápida de la población chilena:** Javier Hauss, Director de Análisis de Datos de *Uber Eats* para Latinoamérica comenta respecto a los hábitos de consumo de los chilenos en pandemia lo siguiente “En estos meses hemos visto cómo las personas han tenido que adaptarse a nuevos hábitos en sus estilos de vida; sin embargo, el comportamiento de consumo en la región continúa mostrando una preferencia por la comida rápida, postres y helado, que suelen ser una opción para darse un gusto y salir de la rutina” (Infogate, 2021). Esto demuestra la dominancia de los servicios de comida rápida en las elecciones de los chilenos. Además, el plato de comida rápida más pedido por los chilenos según *Uber Eats* es la pizza de pepperoni con queso quién lidera las preferencias. Luego le siguen las papas fritas y las hamburguesas.

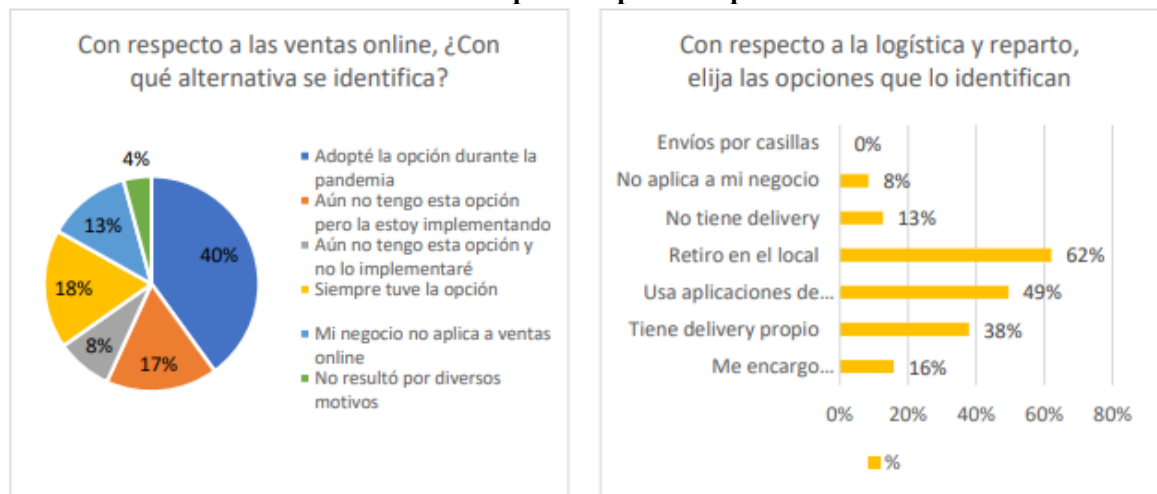
Además, la conciencia medioambiental, animalista y de cuidado de la salud, ha llegado a un gran nivel en los estilos de alimentación de la población chilena. Según la encuesta CADEM del 2018, el 20% de la población tiene un estilo de alimentación vegetariana, vegana o similar y el 78% de las personas estaría de acuerdo con que incorporar más vegetales y menos carne en la alimentación ayuda a cuidar el medio ambiente (FastCheck, 2020).

3.1.4 Tecnológico

En este apartado se describen los elementos que tienen efectos en el uso de tecnología en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- Aumento en el uso de aplicaciones de reparto:** un 40% de las empresas adoptó la venta digital durante esta pandemia, y otro 18% la tenía de antes. Junto a ellos, hay un 17% que aún no tiene esta opción y un 13% que dice que su negocio no aplica a ventas online. En cuanto a la logística existe un 62% que tiene retiro en el local, un 49% usa aplicaciones de *delivery*. En muchos casos conviven juntas varias alternativas, muchos que usan *delivery*, con aplicaciones o *delivery* propio y además tienen retiro en el local (Cámara Nacional de Comercio, 2021). Esto se puede observar en el Gráfico 4.

Gráfico 4: Sistemas de reparto respecto a la pandemia



Fuente: (Cámara Nacional de Comercio, 2021)

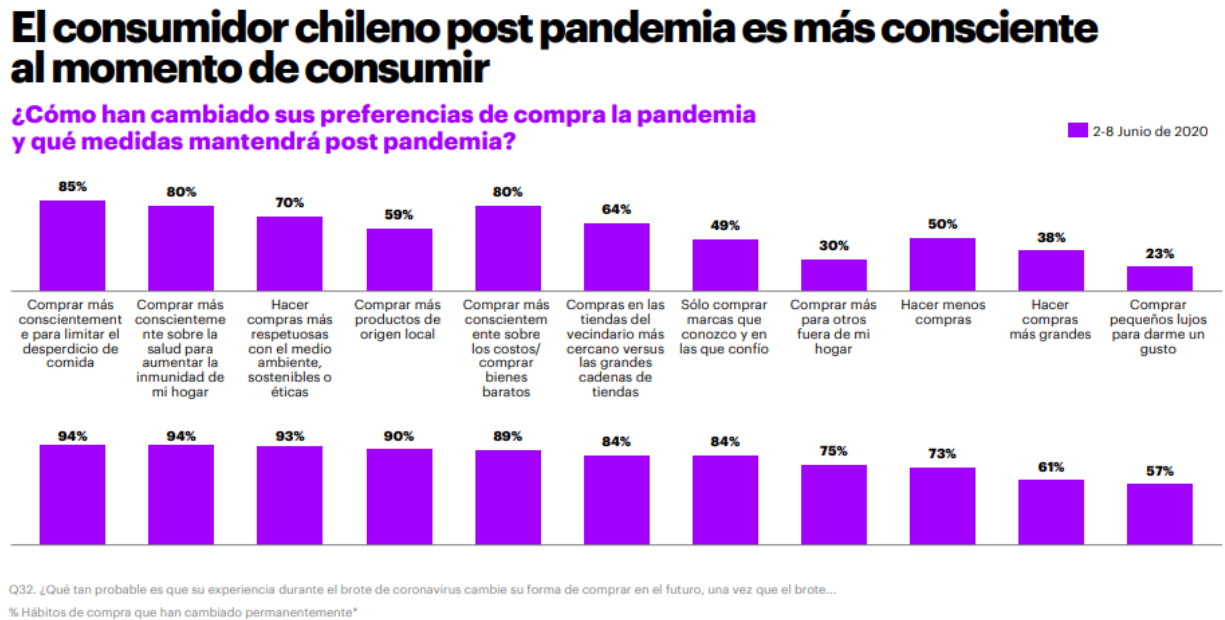
3.1.5 Ecológico

En este apartado se describen los elementos que tienen efectos medioambientales en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- Tendencias de consumo eco amigables:** según un estudio realizado por el Departamento de Estrategia y Tendencias (E&T) de Agrosuper la forma en que se producen los alimentos, la preocupación por el bienestar de los animales y el desarrollo de empaques amigables con

el medio ambiente son características cada vez más importantes para las empresas y para el consumidor a la hora de elegir un producto (El Mostrador, 2020). De acuerdo con la gráfica presentada en la Ilustración 17, respecto a los hábitos de consumo de los chilenos, muestra que post pandemia existe mayor conciencia en todo ámbito y respecto al cuidado del medio ambiente aumentó su preocupación desde el 70% al 93%.

Ilustración 17: Conciencia respecto al consumo de los chilenos



Fuente: (Accenture, 2020)

3.1.6 Legal

En este apartado se describen las leyes que tienen efectos en el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **LEY 21368 que regula la entrega de plásticos de un solo uso y las botellas plásticas:** la presente ley tiene por objeto proteger el medio ambiente y disminuir la generación de residuos, mediante la limitación en la entrega de productos de un solo uso en establecimientos de expendio de alimentos, el fomento a la reutilización y la certificación de los plásticos de un solo uso, y la regulación de las botellas plásticas desechables. Respecto del consumo dentro del establecimiento de expendio de alimentos (restaurantes, patios de comida, casinos, cocinerías, fuentes de soda, cafeterías, panaderías, bares, etc): se

prohíbe totalmente la entrega de productos de un solo uso, cualquiera sea el material del que estén compuestos, por lo que todos los artículos que en ellos se empleen deberán ser reutilizables en el plazo de 3 años desde la publicación. Respecto del consumo fuera del establecimiento (tanto los retirados por el propio cliente como aquellos distribuidos a través de servicios de *delivery*): una vez vigente la prohibición del N° 1, sólo se podrá entregar productos desechables de materiales valorizables distintos del plástico, en caso de que el consumidor expresamente los solicite (Ministerio del Medio Ambiente, 2021).

- **LEY 21.347 Crea un permiso laboral para que todo trabajador pueda ser vacunado:** en los casos de programas o campañas públicas de inmunización a través de vacunas u otros medios, para el control y prevención de enfermedades transmisibles, todo trabajador o toda trabajadora que se encuentre dentro de la población objetivo de dichas campañas tendrá derecho a medio día de permiso laboral para su vacunación. A este derecho le serán aplicables las reglas de los incisos segundo y siguientes del artículo anterior, salvo que el aviso al empleador deberá darse con al menos dos días de anticipación (Ministerio del Trabajo, 2021).

3.2 Diagnóstico mediante matriz FODA

En análisis FODA, tal como se describirá en el apartado 2.4 Focus group

Es un método utilizado para investigar respecto un tema central, reuniendo participantes en un reunión o entrevista y que tengan relación con el tópico a tratar. La finalidad de esto es conseguir una retroalimentación y otras perspectivas sobre servicios, productos, procesos o entregables, mientras un moderador ordena la sesión y enlista las respuestas obtenidas.

2.5 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis descriptivo de contexto de una empresa y que aborda los temas de Políticos, Económicos, Sociocultural, Tecnológicos, Ambientales y Legales los cuales conforman sus siglas.

Al hablar de contexto, se hace referencia a aquellos elementos externos de las empresas y que son cruciales al momento de formular estrategias de corto, mediano e inclusive en algunos casos, de largo plazo.

La aplicación y uso te permitirá evaluar la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la organización y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que puedan afectar en el presente o en el futuro a la empresa. Los factores de análisis de PESTEL se detallan a continuación:

- **Político:** son las políticas gubernamentales a nivel local, regional y nacional que inciden en la empresa o mercado en que esta inserta.
- **Económico:** se refiere a indicadores macro de la economía del país en dónde se encuentre o realice acciones la empresa y que puedan tener incidencia en las decisiones que tome la organización.
- **Sociocultural:** son los factores en cuanto a cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor al proyecto o que puedan afectarlo.
- **Tecnológico:** este factor se refiere a la evolución tecnológica que maneja el mercado en dónde está inserta la empresa, de manera de evaluar que tan vanguardista es la organización respecto al mercado.
- **Ecológico:** este factor también llamado ambiental (de dónde nace el nombre PESTAL) se refiere netamente a temas relacionados a la conservación del medio ambiente, en cuanto a legislación e impactos.
- **Legal:** este punto aplica a todos los temas legislativo que se deben considerar para el correcto funcionamiento de la organización como licencias, permisos, legislación laboral, etc.

2.6 Análisis FODA, es una herramienta utilizada para determinar si las empresas están capacitadas para desempeñarse en el mercado en el que están insertos, considerando su capacidad de competir frente a otras empresas. Para ello se determinan las oportunidades, amenazas,

fortalezas y debilidades, para luego relacionarlas, de manera de poder identificar qué factores pueden ayudar a disminuir las debilidades, sobrellevar las amenazas, potenciar las fortalezas y tomar las oportunidades para el holding de Pablo Kendall. A continuación, se detallan cada una de ellas y en la Ilustración 1818, se presenta la matriz FODA.

3.2.1 Fortalezas

En este apartado se describen todas las fortalezas que poseen el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Valor de marca:** Subway es una marca de reconocimiento mundial y hasta de la cultura pop, con apariciones en numerosas películas y referencia en la industria musical. Además, cuenta con localización de puntos de venta en 112 países (Subway, s.f.). Esta reputación mundial generó un rápido posicionamiento en Chile. En palabras de Paul Davis, director regional de Marketing para América Latina y El Caribe, Subway es una marca que al introducirla en nuevos territorios, trae una nueva experiencia a la hora de comer “Algunos de los atributos de nuestra marca son, por ejemplo, la diversidad y frescura de nuestros vegetales, cortados cada mañana en cada restaurante, y la amplia oferta de proteínas, quesos y salsas que tenemos, brindándole a cada cliente el poder de decisión de siempre armar su sándwich a su medida y gusto, y siempre frente a él” (Davis, 2018).

A nivel local, la marca es reconocida por el servicio rápido y buen trato con los clientes, con excelente relación precio–calidad y con una oferta de sándwiches muy distinta en comparación a la mayoría de los locales de venta de este producto, ofreciendo en líneas generales, hamburguesas.

- **Locales en puntos estratégicos:** uno de los requisitos impuestos por la franquicia para poder instalar un nuevo local, es un estudio de flujo de personas en la eventual ubicación. Esto ha llevado a que los locales que tiene actualmente Pablo Kendall, se encuentren ubicados en calles y avenidas principales, centros comerciales y malls.
- **Sistema de franquicias de fácil aplicación:** el sistema de franquicias de Subway es muy atractivo para nuevos socios, debido a que es de fácil aplicación, ya que se ajusta a las características del local y no son necesarios equipos de cocina convencionales como

parrillas, cocinas o freidoras. Además, cuenta con manuales de aplicación de todos los procesos desde producción hasta la estandarización del proceso de ventas.

- **Capacidad de desarrollar un plan financiero robusto:** una fortaleza importante de la organización es la capacidad del equipo administrativo de plantear un plan de finanzas robusto frente a las adversidades de la actualidad, desde la revuelta social de octubre de 2019 hasta la presente crisis sanitaria frente al COVID-19. Todas las acciones se determinaron con el objetivo no cerrar ningún local mediante la reducción de costos del personal, manteniendo en funcionamiento los locales con el mínimo personal posible. Además, pausando la inversión en nuevos locales, prorrogando las deudas a causa del equipo altamente capacitado para el manejo de finanzas del holding.

3.2.2 Oportunidades

En este apartado se describen todas las oportunidades que se le presentan al holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Nuevos protocolos sanitarios:** el gran problema que enfrentaron en general todos los restaurantes en Chile y el mundo debido a la pandemia COVID-19, fue la imposibilidad de atender público, por la situación y reglamentos sanitarios, por lo que, la apertura y reactivación de la economía gradualmente, es una oportunidad para reforzar las estrategias de ventas. De acuerdo a lo dispuesto en la Resolución Exenta N° 43 del 15 de enero de 2021, del Ministerio de Salud, y las que la modifican, los restaurantes y análogos se definen como: aquel establecimiento comercial cuyo objeto exclusivo es el servicio de alimentación al público general, ya sea para llevar, o bien, que los asistentes permanezcan en una ubicación fija durante la prestación del servicio, y podrán reabrir en las siguientes etapas y condiciones que se presentan en el Anexo 4 (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021).
- **Aumento en el valor del ticket promedio a nivel nacional:** el consumo promedio por boleta (expresado en pesos de marzo 2021), influido por el confinamiento y el cambio en la conducta de los consumidores, primando una compra más familiar o grupal, en vez de individual, alcanzó un valor de \$6.452 en el primer trimestre de 2020, lo que

significa un alza de 29,5% real respecto a igual período de 2020 y una baja de 4,9% respecto al trimestre anterior (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Turismo, 2021). El cambio del comportamiento de compra de las personas debido al confinamiento, prefiriendo compras de tamaño familiar, es una oportunidad para atacar con ofertas y promociones.

- **Aumento en el uso de aplicaciones de reparto a domicilio:** el tiempo transcurrido en cuarentenas, la madurez del mercado en cuanto a las aplicaciones de *delivery*, penetración de internet, bancarización e incluso el número de ciudades con alta densidad de población han provocado que las aplicaciones de reparto a domicilio se transformen de un canal opcional a uno casi obligatorio. Una buena estrategia de venta online ofrece una buena oportunidad en un mercado que, a pesar de ser muy competido, la marca Subway por su distintivo producto, puede tomar una ventaja en ello (Tercera, 2020).

3.2.3 Debilidades

En este apartado se describen todas las debilidades que poseen el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Alta rotación de personal:** un factor importante en el funcionamiento de los locales de servicio rápido de comida es la crónica alta rotación del personal, situación que no es ajena a Subway. El promedio de permanencia del personal en la empresa es de 3 a 12 meses, lo que implica nuevas capacitaciones y mermas durante el proceso llevado a cabo en la curva de aprendizaje en cuanto a insumos, tiempo y recursos humanos. La principal debilidad de la organización viene dada por la inexistencia de incentivos para retener talento.
- **Deficiencia en el control de los procesos por parte de la gerencia:** actualmente, la empresa no posee indicadores de cumplimiento de metas y de producción, lo que conlleva a que no exista un control de sus procesos internos, a pesar de que lleven un control bajo la perspectiva tradicional de indicadores solo financieros.

- **Deficiencia en la responsabilidad social:** de acuerdo con los resultados de la encuesta SIGA, se desprende que la organización, aún no logra un nivel básico esperado para el apoyo de la comunidad, a pesar de que la meta a nivel internacional plantea objetivos de disminución en el uso de agua, la disminución de plásticos, etc. Pero los locales de Pablo Kendall no aplican actividades de apoyo a la comunidad.
- **Disminución de personal por crisis sanitaria y social:** en la actualidad, existe un número muy limitado de personal en todos los locales, como manera de solventar las heridas económicas que dejó la revuelta social y pandemia, que a pesar de manejarse de buena manera, aún afectan la liquidez. Además, la búsqueda de nuevos “artistas del sándwich”, forma en como denomina la marca a sus colaboradores, se ha visto influenciada por las medidas gubernamentales como la ley de protección al empleo, que han fomentado la disminución de personal dispuesto a trabajar por conveniencia económica en la situación de subvención del gobierno o por el miedo de las personas a contagiarse el virus.

3.2.4 Amenazas

En este apartado se describen todas las amenazas a las que se enfrenta el holding de restaurantes de Pablo Kendall.

- **Caída de ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional:** las ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional registraron una caída de 10,6% real en el primer trimestre de 2021 según el indicador que elabora el Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (CNC). Por su parte, en términos de locales equivalentes (concepto de *same sale store*) se evidencia una baja real anual de 3% respecto al primer trimestre de 2020, en línea con el resultado del último cuarto del año pasado (Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Turismo, 2021). Esto se debe a las restricciones a los que se enfrentaron los locales del rubro que no pudieron funcionar al 100% y que han afectado al sector.
- **Quiebres de stock de único proveedor:** el sistema de franquicias estipula un proveedor que debe estar certificado y aprobado por la dirección regional de América Latina y El

Caribe. Esto significa, que no se pueden usar insumos que no provengan del proveedor certificado, en caso de hacerlo, afecta el puntaje obtenido en eventuales auditorías internas que realiza la franquicia a sus locales. Cabe destacar, que dicho proveedor, en el caso de Talca, posee un monopolio de abastecimiento a locales de servicio rápido, por lo que permanentemente tiene problemas de logística, lo que provoca un quiebre de stock en los locales, afectando la calidad del servicio y también el puntaje en las auditorías internas.

- **Inflación:** según datos del Banco Central de Chile, se proyecta que, para el segundo semestre del año 2021, el índice inflacionario podría llegar hasta 5,7%, manteniéndose por sobre el 5% durante la primera mitad del 2022. Esto es un factor importante para considerar, debido a que la inflación afectaría el precio de los ingredientes de los productos, lo que podría provocar aumentar la dificultad para abrir nuevos mercados a través de nuevos locales (Banco Central, 2021)
- **Sector competitivo:** la industria de la alimentación de servicio rápido tiene un alto grado competitivo, debido a las diversas empresas que ofrecen sándwiches o producto de la misma categoría de los productos ofrecidos por Subway. Además, es importante considerar las vitrinas online que se ofrecen a través de las empresas de *delivery*, en dónde se pueden encontrar un sinnúmero de restaurantes, por lo que la competencia en cuanto a precio y calidad es alta.

Ilustración 18: Matriz FODA Subway



Fuente: Elaboración propia

3.3 Diagnóstico mediante Encuesta SIGA

Para conocer el diagnóstico a nivel macro del local, se aplica un cuestionario SIGA el cual es un Auto Diagnóstico de la Situación Actual, que sirve para evaluar el nivel de la gestión de instituciones o empresas y para identificar alternativas de mejora. Este cuestionario evalúa las prácticas que aplica y los resultados que obtiene fruto de su gestión (CORFO, s.f.). Este cuestionario fue desarrollado por ChileCalidad y está basada en los Ocho “Criterios” del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, estos son: Liderazgo, Clientes y Mercado, Personas, Procesos, Información y Conocimiento, Responsabilidad Social y Resultados (Torres, 2012).

El cuestionario consta de 50 preguntas y que son evaluadas con los mecanismos presentados en la Tabla 1010 y Tabla 1111.

Tabla 10: Mecanismo para evaluar los criterios del uno al siete

PUNTAJE	SIGNIFICADO
0	Nunca se ha realizado en la empresa/organización, o se ha realizado una vez en los últimos dos años.
1	Se ha realizado más de una vez y generalmente de la misma forma.
2	Se realiza siempre de manera sistemática, es decir, con una frecuencia establecida (por ejemplo una vez cada 6 meses) y de la misma forma.
3	Se ha evaluado la manera en que se realiza para mejorarla.

Fuente: Información extraída de (Torres, 2012)

Tabla 11: Mecanismo para evaluar el criterio ocho

PUNTAJE	SIGNIFICADO
0	No existen datos
1	Tiene datos en la mitad de los indicadores relevantes
2	Tiene datos para todos los indicadores relevantes
3	Tiene tendencia positiva los últimos tres años en todos los indicadores relevantes

Fuente: Información extraída de (Torres, 2012)

En la organización, las tareas están muy delimitadas y subdivididas, por lo que, para obtener un resultado holístico de la situación actual, se realiza esta encuesta al gerente de administración y finanzas y a la gerente de tiendas del local Brisas del Maule (considerando que el modelo operacional se aplica igual en todos los locales), de manera de conocer ambas perspectivas y evitar sesgos en la información. Los resultados obtenidos por cada entidad se presentan en la Tabla 1212 y Tabla 1313.

Tabla 12: Resultados encuesta SIGA gerente de administración y finanzas

Item	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1. Liderazgo	16	24	67%
2. Clientes y Mercado	10	18	56%
3. Personas	13	36	36%
4. Planificación Estratégica	4	12	33%
5. Procesos	12	18	67%
6. Información y Conocimiento	9	12	75%
7. Responsabilidad Social	2	9	22%
8. Resultados	6	18	33%
Total	72	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en encuesta SIGA

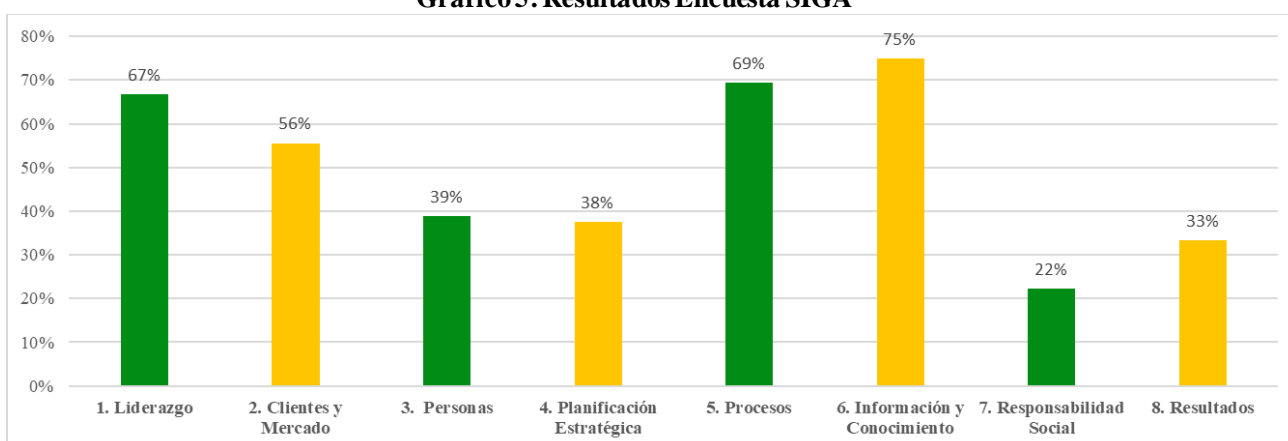
Tabla 13: Resultados encuesta SIGA gerente de tiendas

Item	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1. Liderazgo	16	24	67%
2. Clientes y Mercado	10	18	56%
3. Personas	15	36	42%
4. Planificación Estratégica	5	12	42%
5. Procesos	13	18	72%
6. Información y Conocimiento	9	12	75%
7. Responsabilidad Social	2	9	22%
8. Resultados	6	18	33%
Total	76	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en encuesta SIGA

Con estos datos se realizó un promedio de los resultados y se obtuvieron los resultados finales presentados en el Gráfico 55. El detalle de los resultados se puede ver en el Anexo 1 y Anexo 2.

Gráfico 5: Resultados Encuesta SIGA



Fuente: Elaboración propia en base resultados encuesta SIGA

De un puntaje total de 150 puntos, la empresa obtuvo una puntuación de 74 puntos, que de acuerdo con el Anexo 3, clasifica a la empresa como de nivel de gestión básico, ya que realiza acciones preliminares en la utilización de prácticas de gestión adecuadas a las exigencias básicas para sobrellevar el mercado, pero que requiere sistematizar dichas prácticas. Los factores con mayor oportunidad de mejora son los de Planificación Estratégica, Responsabilidad Social y Resultados.

De los resultados obtenidos, como se ha mencionado anteriormente, son de preocupación los puntajes de los tópicos Planificación Estratégica y Resultados, ya que ambos están relacionados y hacen alusión que la organización no está alineada en un objetivo en común, partiendo desde la base que no conocen o no existe una declaración de misión y visión, de manera de enfocar los

esfuerzos por parte de la gerencia hacía el área operacional. Esto provoca que no se manejen indicadores para la toma de decisiones estratégicas en todos los locales y que no se pueda alcanzar una excelencia en la entrega del servicio. En específico del cuestionario, se observan la falta de indicadores de cuidado del medio ambiente, satisfacción del personal, desempeño de los principales proveedores y la falta de acciones que beneficien a la comunidad y medio ambiente.

Además, dos factores preocupantes son los de responsabilidad social, concluyéndose que la empresa a pesar de manejar apoyos comunitarios abordados por la franquicia no ha podido establecer relaciones con la comunidad desde el holding. En cuanto al cuestionario, las preguntas con menor calificación en este tópico son las referentes a la reducción de los impactos provocados por la empresa con el medio ambiente y la no participación del equipo Subway en actividades beneficien a la comunidad en la que están insertos.

Otro factor que, a pesar de no ser de los tres resultados más bajos, presenta una oportunidad de mejora, es criterio de personas, el cual demuestra una deficiencia en la capacidad de retención de talento en los restaurantes, una situación crónica en la industria del servicio de comida rápida. Finalmente, de acuerdo con SIGA, los temas de menor puntaje son los referentes a la medición de satisfacción del personal y la capacitación del equipo en materia de prevención de riesgos.

3.4 Diagnóstico mediante diagrama Ishikawa y 5 porqués

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuestionario SIGA, se identificaron fuertes problemáticas en los tópicos de planificación estratégica y de resultados, por lo que para hallar las causas raíz de esto, se utiliza la herramienta de los 5 porqués. Con esto se busca determinar causas que posteriormente serán utilizado en la generación de un diagrama de Ishikawa.

En las Tabla 1414, Tabla 1515 y Tabla 166 se observan dos procesos de 5 porques enfocados desde nivel macro que son las bajas calificaciones en la auditorias hasta más micro que lo referente a las falencias en el control de gestión. De ambos análisis se puede extraer como conclusión, la falta de determinación de una planificación estratégica, lo que conlleva la inexistencia de objetivos y planes estratégicos, teniendo como resultado falencias en el control de la gestión del holding.

Esta herramienta se realizó en conjunto con el gerente de administración y finanzas y con el apoyo de dos gerentes de tiendas que aportaron sus perspectivas en una reunión enfocada a su realización o *focus group*.

Tabla 14: 5 porqués de bajas calificaciones en auditorias de la franquicia

Nº	Problema	Bajas calificaciones en auditorias de la franquicia
	¿Por qué?	Porque
1	Bajas calificaciones en auditorias de la franquicia	Falencias en el control operacional
2	Falencias en el control operacional	No existen indicadores de desempeño operacionales ni KPI's
3	No existen indicadores de desempeño operacionales ni KPI's	No se han definido los objetivos estrategicos
4	No se han definido los objetivos estrategicos	No se realizado un mapa estratégico
5	No se realizado un mapa estratégico	No se ha definido la misión y visión

Fuente: Elaboración propia en base a análisis en sesión de focus group

Tabla 15: 5 porqués de falencias en control de gestión

Nº	Problema	Falencias en control de gestión
	Item	¿Por qué?
1	Falencias en control de gestión	No existe un sistema de control de gestión
2	No existe un sistema de control de gestión	No se ha definido una estrategia propia del holding
3	No se ha definido una estrategia propia del holding	No se ha definido una persona o área a cargo de la panificación
4	No se ha definido una persona o área a cargo de la panificación	No se tenía conocimiento sobre la temas de planificación estratégica
5	No se tenía conocimiento sobre la temas de planificación estratégica	Lleva poco tiempo en el mercado

Fuente: Elaboración propia en base a análisis en sesión de focus group

Tabla 16: 5 porqués de inexistencia de sistema de control de gestión

N°	Problema	No hay sistemas de control de gestión
	¿Por qué?	Porque
1	No hay sistemas de control de gestión	No se han definido indicadores operacionales que medir
2	No se han definido indicadores operacionales que medir	No se ha definido un software para manejar datos
3	No se ha definido un software para manejar datos	No se conoce que software puede ayudar
4		
5		

Fuente: Elaboración propia en base a análisis en sesión de focus group

De esta herramienta, es posible concluir que existen problemáticas principalmente en temas de estrategia, ya que no se cuenta con una planificación estratégica, lo que lleva a la falta de medición de indicadores claves que apoye la toma de decisiones. También es posible identificar problemáticas en la tecnología y de personal, ya que el equipo administrativo de Subway, no ha logrado determinar un software que ayude a la medición de nuevos indicadores ni tampoco el cargo que podría llevar a cabo estas funciones. Es por esto, que para identificar en profundidad la situación de Subway, se aplica la herramienta del diagrama de causa-efecto, con los siguientes tópicos extraídos de los 5 porqués:

- **Tecnología:** se refiere a los sistemas (software y hardware) de apoyo tecnológico que ayudan a la medición, almacenamiento y procesamiento de datos.
- **Estructura:** hace referencia a la orden de la organización en cuanto a la asignación de tareas, actividades y protocolos a seguir.
- **Estrategia:** se refiere al manejo de indicadores y como estos se vinculan a la obtención de metas en el mediano y largo plazo.
- **Personas:** se refiere a la gestión de talento del equipo que conforma a la organización.
- **Procesos:** se refiere al manejo, estandarización y formalización de procesos y sus responsables.

Al analizar el proceso de trabajo de los diferentes locales, es preciso notar que la mayoría de las actividades se centran en el taller de producción y el salón de ventas. En ellos se observan falencias específicamente en su control, por lo que la construcción de un diagrama Ishikawa o de causa-efecto, facilitan la visualización de los factores que influyen en la problemática y le dan origen.

En primer lugar, es necesario determinar cuál es la principal problemática sobre la cual se va a trabajar, que para este caso corresponde el deficiente control de gestión del proceso operativo, desde la producción hasta la venta, esto debido a que la empresa no ha logrado aumentar la calidad de su servicio reflejado en los resultados de las auditorías internas del local, por el crecimiento marcado del último tiempo.

En segunda instancia, una vez identificada la falencia principal que irá en la cabeza del diagrama de espina de pescado, se procede a encontrar diversos factores de mayor relevancia que afecten al proceso agrupados en cinco factores o niveles en el diagrama. Esto se desarrolló mediante una reunión directa con los involucrados en el proceso, de manera de encontrar el origen de la problemática.

Esta herramienta al igual que la anterior, se realizó en conjunto con el gerente de administración y finanzas y con el apoyo de dos gerentes de tiendas que aportaron sus perspectivas en una reunión enfocada a su realización.

En la Ilustración 19, se presenta el diagrama causa efecto respecto a los problemas en control de gestión del proceso operativo y los resultados se detallan a continuación:

- **Tecnología:** actualmente el sistema informático que utilizan (WIZER), solo contempla un enfoque tradicional de gestión, es decir, solo contempla resultados financieros, el cual no es capaz de manejar otro tipo de indicadores y no existe un sistema que apoye el reorden de insumo mediante un pronóstico de la demanda.
- **Estructura:** existe una falta de formalización y capacitación de protocolos en caso de emergencias y de la correcta realización de los procedimientos.
- **Estrategia:** no hay una definición de misión y visión propio del holding y que a pesar de que la franquicia posee los propios, no es de conocimiento inclusive por la

gerencia, por lo que no se ha realizado una planificación estratégica. Esto lleva a la inexistencia de objetivos estratégico debido a que no se ha desarrollado un mapa estratégico y finalmente, solo se consideran indicadores financieros por lo que no existe una forma de monitoreo operacional y la falta de objetivos estratégico, hace imposible la definición de indicadores claves de desempeño en la organización.

- **Personas:** a raíz de las diversas crisis que ha pasado Chile y el mundo, existe una cantidad muy limitada de personal, que han tenido que realizar nuevas tareas que no se han ajustado de acuerdo con el tiempo disponible para hacerlas ni con las capacidades de los cargos. Además, existe un brecha y falta de personal capacitado desde la gerencia hacía cada uno de los locales. Finalmente, se presenta una alta rotación de personal, esto debido a las falencias en procedimientos de retención de talento en los locales, lo que provoca fallas en los procesos mientras se ajusta la curva de aprendizaje.
- **Procesos:** no se cuenta con una estandarización en el punto de reorden de insumos y stock crítico, teniendo problema en los procesos de producción y posterior venta. Además, por el reducido personal, falta verificación en los procedimientos en el área de producción.

Ilustración 19: Diagrama de Ishikawa Subway



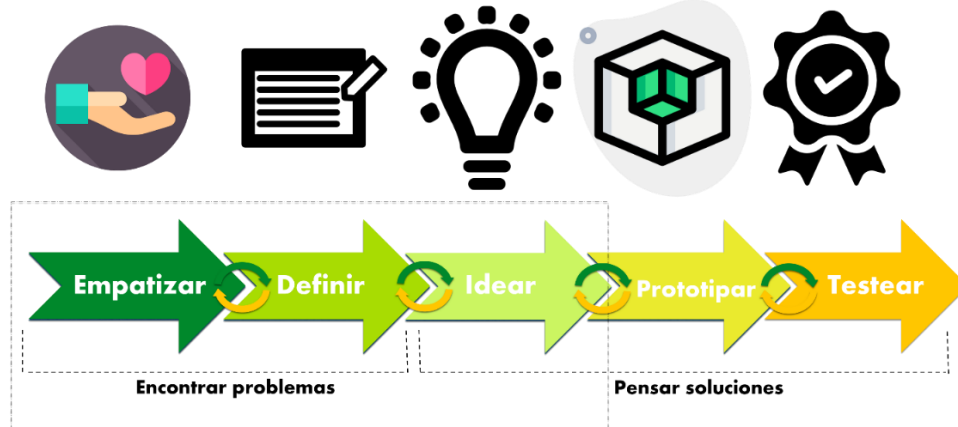
Fuente: Elaboración propia

3.5 Propuestas de solución

Como se ha mostrado en la sección 2.14.6 Selección de metodologías de desarrollo del proyecto, la metodología a utilizar será la de *Design Thinking* la cual es un proceso iterativo y se constituye de los pasos que se presentan en la Ilustración 20.

En la etapa de empatizar, se realizaron reuniones con parte del equipo de administración y operaciones para conocer que situaciones provocan problemas en el día a día del *holding*. Además, mediante un *focus group*, se desarrollaron herramientas de diagnóstico de manera de levantar la situación actual de los restaurantes.

Ilustración 20: Esquema de etapas de *Design Thinking*



Fuente: Elaboración propia

Ya conocidas las diversas oportunidades de mejora que enfrenta el *holding*, se debe definir el problema en específico que se buscara resolver en primera instancia, por lo que, mediante las conclusiones obtenidas de las herramientas de diagnóstico y reuniones con el equipo de administración, se realiza un ranking de prioridad. El ranking de los problemas se presenta en la Tabla 177.

Tabla 17: Ranking de problemas del holding

Problema	Prioridad
No hay software que permita manejar indicadores operacionales	4
No existe un sistema que pronostique la demanda	5
Falta de definición de cargos	9
Falta de protocolos de seguridad y procedimientos	12
No hay planificación estratégica	1
No hay objetivos estratégicos	2
Mantiene estrategia clásica	3
Falta de personal en pandemia	11
Falta de personal capacitado enfocado a control de gestión	8
Alta rotación de personal	10
No existe definición de stock crítico ni ROP	6
Falta de verificación en sala de producción	7

Fuente: Elaboración propia en conjunto con gerente de administración y finanzas Subway

Ya realizado el ranking de los puntos débiles en el control de gestión operativo, mediante esta jerarquización, se definen en conjunto con el gerente de administración y finanzas, los tópicos que generan mayor impacto en la gestión. Luego, con esta información que se define la problemática a abordar en el apartado 1.2 Problemática.

Luego en la etapa de idear, se describen diversas vías de solución para abordar la problemática presentada en la etapa anterior y se describen a continuación.

- **Levantamiento de planificación estratégica:** de acuerdo con lo concluido con el cuestionario SIGA, se identificó que no se conoce o no se ha desarrollado una planificación estratégica, vale decir, no se ha establecido la misión, visión y valores corporativos que buscan lograr con la apertura de todos los locales existente y por abrir, por lo que se dificulta la gestión en el largo plazo. La generación de una planificación estratégica eficiente permitirá a la organización hacer planes a mediano y largo plazo mediante la creación de objetivos estratégicos.
- **Generación de objetivos estratégicos:** otra actividad que puede dar solución a los problemas de gestión viene dada por el planteamiento de los objetivos estratégicos, pudiendo así poder hacer un mapa estratégico. Esto alinearía los objetivos con las cuatro perspectivas de un *Balance Score Board* y enfocaría los esfuerzos de todo el equipo de trabajo para la obtención de metas.

- **Generación y evaluación de KPI's:** un aspecto crucial para lograr la excelencia operacional es la definición de indicadores claves de desempeño, que ayuden a la toma de decisiones. Con la concepción de objetivos estratégicos claros, será posible definir KPI's que busquen controlar el sistema, no solo bajo el modelo tradicional de control de gestión, es decir, con indicadores solo financieros, sino que, con indicadores operacionales, de satisfacción, etc.
- **Diseño de panel de control:** el manejo de indicadores puede ser de gran dificultad sin la ayuda de softwares que existen en la actualidad, por lo que un correcto diseño de un panel de control que permita tener una visualización rápida y certera del comportamiento del holding mediante un tablero de control integral podría mejorar la calidad de la gestión actual.
- **Sistema de pronóstico de la demanda:** una problemática identificada con el diagrama de Ishikawa era la inexistencia de alguna herramienta que ayude al equipo de colaboradores en los locales a determinar cuántos insumos comprar para la semana en cada restaurant, por lo que para eficientar los procesos, la generación de un sistema de pronóstico de la demanda podría ser una alternativa de mejora.

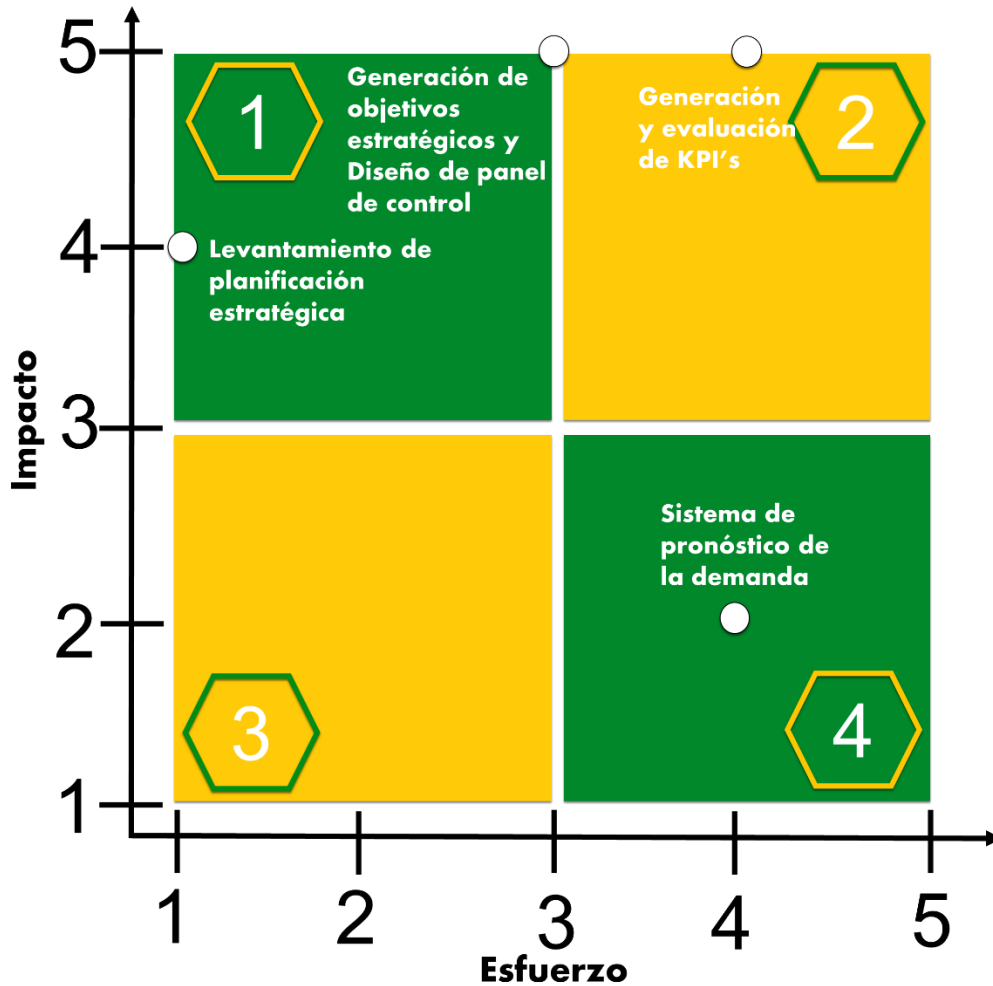
En esta etapa es necesario definir que opciones de solución hay que utilizar por lo que para ello, se realiza una matriz de impacto y esfuerzo, la cual ayuda a seleccionar que mini proyecto, es de más ayuda a solucionar el problema y que requiere menos esfuerzo para su realización. Esta matriz se ha realizado con una escala de 1 a 5 en dónde 1 representa bajo, 3 representa medio, 5 representa alto y 2 y 4 intermedios respectivos. Los resultados de la matriz se pueden observar en la Ilustración 211 y la matriz en la Ilustración 222.

Ilustración 21: Resultados matriz impacto y esfuerzo.

Nº	Idea	Esfuerzo	Impacto	Cuadrante	Orden
1	Levantamiento de planificación estratégica	1	4	1	1
2	Generación de objetivos estratégicos	3	5	1 y 2	2
3	Generación y evaluación de KPI's	4	5	2	4
4	Diseño de panel de control	3	5	1 y 2	3
5	Sistema de pronóstico de la demanda	4	2	4	5

Fuente: Elaboración propia con información entregada por el gerente de administración y finanzas

Ilustración 22: Matriz de impacto y esfuerzo



Fuente: Elaboración propia con ayuda del gerente de administración y finanzas

De acuerdo con lo descrito en el apartado 2.7 Matriz de impacto y esfuerzo y a los resultados de la matriz es posible concluir que el proyecto de levantar la planificación estratégica es del tipo ganancia rápida por lo que es recomendable realizarlo primero. Luego, los proyectos “Generación de objetivos estratégicos” y “Diseño de panel de control” se encuentran entre dos cuadrantes que son los de ganancia rápida y oportunidad por lo que se recomienda realizarlos como segunda prioridad. En este caso, por restricciones propias del tablero de control, es necesario realizar primero los objetivos estratégicos. Luego, en el cuadrante dos, se encuentra la generación y evaluación de KPI’s que, a pesar de ser de alto esfuerzo, esto representa un gran impacto para la organización y que al igual que en el caso anterior, por restricciones del diseño de un panel de

control, el orden de realización de esta actividad será antes del diseño. Finalmente se encuentra el sistema de pronóstico de la demanda el cual está en el cuadrante cuatro por lo que es descartado.

CAPÍTULO 4: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se describe el proceso de generación de planificación estratégica del holding de restaurantes de Pablo Kendall, mediante brainstorming con un equipo conformado con personal de la empresa.

4.1 Diseño y formalización del propósito estratégico

Mantenerse competitivos para generar rentabilidad es un aspecto fundamental para las organizaciones y una forma de realizarlos, es mediante una correcta planeación estratégica que permita generar objetivos estratégicos. Para ello es necesario diseñar y formalizar el propósito estratégico de manera enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. En base a esta necesidad presentada en el *holding* de restaurantes de Pablo Kendall, se realiza la formalización de la misión, visión y valores empresariales

La planificación estratégica contiene tres componentes que describen a continuación:

- **Misión:** corresponde a la expresión de la razón de ser de la empresa, mencionando el mercado objetivo, la actividad central y que se plantea dentro de un marco temporal.
- **Visión:** es el sueño de la organización, la declaración del estado futuro que se desea alcanzar, la cual debe ser entendible, concisa, inspiradora, ambiciosa y ser consistente con los valores de la empresa.
- **Valores:** corresponde al cómo se va a lograr el sueño planteado en la visión, a los valores clave que la empresa se compromete a respetar, impulsando a dar sentido al trabajo, promoviendo cambio de actitudes, generando cohesión e inspirando a hacer lo correcto.

La generación de estos elementos se recomienda realizarlos en un proceso iterativo y con un equipo comprometido. A continuación, se describe el proceso realizado para definir y formalizar el propósito estratégico.

4.1.1 Diseño y formalización de la misión

Para la formalización de la misión, se ha realizado un *focus group* con los directivos del *holding* y mediante el uso del método de *brainstorming*, se han identificado diversas ideas que ayudan a la creación de la misión. Para estructurar la reunión, se han hecho las siguientes preguntas:

- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Por qué crear este negocio?

- ¿Qué cliente queremos atraer o tenemos?
- ¿Cuál es la imagen de negocio que queremos comunicar?
- ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de mis productos o servicios?
- ¿Qué relación tendremos con los empleados?
- ¿Cuáles son los aspectos que nos diferencian de la competencia?
- ¿Puede ser mi negocio realmente competitivo?

Con cada una de estas preguntas se ha creado una conversación en donde cada participante ha podido dar su opinión al respecto y de la cual se ha podido concluir lo siguiente.

Los locales del holding se basan en los lineamientos que exige la marca en cuanto a los productos a ofertar y manejo de los locales, por lo que estos ofrecen sándwiches y snacks de fácil consumo y con una alternativa más saludable que la competencia del mismo estilo, vale decir, hamburguesas, *hot dogs*, etc. Además, el equipo ha comentado que la razón por la cual se creó el negocio es porque buscaban ofrecer una alternativa más flexible a las que había antes en Chile, específicamente en regiones, en donde los menús estaban predefinidos y que mermaban la calidad nutricional en la búsqueda de una solución o alternativa de almuerzo rápido. Es por esto que se busca llegar al público chileno, ya sea capitalino o de regiones, mediante las características propias del modelo de negocio, que es más flexible ya que da la oportunidad de armar el menú que se está comprando y que muchas veces no tienen la opción de comerlo sentado en el local, si no que deben comer mientras se dirigen a otro lado.

En cuanto al trato con el personal, les gustaría que cada equipo de cada local sea muy cercano al igual que el equipo directivo, de manera que se cree un ambiente laboral de empatía tanto entre los artistas del sándwich, como con los clientes. Finalmente, creen que el negocio tiene grandes capacidades de ser competitivo, por el gran posicionamiento de la marca, que les ha permitido desarrollar una espalda financiera sólida y ganar experiencia del rubro rápidamente, por lo que la expansión y apertura de nuevos mercados es una posibilidad muy cercana.

De acuerdo con todas estas respuestas recopiladas, se ha creado una declaración de la misión del holding de restaurantes de Pablo Kendall preliminar, el cual ha sido enviado al equipo directivo, revisado, modificado según lo que creían pertinente, finalmente se ha definido como:

“Ser una empresa que entrega gran sabor en nuestra comida ofreciendo una alternativa saludable, rápida y de gran calidad a nuestros clientes, dando un servicio flexible y amigable de clase mundial”

4.1.2 Diseño y formalización de la visión

Ya definida la misión, en la misma reunión, se ha realizado el proceso de creación y formalización de la visión. Al igual que en el caso anterior, se estructuró la reunión mediante un *brainstorming* y las siguientes preguntas:

- ¿Cómo espera que la empresa sea con los años?
- ¿Cuáles son las metas a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles serán los valores y actitudes de la empresa?
- ¿Qué aspectos para crecer me gustaría conseguir?

Con cada una de estas preguntas se ha creado una conversación en donde cada participante ha podido dar su opinión al respecto y de la cual se ha podido concluir lo siguiente.

La empresa apunta en el futuro a formalizarse como holding y no tan solo como un conjunto de locales franquiciados, de manera de consolidarse en el mercado no tan solo de comida rápida, sino que también de los locales de la marca a nivel nacional. Es por esto que uno de sus objetivos es la expansión mediante la apertura de nuevos puntos de venta en diversas zonas del país, para convertir a la organización en líder en el manejo de locales Subway del país.

Es posible agregar que, en el corto plazo, buscan poder solventar la pandemia y las diversas crisis que se han vivido en el país, mediante una reactivación y buscando la normalidad de operación de todos los locales y en el largo plazo se proyectan como una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

Las principales actitudes para lograr lo descrito anteriormente es mediante un personal empático, profesional y alegre, que den un ambiente de acogida a los clientes que decidan vivir la experiencia Subway.

Finalmente, uno de los aspectos que anhelan conseguir, es la centralización de la administración, mediante una casa matriz en dónde se manejen todos los locales que se logren en la expansión.

De acuerdo con todas estas respuestas recopiladas, se ha creado una declaración de la visión del holding de restaurantes de Pablo Kendall preliminar, el cual, al igual que en el caso anterior, ha sido enviado al equipo directivo, revisado, modificado según lo que creían pertinente y finalmente se ha definido como:

“Ser el holding de restaurantes con mayor cuota de mercado, siendo reconocido por la calidad humana de nuestro personal y de nuestros productos.”

4.1.3 Diseño y formalización de los valores empresariales

El ultimo componente de la formalización del propósito estratégico es la definición de los valores presentes en la organización, por lo que, mediante una reunión con la gerente de tiendas, quien es la persona que más contacto tiene con la parte operacional de los locales, se ha buscado definir dichos valores.

Para estructura la reunión, se han realizado las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio?
- ¿Cuáles son los valores corporativos que distinguen a la organización sobre otras?

Con cada una de estas preguntas se ha creado una conversación en donde la gerente ha podido dar su opinión al respecto y de la cual se ha podido concluir lo siguiente.

La principal propuesta de valor del conjunto de restaurantes, además de los entregado por el propio modelo de negocio muy distintivo, viene dado por la forma en que el personal es capacitado para entregar lo mejor de sí en el servicio, algo que ha sido siempre distinguido incluso

en las auditorías internas de la marca, entregando un extra en el servicio. De esta reunión se han identificado los siguientes valores corporativos.

- *Calidad*
- *Responsabilidad*
- *Respeto*
- *Solidaridad y compañerismo*
- *Alegría*
-


CAPÍTULO 5: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

En el presente capítulo, se presentan las estrategias presentes en la empresa y se desarrolla cada uno de sus objetivos, luego se relacionan y presentan en un mapa estratégico. Finalmente, se desarrolla cada uno de sus indicadores

5.1 Matriz de TOWS

Del análisis FODA es posible extraer diversas relaciones, que se pueden analizar mediante un análisis de matriz de TOWS. Dicha matriz se evalúa con una escala de relaciones de débil=D, mediano=M y fuerte=F. En la Ilustración 23 se observa la matriz de TOWS.

Ilustración 23: Análisis FODA Cuantitativo



		Externo							
		Oportunidades			Amenazas				
		Nuevos protocolos sanitarios	Aumento en el valor del ticket promedio a nivel nacional	Aumento en el uso de aplicaciones de reparto a domicilio	Caída de ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional	Quiebres de stock de único proveedor	Inflación	Sector competitivo	
Interno	Fortalezas	Valor de marca	D	F	F	F	F	D	F
		Locales en puntos estratégicos	M	F	M	F	D	M	F
		Sistema de franquicias de fácil aplicación	M	M	D	D	D	D	M
		Capacidad de desarrollar un plan financiero robusto	F	D	D	F	M	F	M
Debilidades	Alta rotación de personal	M	D	D	D	M	M	F	
	Deficiencia en el control de los procesos por parte de la gerencia	D	D	D	F	F	M	F	
	Deficiencia en la responsabilidad social	D	M	D	D	D	D	D	
	Disminución de personal por crisis sanitaria.	F	F	M	F	M	F	F	

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Estrategia Fortalezas-Oportunidades (ofensivas)

El valor de marca que posee la empresa le otorga capacidades y habilidades para poder aprovechar el nuevo comportamiento de compra de los consumidores chilenos que han aumentado el uso de

canales digitales y prefiriendo compras de carácter más familiar. Además, los nuevos protocolos sanitarios que permiten una reactivación de los restaurantes, es posible aprovecharlo mediante el plan financiero robusto que han desarrollado, lo que permite mantenerse competitivo ante los nuevos requerimientos de gobierno y de “los nuevos consumidores post pandemia”, esto sumado de los locales en puntos estratégicos de cada ciudad, ya que incentivan a los clientes a consumir en Subway.

5.1.2 Estrategia Fortalezas-Amenazas (reactivas)

El mercado de restaurantes se ha afectado por las cuarentenas del país, debido a que los consumidores al estar en sus hogares preferían cocinar ellos mismos para ahorrar dinero por la incertidumbre que se estaba viviendo, lo que se tradujo en la caída de ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional. Además de esto, la inflación ha tenido un aumento sostenido el último tiempo. Todo esto es posible ser contrarrestado con la robustez del plan financiero del holding el cual ha sido y es capaz de resistir los ajustes económicos del entorno.

El valor de la marca y los locales establecidos en puntos estratégicos disminuyen el impacto del sector gastronómico altamente competitivo ya que Subway posee un gran posicionamiento.

Finalmente, los quiebres de stock del único proveedor autorizado, es posible solventarlo con el valor de la marca que es de gran peso a la hora de negociar con él, de manera de poder llegar a acuerdos para no tener que solicitar a la casa matriz la búsqueda de un nuevo proveedor y él no perder un gran contrato.

5.1.3 Estrategia Debilidades-Oportunidades (adaptativas)

Con el retorno gradual de las actividades presenciales, el *staff* de cada local podrá completarse al 100% de acuerdo con los nuevos protocolos sanitarios, además la crónica rotación de personal que poseen los locales de comida rápida es posible de opacar mediante estrategias de recursos humanos para motivar al personal y así no perder recursos en capacitaciones respecto los nuevos protocolos que deben abordar los locales para poder atender al público bajo la crisis COVID-19.

El retorno al trabajo con staff completo de los artistas permitiría aprovechar la oportunidad del mercado sobre el aumento del valor del ticket promedio de consumo, ya que la atención no quedaría ajustada a la capacidad de producción y esta sería más rápida.

5.1.4 Estrategia Debilidades-Amenazas (defensivas)

La alta rotación de personal y su disminución en la crisis sanitaria que posee la empresa influye directamente en la competitividad que esta posee, ya que, la curva de aprendizaje de cada nuevo colaborador merma el servicio en cuanto a calidad y tiempos de atención. Además, la deficiencia en el control de los procesos por parte de la gerencia mediante un apoyo tecnológico no permite extraer datos de los diversos sistemas de información, y controlar el desempeño de los proveedores para el desarrollo de reportes y análisis que ayuden de manera directa a la toma de decisiones estratégicas enfocadas al público objetivo.

En cuanto a la inflación que está viviendo el país y la caída de ventas reales de comida de servicio rápido a nivel nacional, es conveniente determinar el número mínimo de personal necesario para el correcto funcionamiento de cada local.

5.1.5 Selección de estrategia

Considerando todos los escenarios descritos respecto a las estrategias posibles a desarrollar, la gerencia del holding considera la estrategia ofensiva como la más oportuna en el período en el que se encuentra, con objetivos de expansión en el 2022. Esto viene fundamentado en el gran posicionamiento de la marca y gran espalada financiera, lo que permite tomar decisiones más potentes frente a los competidores que se han visto golpeados con la pandemia y una posible crisis económica. Además, las acciones de reactivación de la economía permiten tomar decisiones frente a la apertura de nuevos mercados, dando paso al crecimiento de la compañía y lograr la visión de la empresa.

5.2 Objetivos estratégicos

Ya creado el propósito estratégico de la organización y analizadas las diversas estrategias posibles a tomar, se procede a desarrollar los objetivos estratégicos desde sus diferentes perspectivas, para

conseguir declaraciones robustas, de fácil entendimiento, aplicación y ejecución para el personal. Además, al considerar las cuatro perspectivas estos objetivos adquieren más valor. A continuación, se detalla cada uno de ellos.

5.2.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva se espera definir objetivos relacionados con la contabilidad y lo que esperan los propietarios o *stakeholders* respecto a la rentabilidad, riesgos financieros, etc. A continuación, se describe cada uno de estos objetivos propuestos.

- **Maximizar el retorno del capital invertido:** de acuerdo con la misión del holding, sobre crecer en el mercado con nuevos puntos de ventas, es necesario evaluar el desempeño de los fondos propios con respecto al beneficios que estos generan.
- **Maximizar el retorno del uso de activos:** las estrategias de expansión se deben avalar con una espalda financiera capaz de soportar las inversiones y considerando la gran cantidad de activos fijos de la empresa, es necesario comparar el desempeño de los beneficios que se generan con respecto a los activos fijos.
- **Reducir los costos operativos:** uno de los objetivos del gerente general, es que la empresa sea sustentable en el tiempo, por lo que reducir los costos generará un aumento en la rentabilidad de la empresa.

5.2.2 Perspectiva clientes

Esta perspectiva es una de las más importantes, debido a que lo clientes son la razón de existir de las empresas. Esta perspectiva se concentra en aspectos como los segmentos de mercado, la imagen de marca, el valor añadido a los clientes con nuestros productos/servicios, etc. A continuación, se describe cada uno de estos objetivos propuestos.

- **Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes:** una atención rápida, amable y que no presente inconvenientes en cuanto a stock de productos, traerá consigo aceptación y posicionamiento de la marca y el servicio, fidelizando a los clientes. Este objetivo va

enfocado a conocer si cada uno de estos puntos se ha cumplido a cabalidad con el máximo de información posible.

- **Aumentar puntos de venta:** como lo indica la visión del *holding*, las estrategias de expansión son muy importantes para la gerencia, por lo que este objetivo se enfoca a alcanzar metas de apertura de nuevos puntos de venta. Además, los puntos de venta son punto crucial en el posicionamiento en el pensamiento de los clientes a la hora de seleccionar un restaurante.

5.2.3 Perspectiva procesos internos

Esta perspectiva se focaliza en los procesos internos que son críticos para atender las necesidades de los clientes y que su procesamiento añade valor tanto a la organización como al cliente, contando con objetivos relacionados con la reducción de costes operativos, la mejora de las prestaciones de los productos o el aseguramiento de la calidad de los productos/servicios. A continuación, se describe cada uno de estos objetivos propuestos.

- **Reducir mermas de producto final:** a lo largo de la interacción con el cliente, en la etapa de producción del sándwich, pueden ocurrir problemas de malentendidos con los clientes respecto a lo que quiere agregarle, como ingredientes, salsas o tipo de pan. En estos casos, el sándwich se merma. Este objetivo está orientado a evaluar esta situación de manera de analizar que tanto impacto se produce en pérdidas.
- **Reducir mermas en panificación:** al igual que el caso anterior, pueden producirse problemas en el proceso de panificación, dado por sobre o infra cocción. Este objetivo está orientado a evaluar esta situación de manera de analizar que tanto impacto se produce en pérdidas.
- **Mejorar el desempeño de los activos:** para entregar el mejor servicio posible y maximizar el retorno por los activos, es crucial llevar un buen mantenimiento de ellos, por lo que para realizarlo se establecen metas de mantenimientos preventivos.
- **Aumentar la eficiencia en la producción de pedidos de despacho a domicilio:** los pedidos con despacho a domicilio, a diferencia de los pedidos con servicio en el local,

tienen un tiempo definido por las aplicaciones que intermedian el servicio de *delivery*, es por esto, que es importante conocer si los pedidos están cumpliendo con los tiempos prometidos a los clientes.

- **Aumentar la eficiencia en el control de insumos:** una de las características que se destaca en el servicio de Subway, es la calidad de sus ingredientes, por lo que estos deben estar fresco, bien almacenados y lo más importante, disponibles para ofrecer todo el menú del local. Es por esto por lo que se hace necesario controlar el comportamiento de los proveedores.

5.2.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo

Esta perspectiva se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos. La importancia de esta perspectiva radica en la necesidad de mantener un nivel de inversión en mejorar la capacidad de los colaboradores, su satisfacción y la capacidad de los sistemas de información, permitiendo generar un crecimiento constante de la unidad de negocio. A continuación, se describe cada uno de los objetivos propuestos.

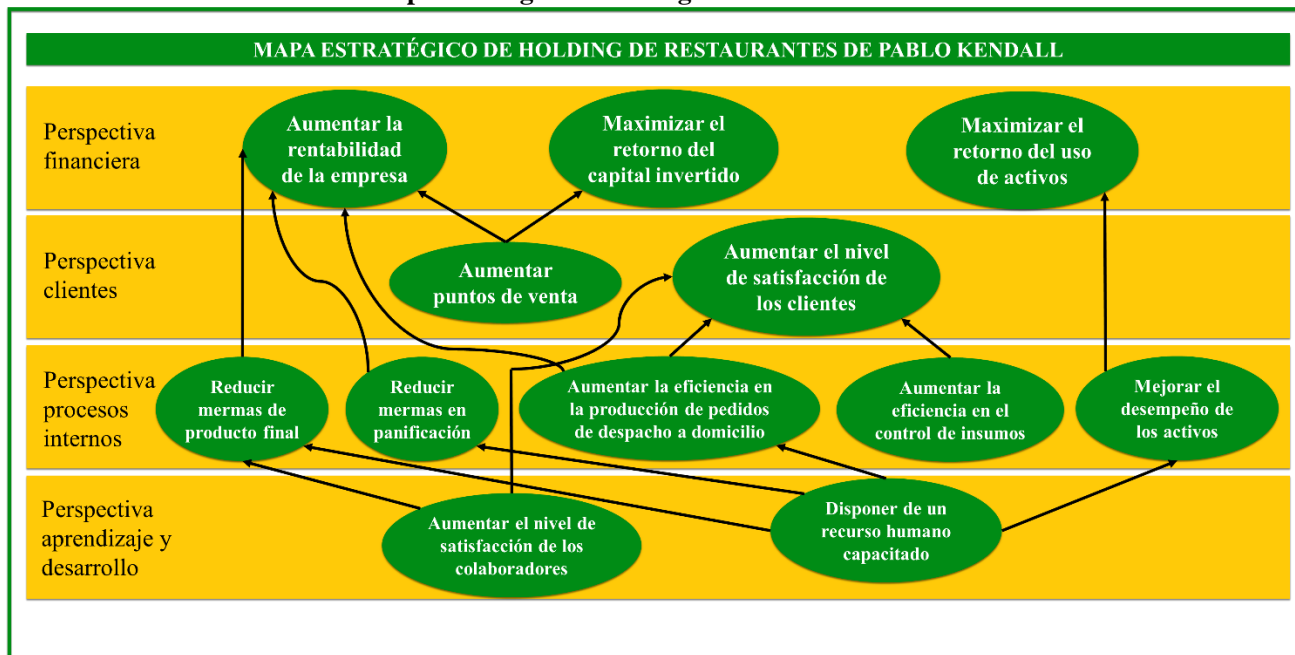
- **Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores:** debido a la alta competitividad en el rubro gastronómico de servicio rápido, el equipo de artistas del sándwich cumple un rol fundamental en la entrega del servicio de todos los locales. Su desempeño se ve afectado directamente por el grado de satisfacción en la empresa.
- **Disponer de un recurso humano capacitado:** para entregar un servicio de clase mundial, como se describe en la misión, es necesario un equipo de artistas del sándwich con gran conocimiento en el proceso y en las normas de manipulación de alimentos. Además, el equipo administrativo debe conocer de herramientas que apoyen su gestión.

5.3 Mapeo estratégico

Ya definidos los objetivos estratégicos, es posible establecer relaciones entre ellos, las cuales ayudan a entender la estrategia adoptada por la organización y para esto se utiliza un mapa estratégico. Este mapa es una representación gráfica de las relaciones entre las diversas perspectivas, ayuda a la fuerza laboral a comprender la estrategia organizacional y cuál es su rol

dentro de esta. El mapa estratégico del *holding* de restaurantes de Pablo Kendall se presenta en la Ilustración 24.

Ilustración 24: Mapa estratégico de holding de restaurantes de Pablo Kendall



Fuente: Elaboración propia

Las principales relaciones presentes que se consideraron dentro del mapa estratégico se describen a continuación.

- Disponer de un recurso humano capacitado permite mejorar los procesos en los que participa cada empleado, lo que reduce las mermas de producto final y de panificación, también permite el correcto mantenimiento de los activos de la empresa teniendo directa relación con la disminución de costos operativos y por ende en la rentabilidad de la organización. Además, la constante capacitación del personal permite eficientar el proceso, pudiendo manejar de mejor manera la demanda, aumentando la satisfacción de los clientes.
- Mantener a los colaboradores motivados y satisfechos permite tener un equipo más comprometido con realizar las labores de la mejor manera posible, lo que permite tener una calidad de servicio basado en los valores empresariales, reduciendo mermas en el producto final y facilita las instancias para conocer los requerimientos de los clientes, nivel de satisfacción y calidad de la atención mediante encuestas de satisfacción.

- El mejorar el desempeño de los activos mediante la eficiencia en los procesos de mantención, permite maximizar el retorno del uso de activos. Cabe destacar, que los locales al ser franquicias no pueden intervenir en los precios ni en los planes de marketing, por lo que el único aspecto de acción es aplicar ajustes en los costos de manera de mejorar la rentabilidad de la empresa y poder generar nuevo capital de inversión.

5.4 Indicadores

En esta sección se describen los indicadores asociados a cada objetivo estratégico según las perspectivas que buscan analizar. A cada indicador, le son asignados atributos tales como ID (el cual es un identificador único), fórmula para calcularlos y las metas que buscan alcanzar, con rangos de control. Cabe destacar que los indicadores que presentan un signo negativo representan reducciones debido a que su relación es indirecta. Finalmente, se presentan las frecuencias de control de cada uno y su responsable. Las características que debe poseer cada indicador son las siguientes (Valuekeep, 2020).

- **Specific (Específico):** el KPI debe seguir una lógica clara y objetiva.
- **Measurable (Medible):** deben ser cuantificables, preferiblemente expresado en números
- **Attainable (Alcanzable):** los objetivos deben ser realistas y estar al alcance de la persona responsable.
- **Realistic (Realista):** se debe proporcionar una idea clara de los objetivos previstos.
- **Timely (Oportuno):** el tiempo para alcanzar los objetivos debe determinarse de antemano.

5.4.1 Indicadores perspectiva financiera

En la Tabla 18 se presenta los indicadores destinados a controlar los objetivos estratégicos descritos en la sección 5.2.1 Perspectiva financiera.

Al tratarse de restaurantes bajo el sistema de franquicias, el holding posee muy pocas atribuciones en materias financieras tales como las políticas de precios ni metas de ventas, teniendo que adecuarse a lo que la franquicia exige. Es por esto por lo que el objetivo de maximizar el

retorno del capital invertido toma gran relevancia respecto a cómo está rentabilizando el capital de medios propios, el cual se calcula con el indicador financiero ROE, con una meta llegar al 30% anual. Además, la empresa posee una gran cantidad de activos, en su mayoría fijos, por lo que es importante controlar su desempeño, mediante el indicador financiero ROA, con una meta del orden del 15%.

Luego, como comenta el gerente general, el gran objetivo que se busca es que la organización sea sustentable en el tiempo, por lo que la rentabilidad juega un gran papel en ello. Para controlar el desempeño de la rentabilidad, se determinan dos indicadores denominados como costo operacional y ventas mensuales, con metas de disminuir un 5% y aumentar un 10% respectivamente al mes.

Tabla 18: Indicadores perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	ID	Fórmula	Meta	Rango	Estatus	Frecuencia del control	Responsable
Financiera	Maximizar el retorno del capital invertido	Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)	F001	$\frac{\text{Beneficio neto}_{(n)}}{\text{Fondos propios medios}_{(n)}} \times 100$	30%	<10%	Rojo	Anual	Gerente de administración y finanzas
						11% - 20%	Amarillo		
						>21%	Verde		
	Maximizar el retorno del uso de activos	Rentabilidad de los activos (ROA)	F002	$\frac{\text{Beneficio neto}_{(n)}}{\text{Activo total}_{(n)}} \times 100$	15%	<0%	Rojo	Anual	Gerente de administración y finanzas
						0% - 10%	Amarillo		
						>11%	Verde		
Aumentar la rentabilidad de la empresa	Costo operacional	F003	$\frac{\text{Costos operacionales}_{(n)} - \text{Costos operacionales}_{(n-1)}}{\text{Costos operacionales}_{(n-1)}} \times 100$	-5%	>0%	Rojo	Mensual	Gerente de administración y finanzas	
					-1% - -2%	Amarillo			
					<-3%	Verde			
	Ventas mensuales	F003	$\frac{\text{Ventas}_{(n)} - \text{Ventas}_{(n-1)}}{\text{Ventas}_{(n-1)}} \times 100$	10%	<-10%	Rojo	Mensual	Gerente general	
-9% - 5%					Amarillo				
					>6%	Verde			

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Indicadores perspectiva clientes

En la Tabla 19 se presenta los indicadores destinados a controlar los objetivos estratégicos descritos en la sección 5.2.2 Perspectiva clientes.

Desde la perspectiva de los clientes, en una empresa en su gran mayoría de servicio, es muy importante controlar como se está realizando este. En cuanto al objetivo de aumentar el nivel de satisfacción de los clientes se han determinado tres indicadores. El primero está enfocado a la obtención de las metas impuestas por la franquicia referentes a la cantidad de encuestas online realizadas por local, que actualmente son 100 encuestas mensuales, con un mínimo de las 75 encuestas mensuales y la obtención de este logro está bajo la supervisión y responsabilidad del

gerente de tiendas. Luego, el nivel de satisfacción viene dado por la calificación que se obtiene en cada local, pero por restricciones de la franquicia, esta información es manejada por Subway y solo retroalimentan las encuestas a cada local con un ranking a nivel nacional sobre la calidad del servicio. Es por esto por lo que el desempeño de este tópico es evaluado mediante un factor de la variación en el ranking, en dónde si este es positivo, significa que hubo un aumento en la posición de la lista y si es negativo, el caso contrario. Finalmente, se ha definido un indicador, denominado nivel de reclamos, el cual evalúa la variación de los reclamos respecto al período anterior y la meta es disminuirlos en un 30% por local, significando una disminución de más de 130 reclamos aproximadamente en total del holding.

El objetivo de aumentar los puntos de venta se ha evaluado con el indicador de cantidad de puntos de venta, el cual compara la variación de locales respecto al año anterior (solo los abiertos en cada período, no el total), con una meta de aumentar un 20% la cantidad de locales para el 2022, es decir, 7 nuevos locales. El rango de este indicador indica que es aceptable sin se han alcanzado la misma cantidad de nuevos locales que el año anterior y que no tener crecimiento es de preocupación.

Cabe destacar que no se consideran objetivos ni indicadores asociados a planes de marketing debido a que esto no depende del holding ya que es manejado por el área de marketing de departamento de América Latina de y el Caribe de Subway. La publicidad es realizada por televisión, redes sociales y medios digitales.

Tabla 19: Indicadores perspectiva clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	ID	Fórmula	Meta	Rango	Estatus	Frecuencia del control	Responsable
Clientes	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Número de encuestas	C001	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de encuestas clientes}_{(n)}}{\text{Meta}_{(n)}} \times 100$	100%	<30%	Rojo	Mensual	Gerente de tiendas
						31%-79%	Amarillo		
						>80%	Verde		
		Nivel de satisfacción clientes	C002	$\frac{\text{Ranking}_{(n)} - \text{Ranking}_{(n-1)}}{\text{Ranking}_{(n-1)}}$	>0	<0	Rojo	Mensual	Gerente de tiendas
					>=0	Verde			
		Nivel de reclamos	C003	$\frac{\text{Reclamos}_{(n)} - \text{Reclamos}_{(n-1)}}{\text{Reclamos}_{(n-1)}} \times 100$	-30%	>0%	Rojo	Mensual	Gerente de tiendas
					-1% - -19%	Amarillo			
					<-20%	Verde			
	Aumentar puntos de venta	Cantidad de nuevos puntos de venta	C004	$\frac{\text{Puntos de venta}_{(n)} - \text{Puntos de venta}_{(n-1)}}{\text{Puntos de venta}_{(n-1)}} \times 100$	20%	<-40%	Rojo	Anual	Gerente general
					-39% - -1%	Amarillo			
					>0%	Verde			

Fuente: Elaboración propia

5.4.3 Indicadores perspectiva procesos internos

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se presenta los indicadores destinados a controlar los objetivos estratégicos descritos en la sección 5.4.3 Indicadores perspectiva procesos internos.

En primer lugar, los objetivos de reducir las mermas tanto en panificación, como en producto final se evalúan con los indicadores de porcentaje de producto mermado frente al total, con metas de llegar al 1% de mermas en producto final y al 0,5% en panificación. Este indicador es medido de manera mensual y es de responsabilidad de los *backup's* de cada tienda.

En segunda instancia, el objetivo de mejorar el desempeño de los activos es medido de acuerdo con la cantidad de mantenciones realizadas, que vienen establecidas de acuerdo con la exigencia de la franquicia según cada equipo, que fue denominado meta. Las metas varían en la frecuencia de las mantenciones, con su realización cada 3 y 6 meses, por lo que este indicador, evalúa la realización de todas estas y es por esto que es controlada de manera semestral por el gerente de tiendas.

En el objetivo de aumentar la eficiencia en la producción de pedidos de despacho a domicilio, se busca evaluar el desempeño de los pedidos realizados a través de las aplicaciones de *delivery*, los cuales tienen un tiempo máximo de producción de 7 minutos a partir de la confirmación de la comanda, por lo que esto es evaluado con el indicador en porcentaje de pedidos que cumplieron con el plazo establecido frente a la totalidad de pedidos realizados con despacho a domicilio. Se busca llegar a un mínimo de 70% de pedidos que cumplan con el tiempo de entrega ya que este es el porcentaje actual que tiene la organización y se tiene una meta de llega al 80% de pedidos realizados en menos de 7 minutos. Este indicador es de responsabilidad del gerente de tiendas y es controlado de manera mensual.

Finalmente, en el objetivo de aumentar la eficiencia en el control de insumos se evalúa el desempeño del proveedor externo que está especificado por la franquicia, de manera de poder tomar decisiones respecto a cómo su comportamiento en cada local afecta en la calidad del servicio. Se busca llegar a un mínimo 50% de pedidos recepcionados en el tiempo estipulado, es decir, al

menos dos semanas en que se haya cumplido (los pedidos se hacen una o dos veces a la semana) y se controla de manera mensual a cargo del *backup* de tiendas.

Tabla 20: Indicadores perspectiva procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	ID	Fórmula	Meta	Rango	Estatus	Frecuencia del control	Responsable
Procesos internos	Reducir mermas de producto final	Cantidad de sándwiches mermados (15 cm)	P001	$\frac{\text{Sándwiches mermados (15cm)}}{\text{Total de sándwiches vendidos mensuales}} \times 100$	1%	>5% 3% - 4% <2%	Rojo Amarillo Verde	Mensual	Backup tiendas
	Reducir mermas en panificación	Cantidad de panes mermados	P002	$\frac{\text{Panes mermados}}{\text{Total de panes mensuales}} \times 100$	0,5%	>4% 2% - 3% <1%	Rojo Amarillo Verde	Mensual	Backup tiendas
	Mejorar el desempeño de los activos	Cantidad de mantenimientos	P003	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos}_{(n)}}{\text{Meta}_{(n)}} \times 100$	100%	<49% 50%-79% >80%	Rojo Amarillo Verde	Semestral	Gerente de tiendas
	Aumentar la eficiencia en la producción de pedidos de despacho a domicilio	Pedidos de despacho a domicilio entregados a tiempo	P004	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos entregados en el tiempo estipulado}_{(n)}}{\text{N}^\circ \text{ total de pedidos entregados}_{(n)}} \times 100$	80%	<50% 51% - 69% >70%	Rojo Amarillo Verde	Mensual	Gerente de tiendas
	Aumentar la eficiencia en el control de insumos	Cumplimiento de proveedores	P005	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pedidos recepcionados en el tiempo estipulado}_{(n)}}{\text{N}^\circ \text{ total de pedidos recepcionados}_{(n)}} \times 100$	75%	0% 25% 50%	Rojo Amarillo Verde	Mensual	Backup tiendas

Fuente: Elaboración propia

5.4.4 Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo

En la Tabla 21 se presenta los indicadores destinados a controlar los objetivos estratégicos descritos en la sección 5.2.4 Perspectiva aprendizaje y desarrollo.

Un objetivo que resulto ser de mucho interés por la gerente de tiendas es el de aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores, ya que actualmente la empresa no posee herramientas que ayuden a medir que tan conformes y cómodos se sienten en la organización. Este tema es importante ya que permite tener un equipo de colaboradores motivados teniendo como consecuencia la entrega de un mejor servicio. Se ha determinado realizar una encuesta mediante *Google Forms*, en dónde se evalúen tópicos referentes al ambiente laboral, horarios, jerarquías y tareas, con un puntaje de 1 a 100, en dónde el objetivo es tener un porcentaje de satisfacción de 80%, la cual será responsabilidad del gerente de tiendas y llevada a cabo semestralmente.

Finalmente, en cuanto al objetivo de disponer de un recurso humano capacitado, es evaluado mediante el indicador denominado promedio de horas de capacitación, el cual es el cociente entre el total de horas de capacitación y la cantidad de personal, teniendo como meta llegar a 36 horas de capacitación por colaborador, en diferentes temas tales como manipulación de alimentos, seguridad laboral, nuevas tecnologías de información, etc. También es evaluado

mediante el nivel de capacitación del personal, el cual es controlado mediante el porcentaje de personal aprobado en las capacitaciones respecto al total semestralmente a cargo del gerente de administración y finanzas. Se busca llegar al 80% de personal aprobado en las capacitaciones.

Tabla 21: Indicadores perspectiva aprendizaje y desarrollo

Perspectiva	Objetivo	Indicador	ID	Fórmula	Meta	Rango	Estatus	Frecuencia del control	Responsable
Aprendizaje y desarrollo	Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores	Nivel de satisfacción colaboradores	A001	$\frac{\text{Promedio de puntajes obtenidos por pregunta}}{\text{Número de preguntas}}$	5.5	<4.0	Rojo	Semestral	Gerente de Tiendas
						4.0-5.0	Amarillo		
						>5.0	Verde		
	Disponer de un recurso humano capacitado	Promedio de horas de capacitación	A002	$\frac{\text{Total horas capacitación}}{\text{Cantidad de personal}}$	36	<15	Rojo	Semestral	Gerente de administración y finanzas
						21-29	Amarillo		
						>30	Verde		
Disponer de un recurso humano capacitado	Nivel de capacitación de personal	A003	$\frac{\text{Cantidad de personal aprobado}}{\text{Total de personal}} \times 100$	80%	<49%	Rojo	Semestral	Gerente de administración y finanzas	
					50%-69%	Amarillo			
					>70%	Verde			

Fuente: Elaboración propia

5.5 Selección de software de *Business Intelligence*

En la actualidad existen múltiples softwares que apoyan a la toma de decisiones, en especial los de BI (*Business Intelligence*), son herramientas que permiten convertir datos en conocimientos, es decir, ayuda a obtener información, analizarla, procesarla y reportarla. Las ofertas del mercado en estos softwares son variadas por lo que es necesario seleccionar uno que se adapte a los objetivos de la empresa y sus criterios. Para ellos se han determinado cuatro criterios de selección, en conjunto con Richard Espinosa, bajo los cuales se definirá en que software se ha de realizar el panel de control del proyecto.

- **Precio de servicio:** este criterio se refiere al precio del servicio destinado al sector empresarial.
- **Conectividad:** este criterio hace referencia la facilidad para acceder a la información y como compartirla desde cada uno de los locales.
- **Fuentes de datos:** se refiere la capacidad de procesar datos de diversas fuentes.
- **Facilidad de uso:** hace referencia a la cantidad de herramientas específicas que faciliten la generación del tablero y reportes.

Para determinar el tipo de relación que presentan estos criterios y poder compararlos bajo un mismo estándar, se define una tabla de acción-reacción, que permite definir si el criterio se comporta de manera directa, es decir que, al aumentar el puntaje del criterio, su reacción aumenta e indirecta, el caso contrario. Esto se presenta en la Tabla 22.

Luego se califica con una escala de uno a diez la importancia de cada criterio con respecto a los otros, siendo uno, la calificación que representa menor importancia y diez la de mayor importancia. Con este se obtienen las ponderaciones que relativizan cada criterio. Esto se puede observar en la Tabla 23.

Tabla 22: Acción y reacción software BI

Criterio	Acción	Reacción	Relación
Precio del servicio	Aumenta	Disminuye	Indirecta
Conectividad	Aumenta	Aumenta	Directa
Fuente de datos	Aumenta	Aumenta	Directa
Facilidad de uso	Aumenta	Aumenta	Directa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Ponderaciones software BI

Criterio	Precio del servicio	Conectividad	Fuente de datos	Facilidad de uso	Total por criterio	Ponderaciones
Precio del servicio	-	3	7	8	18	28%
Conectividad	7	-	6	7	20	31%
Fuente de datos	3	4	-	4	11	17%
Facilidad de uso	3	7	6	-	16	25%

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Una vez definidas las relevancias de cada criterio para la selección del software a utilizar, es necesario caracterizar cada programa, de acuerdo con dichos criterios, de manera de poder asignarles una calificación en una escala de uno a diez, siendo uno, la calificación que representa

menor valor del criterio y diez la de mayor valor, dependiendo si el criterio es de relación directa o indirecta.

En la Tabla 24, Tabla 25 y Tabla 26, se detallan las especificaciones de cada software de acuerdo con los criterios de selección de *Google Data Studio*, *Microsoft Power BI* y *Microsoft Excel* respectivamente.

Tabla 24: Caracterización de Google Data Studio

Criterio	Google Data Studio
Precio del servicio (CLP/mes)	Gratis, pero depende del proveedor de datos
Conectividad (datos online u offline)	Online
Fuente de datos (cantidad de fuentes de datos)	BigQuery, Firebase, Cloud SQL, Google Play, Supermetrics for Data Studio, Google Analytics, Google Ads, Hojas de cálculo de Google, Campaign manager, Display y Video 360, Search Ads 360, Google Ad Manager, Google search Console, YouTube Analytics
Facilidad de uso (Cantidad de herramientas de BI)	Posee un interfaz muy intuitiva y fácil de aprender

Fuente: Elaboración propia en base a (DataReporte, 2020), (Ramón Peris, 2021)

Tabla 25: Caracterización de Microsoft Power BI

Criterio	Microsoft Power BI
Precio del servicio (CLP/mes)	\$15.793
Conectividad (datos online u offline)	Online/offline/ app móvil
Fuente de datos (cantidad de fuentes de datos)	Más de 100 orígenes de datos
Facilidad de uso (Cantidad de herramientas de BI)	Es una herramienta visual e intuitiva.

Fuente: Elaboración propia en base a (Microsoft, s.f.), (Evotic, s.f.).

Tabla 26: Caracterización de Microsoft Excel

Criterio	Microsoft Excel
Precio del servicio (CLP/mes)	Gratis
Conectividad (datos online u offline)	Offline
Fuente de datos (cantidad de fuentes de datos)	Access
Facilidad de uso (Cantidad de herramientas de BI)	No contiene herramientas propias para la realización de reportes, la gran cantidad de datos en esta interfaz suele conducir a errores, requiere de optimización manual y falta de opciones de personalización

Fuente: Elaboración propia en base a (TuDashboard, 2021), (Support Microsoft, s.f.).

Con esta información, en conjunto con el gerente de administración finanzas, se asignan calificaciones a cada software, las que son presentadas en la Tabla 27.

Tabla 27: Caracterización de cada software con asignación de notas

Criterio	Google Data Studio	Power BI	Excel
Precio del servicio	5	10	3
Conectividad	8	10	1
Fuente de datos	7	10	2
Facilidad de uso	8	8	3

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Luego se aplican las ecuaciones presentadas en la Ecuación 1 y Ecuación 2, según si la relación del criterio es directa o indirecta, obteniéndose los resultados de la Tabla 28. Además, en ella se observan las ponderaciones de relevancia de cada criterio al lado derecho de la tabla.

Tabla 28: Calificaciones de cada software

Criterio	Google Data Studio	Power BI	Excel	Ponderaciones
Precio del servicio	6,00	3,00	10,00	28%
Conectividad	8,00	10,00	1,00	31%
Fuente de datos	7,00	10,00	2,00	17%
Facilidad de uso	10,00	10,00	3,75	25%

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

Finalmente, las calificaciones son ponderadas con el factor que corresponde a cada uno de los criterios y con ello se obtiene una nota parcial por cada software que, al ser sumadas, entregan una

nota final, la cual es más alta en el caso del software *Power BI*, razón por la cual, con una nota final de 8,06 se concluye que es el software para utilizar en el seguimiento de los indicadores de la empresa. Esto se observa en la Tabla 29.

Tabla 29: Nota final de selección de software

Criterio	Google Data Studio	Power BI	Excel
Precio del servicio	1,66	0,83	2,77
Conectividad	2,46	3,08	0,31
Fuente de datos	1,18	1,69	0,34
Facilidad de uso	2,46	2,46	0,92
Nota Final	7,77	8,06	4,34

Fuente: Elaboración propia en base a conclusiones de reunión con gerente de administración y finanzas de Subway

CAPÍTULO 6: SISTEMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el presente capítulo se presenta el funcionamiento del sistema de alimentación de datos para la elaboración del tablero de control para el holding de restaurantes de Pablo Kendal

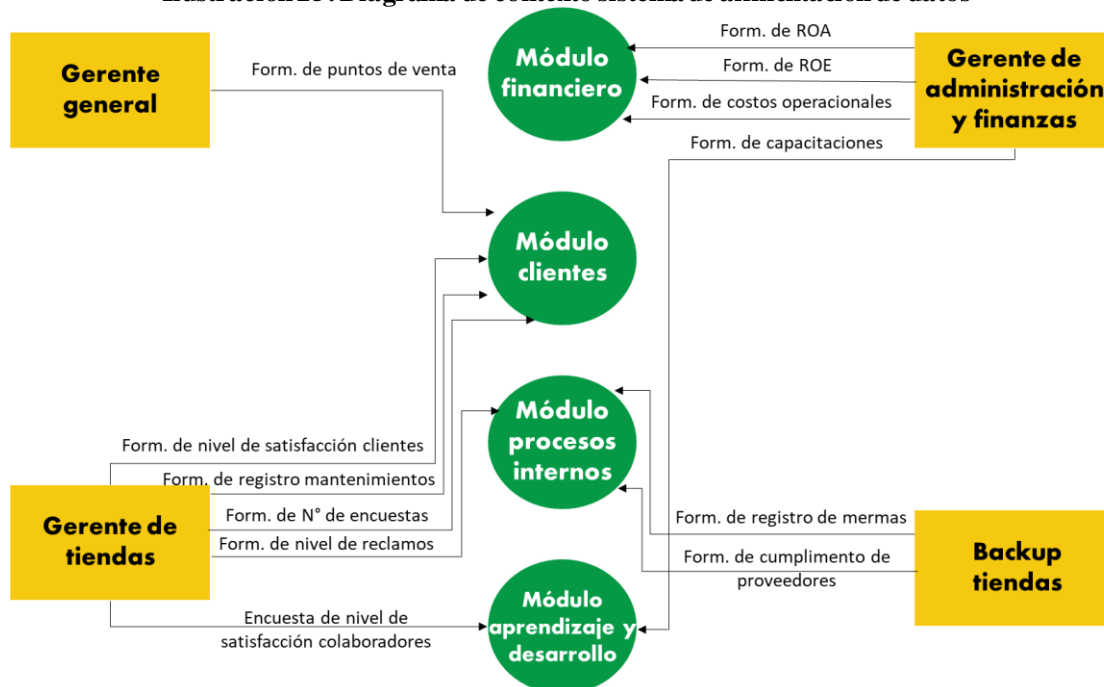
6.1 Sistema de alimentación de datos

Una parte fundamental en la generación de un sistema de control de gestión es la recolección de datos, ya que nada se puede controlar si no se mide. En secciones anteriores se han creado diversos indicadores ajustados a las diferentes perspectivas del *Balance Scoreboard*, los cuales, para cumplir su objetivo de entregar información sobre la organización, primero deben alimentarse a través de una base de datos que permita obtener los valores de dichos indicadores.

El holding de restaurantes actualmente no cuenta con sistemas de este tipo para todos los indicadores necesarios para el tablero de control, por lo que en esta sección se describe un sistema de información que cumpla esta tarea.

El sistema de recolección de datos se ha desarrollado mediante formularios de Excel a través de macros programados con *Visual Basic*. Es por esto por lo que en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.5** se presenta el diagrama de contexto del tablero de control, de manera de identificar los responsables de proveer de cada tipo de dato necesario para el tablero de control y de llenar los formularios. En las siguientes secciones se describen cada uno

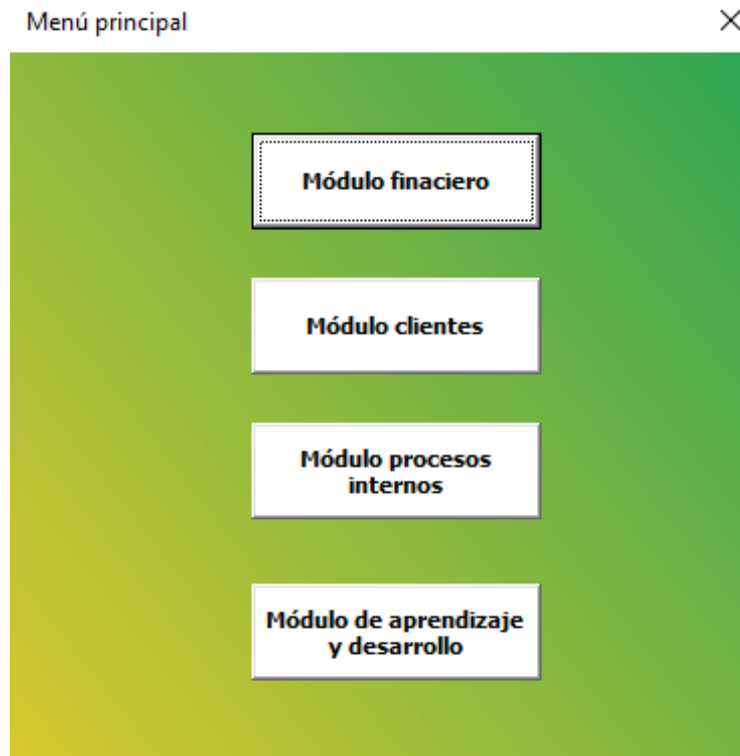
Ilustración 25: Diagrama de contexto sistema de alimentación de datos



Fuente: Elaboración propia

El sistema de información se abre mediante un archivo *Excel* el cual presionando el logo de Subway en la hoja “Menú”, se despliega el menú principal del sistema el cual contiene los botones que dirigen a cada uno de los formularios de ingreso de los datos de cada indicador según corresponda. El menú se puede observar en la Ilustración 26. Cabe destacar que cada cargo, como se muestra en el diagrama de contexto, es responsable de llenar cada uno de los formularios, por lo que el sistema solicita una contraseña, las cuales se muestran en la Tabla 30, y solo permite ir al formulario si esta contraseña es ingresada por el responsable de ingresar los datos por local. El formulario de ingreso de contraseña se muestra en la Ilustración 27.

Ilustración 26: Menú principal

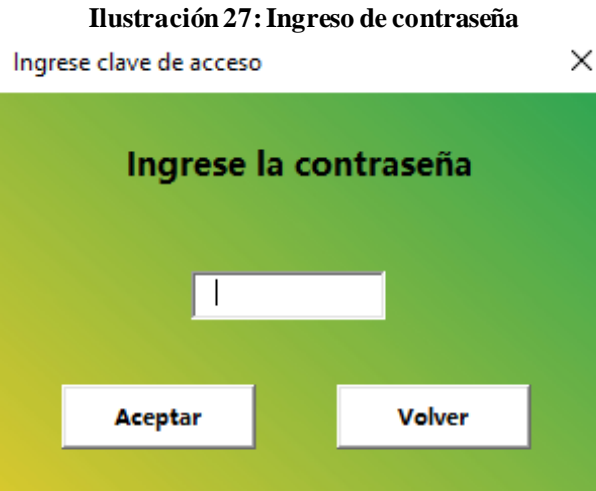


Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Claves del sistema de información

Cargo	Clave
G. general	469023
G. de administración y finanzas	159357
G. de tiendas	147258
Backup tienda	123456

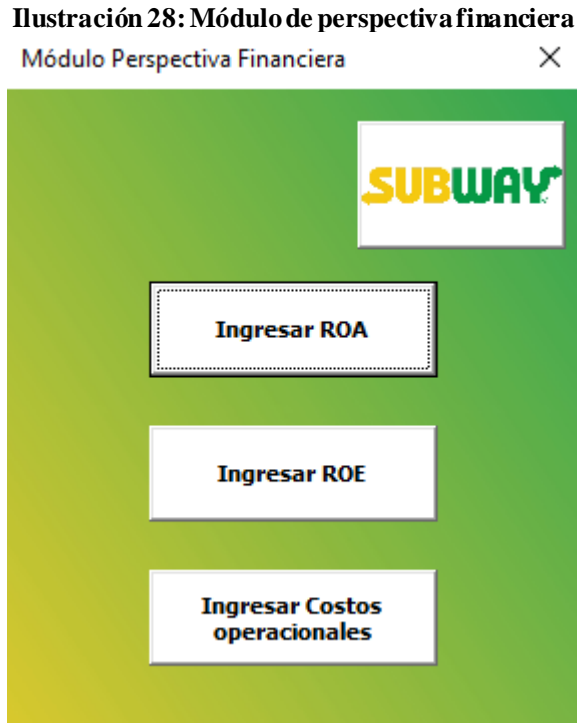
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

6.2 Módulo de perspectiva financiera

El módulo de perspectiva financiera contiene tres botones los cuales llevan a los formularios de ingreso de datos útiles para el cálculo de los indicadores ROA y ROE, como también al formulario de ingreso de los costos operacionales. En la Ilustración 28 se observa este módulo.

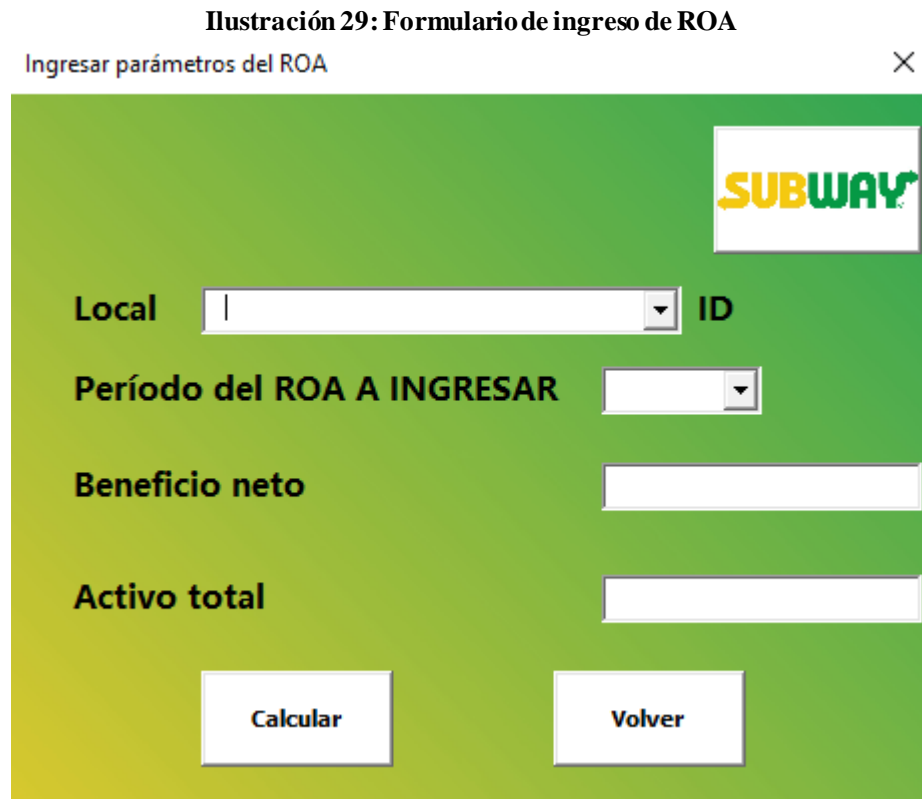


Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Formulario de ingreso de ROA

Este formulario solicita seleccionar el local del cual se van a ingresar datos, de manera que éste sea útil en cualquier local del holding. Con esto se auto rellena en una etiqueta el ID del local. Luego solicita el año del período al que corresponde el ingreso de los datos de beneficio neto y de activo total. El formulario se observa en la Ilustración 29.

Ilustración 29: Formulario de ingreso de ROA



Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Formulario de ingreso de ROE

Este formulario funciona igual que el descrito anteriormente en dónde se solicita seleccionar el local del cual se van a ingresar datos, de manera que éste sea útil en cualquier local del holding. Con esto se auto rellena en una etiqueta el ID del local. Luego solicita el año del período al que corresponde el ingreso de los datos de beneficio neto y de fondo propios medios. El formulario se observa en la Ilustración 30.

Ilustración 30: Formulario de ingreso de ROA

Ingresar parámetros del ROE ×

Local **ID**

Período del ROE A INGRESAR

Beneficio neto

Fondos propios medios

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Formulario de ingreso de costos operacionales

Este formulario solicita ingresar el local del cual se agregarán los datos, pero a diferencia de los casos anteriores, este indicador tiene una frecuencia de control mensual, por lo que para el período se deben ingresar tanto el año como el mes del costo a insertar. Este formulario se observa en la Ilustración 31.

Ilustración 31: Formulario de ingreso de costos operacionales

Fuente: Elaboración propia

6.3 Módulo de perspectiva clientes

El módulo de perspectiva de clientes contiene cuatro botones los cuales llevan a los formularios de ingreso de datos sobre el número de encuestas, el nivel de satisfacción de cada local, el nivel de reclamos y el ingreso de nuevos locales aperturados. En la Ilustración 32 se observa este módulo.

Ilustración 32: Módulo de perspectiva clientes

Fuente: Elaboración propia

6.3.1 Formulario de N° de encuestas

Este formulario requiere indicar el local del cual se van a ingresar los datos, luego el período al que corresponden los datos tanto mes como año, considerando que la frecuencia de control de este indicador es mensual. Finalmente se ingresan el número de encuestas del períodos y la meta correspondiente. Este formulario se observa en la Ilustración 33.

Ilustración 33: Formulario de N° de encuestas

The screenshot shows a web form titled "Ingreso de número de encuestas" with a close button (X) in the top right corner. The Subway logo is in the top right. The form fields are:

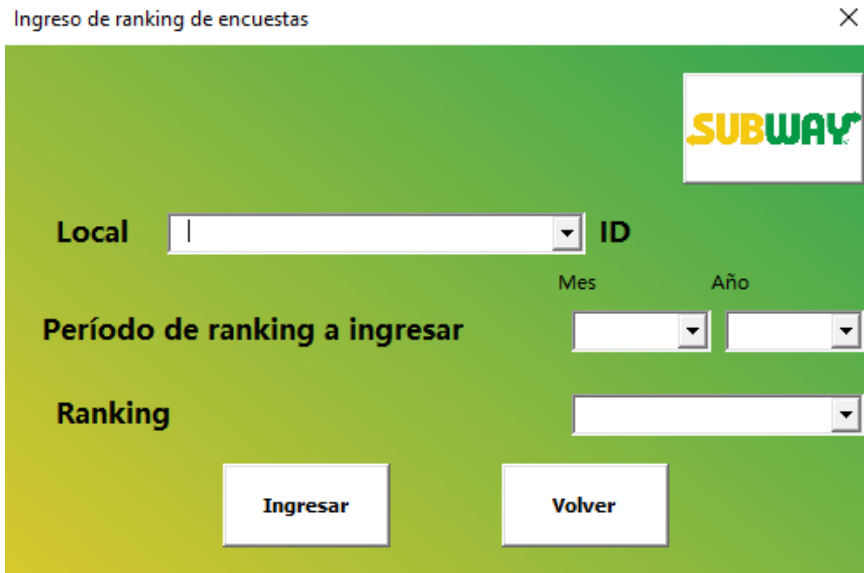
- Local**: A dropdown menu.
- ID**: A text input field.
- Período de las encuestas a ingresar**: Two dropdown menus labeled "Mes" and "Año".
- N° de encuestas**: A text input field.
- Meta del período**: A text input field.
- Ingresar**: A button at the bottom left.
- Volver**: A button at the bottom right.

Fuente: Elaboración propia

6.3.2 Formulario de nivel de satisfacción

Este formulario tiene un funcionamiento similar a los antes expuestos, con la diferencia que este solicita la posición del ranking a nivel nacional de restaurantes Subway en cuanto a encuestas de satisfacción de clientes del período a ingresar. Este formulario se observa en la Ilustración 34.

Ilustración 34: Formulario de nivel de satisfacción

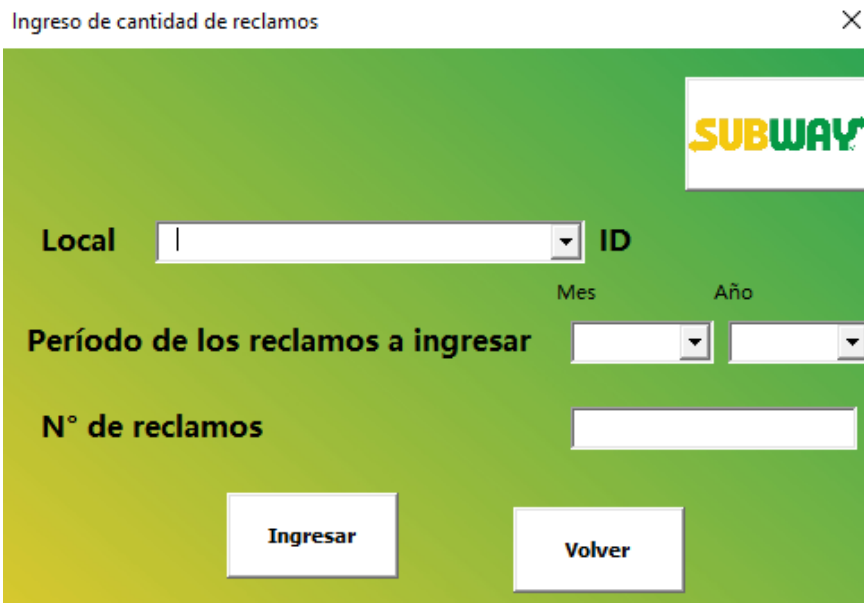


Fuente: Elaboración propia

6.3.3 Formulario de nivel de reclamos

Este formulario posee el mismo funcionamiento del formulario anterior, con la diferencia que solicita el ingreso de la cantidad de reclamos del período y local especificado. Este formulario se observa en la Ilustración 35.

Ilustración 35: Formulario de nivel de reclamos



Fuente: Elaboración propia

6.3.4 Formulario de ingreso de locales

Este formulario solicita el ingreso del nombre de nuevo locales que se aperturen, validando si es que la tienda ingresada ya existe para evitar la repetición de datos. Con ello se deben ingresar todos los datos relevantes respecto a la apertura como lo son la localización, dueño y fecha de apertura. Con este formulario se crea la base de datos madre con el cual se generan el resto de las tablas de información ya que con este formulario se genera el ID de los diversos locales. Este formulario se observa en la Ilustración 36.

Ilustración 36: Formulario de ingreso de locales

Ingreso de nuevo local ×

Dirección local

Ciudad

Región

Dueño

Apertura

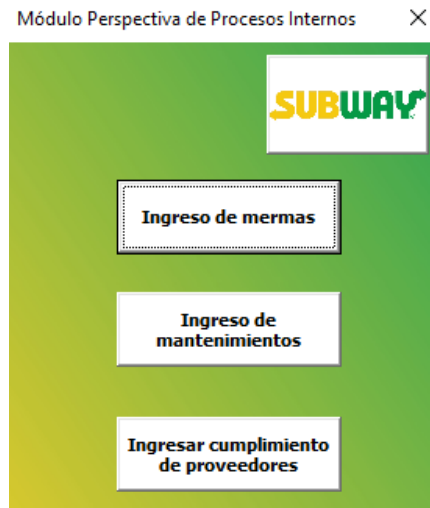
Día Mes Año

Fuente: Elaboración propia

6.4 Módulo de perspectiva procesos internos

El módulo de perspectiva de procesos internos contiene tres botones los cuales llevan a los formularios de ingreso de datos sobre el ingreso de mermas tanto de panificación como de producto final, los mantenimientos realizados y el ingreso de cumplimiento de proveedores. En la Ilustración 37 se observa este módulo.

Ilustración 37: Módulo de perspectiva procesos internos



Fuente: Elaboración propia

6.4.1 Formulario de mermas de panificación y de producto final

Estos formularios funcionan de la misma forma, con la única diferencia que se solicita el ingreso de producción y panificación mermada según corresponde. En la Ilustración 38 se presenta el formulario de mermas de panificación y en la Ilustración 39 se presenta el formulario de mermas de producción final.

Ilustración 38: Formulario de mermas de panificación

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 39: Formulario de mermas de producto final

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Formulario de mantenimientos

Este formulario de mantenimientos solicita el ingreso del local del cual se ingresan los datos, la fecha de mantención, diferenciando si se realiza un manteniendo preventivo o correctivo y si es que se incurrió en algún costo en este proceso. En la Ilustración 40 se observa este formulario.

Ilustración 40: Formulario de mantenimientos

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Formulario de cumplimiento de proveedores

Este formulario sirve para el ingreso de cumplimiento de los proveedores en cuanto a los pedidos despachados en la fecha acordada. Para estos se solicita el local el cual realiza el pedido, el período del cual corresponde el ingreso, la cantidad de pedidos realizados y la cantidad de pedidos en que realmente el proveedor cumple con el pedido en las fechas estipuladas. Cabe destacar que los locales tienen un proveedor certificado por la franquicia y este es el que se evalúa con este formulario. Este formulario se presenta en la Ilustración 41.

Ilustración 41: Formulario de cumplimiento de proveedores

The screenshot shows a web form titled "Ingresar cumplimiento proveedores" with a close button (X) in the top right corner. The form has a green background and the Subway logo in the top right. The form contains the following fields and controls:

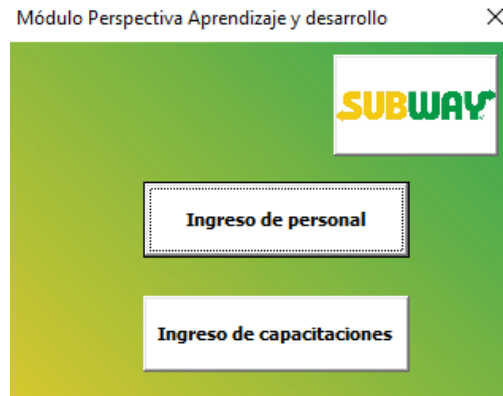
- Local:** A dropdown menu.
- ID:** A text input field.
- Período de pedidos proveedores:** Two dropdown menus labeled "Mes" and "Año".
- Pedidos cumplidos:** A text input field.
- Total de pedidos recepcionados:** A text input field.
- Buttons:** "Ingresar" and "Volver" buttons at the bottom.

Fuente: Elaboración propia

6.5 Módulo de perspectiva aprendizaje y desarrollo

El módulo de perspectiva de aprendizaje y desarrollo contiene dos botones los cuales llevan a los formularios de ingreso de datos del personal contratado en cada local y el ingreso de las capacitaciones realizadas por cada colaborador. En la Ilustración 42 se observa este módulo.

Ilustración 42: Módulo de perspectiva aprendizaje y desarrollo



Fuente: Elaboración propia

6.5.1 Formulario de capacitaciones

Este formulario recopila la información necesaria para la generación de dos indicadores, los cuales son las horas promedio de capacitación y el nivel de capacitación de los colaboradores. Es por esto que el formulario solicita ingresar el local del cual se ingresarán los datos y el colaborador, también el ingreso de la fecha de la capacitación, el nombre de la capacitación y el estado respecto se está aprobado, reprobado o en curso. Este formulario se observa en la Ilustración 43.

Ilustración 43: Formulario de capacitaciones


Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Formulario de ingreso de colaboradores

Este formulario se utiliza para generar la planilla de personal de los diversos locales, solicitando los datos relevantes respecto a la contratación de un nuevo colaborador como el nombre y rut del colaborador, la ciudad y región de residencia y la fecha de contratación. En la Ilustración 44 se observa este formulario.

Ilustración 44: Formulario de ingreso de colaboradores

Ingreso nuevo personal
×



Nombre Colaborador

RUT Colaborador -

Ciudad de residencia

Región de residencia

Local ID

Fecha de contratación

Día

Mes

Año

Fuente: Elaboración propia



6.5.3 Encuesta de satisfacción de colaboradores

Para conocer la satisfacción de los colaboradores y poder levantar datos sobre esto, se realiza una encuesta al personal en dónde evalúan la calidad del ambiente laboral con notas de 1 a 7, teniendo que ser respondidas semestralmente de manera de evaluar las medidas realizadas por la jefatura con respecto a la retención de talento. En la Ilustración 45 se observa la encuesta de satisfacción.

Ilustración 45: Encuesta de satisfacción de colaboradores

Encuesta de satisfacción de colaboradores

Para nosotros es muy importante entregar un excelente servicio, por lo que conocer como se sientes nuestros colaboradores se vuelve una tarea crucial.
Te invitamos a contestar la siguiente encuesta la cual es completamente anónima.
Estos datos serán utilizados para mejorar las condiciones laborales de nuestro equipo.
Muchas gracias por participar.

 **lucianovaldesleyton@gmail.com** (no compartidos) 

[Cambiar de cuenta](#)

***Obligatorio**

Cargo que desempeña *

- Jefatura
- Backup
- Artista

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7: TABLERO DE CONTROL

En este capítulo se presentan los flujos de información que están involucrados en tablero de control propuesta en conjunto con su modelo relacional y diversas características.

7.1 Prototipo del tablero de control

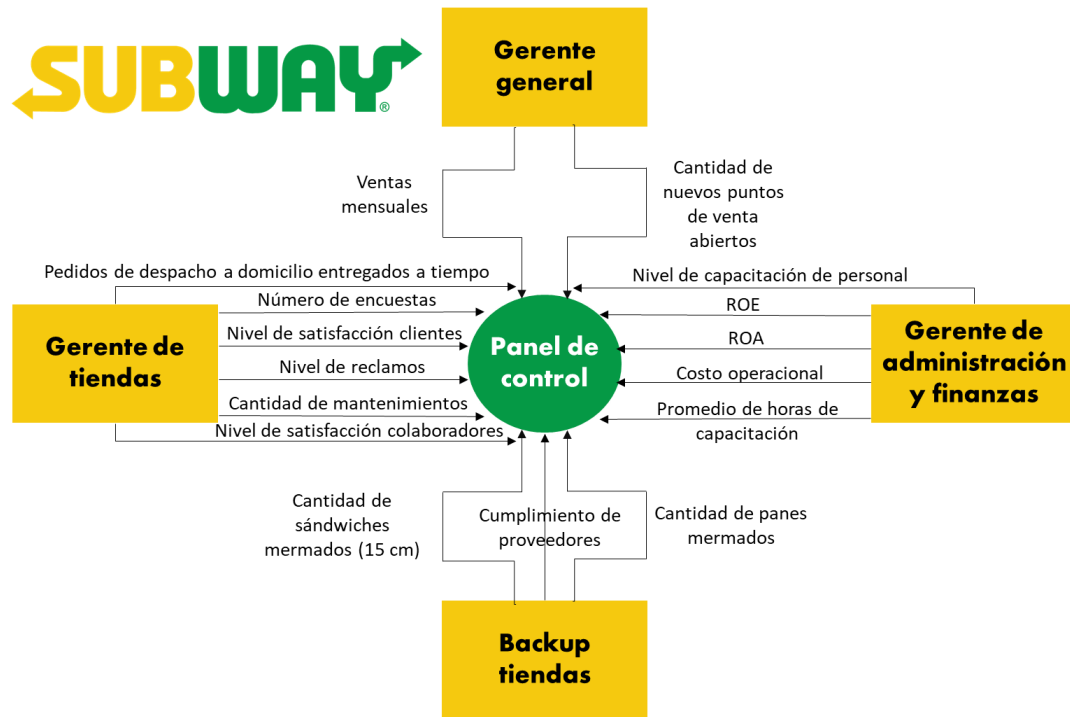
Como se ha descrito en la sección 5.5 Selección de software de *Business Intelligence*, el software designado para el tablero de control es el software de Microsoft llamado *Power BI* y se extraerán los datos desde una fuente tipo Excel. Para ello, se descarga e instala *Power BI*, programa desde el cual se administran las tablas y gráficos, mediante relaciones que se crean entre sí, permitiendo transformar los datos en información útil en la toma de decisiones.

Para comenzar el prototipado de panel de control, primero es necesario conocer de dónde se extraen los datos y quienes son los encargados de generarlos. Es por esto que una representación gráfica es muy útil para conocer el contexto en el cual se inserta el software en el flujo de datos de la empresa. Para esto se realiza un diagrama de contexto y un diagrama detalle, los cuales se presenta en la siguiente sección. 7.2 Flujo de datos

El diagrama de contexto o de flujo de datos, representa la interacción entre los diversos actores involucrados en la generación y alimentación del tablero de control. Este se presenta en la Ilustración 466 y se crea a partir de la información indicada en el apartado de 5.4 Indicadores.

Las relaciones representadas en el diagrama muestran los cargos responsables de recopilar la información del indicador y que indicador deben ingresar al sistema. Las fuentes de datos son en su mayoría Excel y en el caso de la encuesta de satisfacción de los colaboradores es mediante Google Drive.

Ilustración 46: Diagrama de contexto tablero de control



Fuente: Elaboración propia

7.3 Requerimientos funcionales y no funcionales del sistema

Los requerimientos de un sistema corresponden a una serie de características que este debe contener en cuanto a contenido, funcionalidad y forma. Esto muchas veces se considera con una característica tipo higiénica, es decir, que no aporta valor, pero que al no considerarlos finalmente restan valor al empañar la experiencia del usuario. A continuación, se detallan los requerimientos funcionales y no funcionales del sistema, destacando que estos son seleccionados de acuerdo con criterios propuestos por la empresa.

7.3.1 Requerimientos funcionales del sistema

Los requerimientos funcionales del sistema se refieren a las funciones que este debe realizar, es decir, lo que el programa debe hacer para entregar ciertos resultados. Los requerimientos funcionales del tablero de control se presentan a continuación.

- **Reportes gráficos:** para poder realizar un análisis de los indicadores respecto a cada perspectiva y poder comparar diversos períodos, mediante reportes históricos como mediante gráficos de barras. Además, para visualizar el valor obtenido en la actualidad y compararlo con la meta de cada indicador.
- **Actualización automática:** para que el sistema tenga conexión directa con la fuente de datos y se actualice al refrescar el programa, de manera de evitar recurrentemente el proceso ETL.
- **Integración de diversas fuentes de datos:** para poder conectar datos de diversas fuentes en un mismo software.
- **Filtrar:** cada reporte o *dashboard* debe contener opciones de filtrado que faciliten la segmentación de datos para visualizar diversos resultados.
- **Permitir agregar nuevos datos:** las bases de datos deben permitir su alimentación con nuevos datos para el cálculo de los indicadores.
- **Versatilidad y flexibilidad:** el sistema debe poder ajustarse a los nuevos requerimientos que se generen en el tiempo, es decir, que permita agregar o eliminar tableros y claramente actualizarlos.
- **Cálculo de totales:** el sistema debe realizar cálculos necesarios para el *dashboard*.

7.3.2 Requerimientos no funcionales del sistema

Los requerimientos no funcionales del sistema hacen referencia a características generales y restricciones de la aplicación o sistema que se esté desarrollando tales como atributos, seguridad, disponibilidad, etc. A continuación, se presentan los requerimientos no funcionales del sistema en el cual se realiza el panel de control.

- **Disponibilidad:** el sistema debe estar habilitado en todo momento en que los usuarios deseen actualizar las bases de datos o generar nuevos reportes.
- **Usabilidad:** el sistema de información debe ser de fácil uso, mediante instrucciones auto explicativas generando una experiencia agradable en el usuario.

- **Interfaz acorde a la marca:** el diseño del sistema ocupa los colores empresariales e instrucciones claras respecto a cada a las acciones de cada controlador.
- **Fácil entendimiento de reportes:** los diversos *dashboards* deben permitir obtener información de manera rápida y fácil para mejorar la toma de decisiones.
- **Lenguaje de programación en transformación de datos:** el lenguaje de programación a utilizar es *Power Query Formula Language (M)*.
- **Lenguaje de programación en mejora de datos:** el lenguaje de programación a utilizar es *Data analysis expressions (DAX)*.

7.4 Prototipo

En esta sección se presentan las relaciones de las bases de datos utilizadas en las creaciones de los tableros de control, como así también las imágenes de salida de ellos.

7.4.1 Modelo relacional

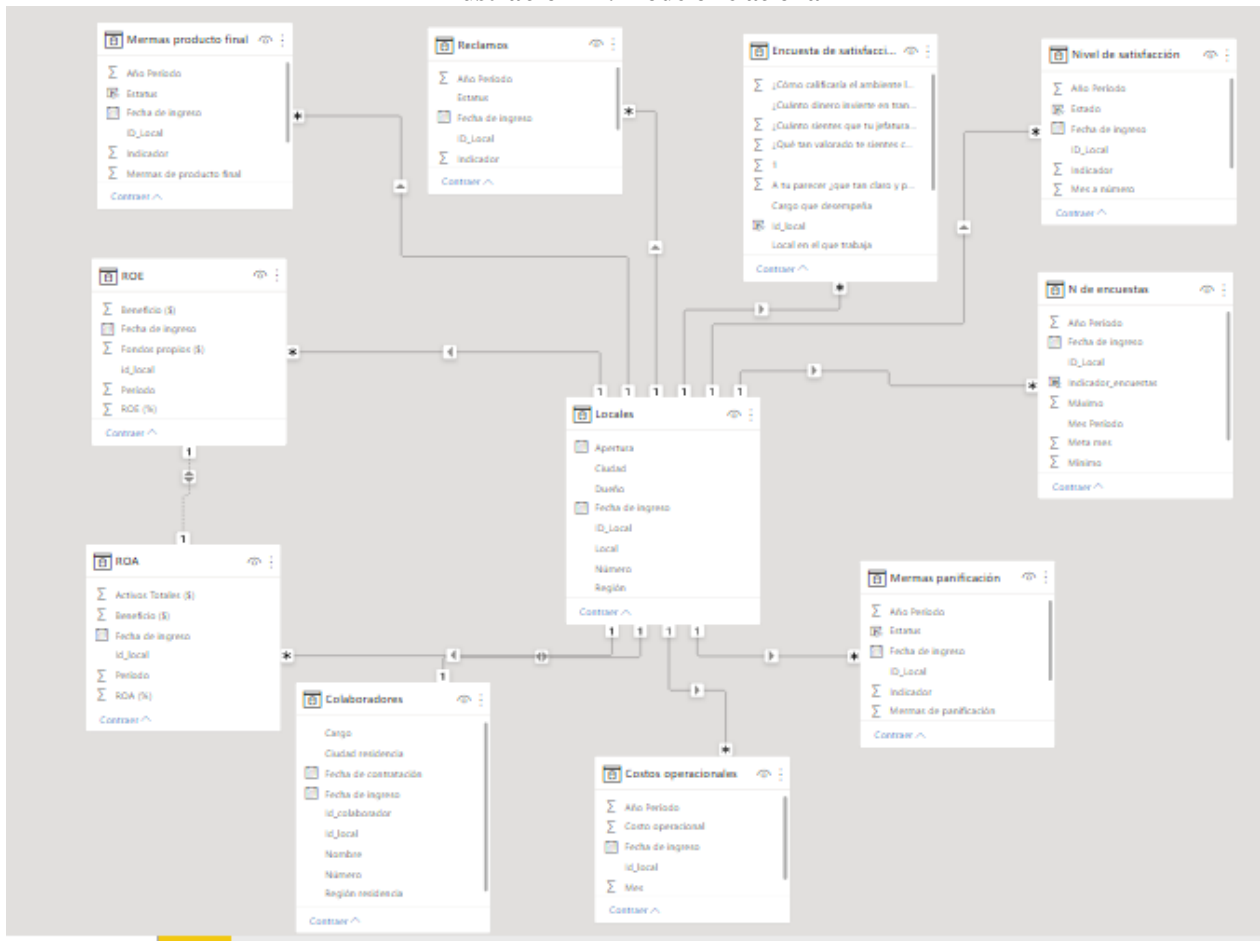
Al realizar un *dashboard* en *Power BI*, es necesario en primer lugar desarrollar el proceso ETL (*Extract, Transform, Load*), el cual a grandes rasgos consiste en extraer las bases de datos de la fuente de origen, transformarlos para adecuarlos a los requerimientos que tendrá el *dashboard* y finalmente cargarlos en el programa. En este caso las fuentes de los datos son *Microsoft Excel* y *Google forms*, pero en el futuro para los datos del indicador de ventas mensuales se añadirá *Wizer* (Software utilizado en los locales).

Ya realizado el proceso ETL, hay que generar los lazos entre las diversas tablas de las fuentes de datos cargadas, mediante “llaves”, los cuales son campos identificadores y únicos que relacionan dos o más tablas, logrando generar interacción entre los registros.

En la Ilustración 47, se presenta el modelo relacional de los tableros de control, los cuales se ven entrelazados por la llave principal de “Id_local” de la tabla “Locales” y en el caso de la tabla capacitaciones estaría relacionado con la tabla “Locales” y “Colaboradores” con las llaves “Id_local” y “Rut” respectivamente.

Cabe destacar los indicadores de “Ventas mensuales”, “Mantenciones”, “Capacitaciones” “Pedidos de despacho a domicilio entregados a tiempo” y “Cumplimiento de proveedores”, no han sido presentados ya que no se ha alcanzado a recabar la información necesaria. Además, solo se presentan datos del local 1 Norte #1257, de manera de realizar una prueba piloto con esta tienda.

Ilustración 47: Modelo relacional



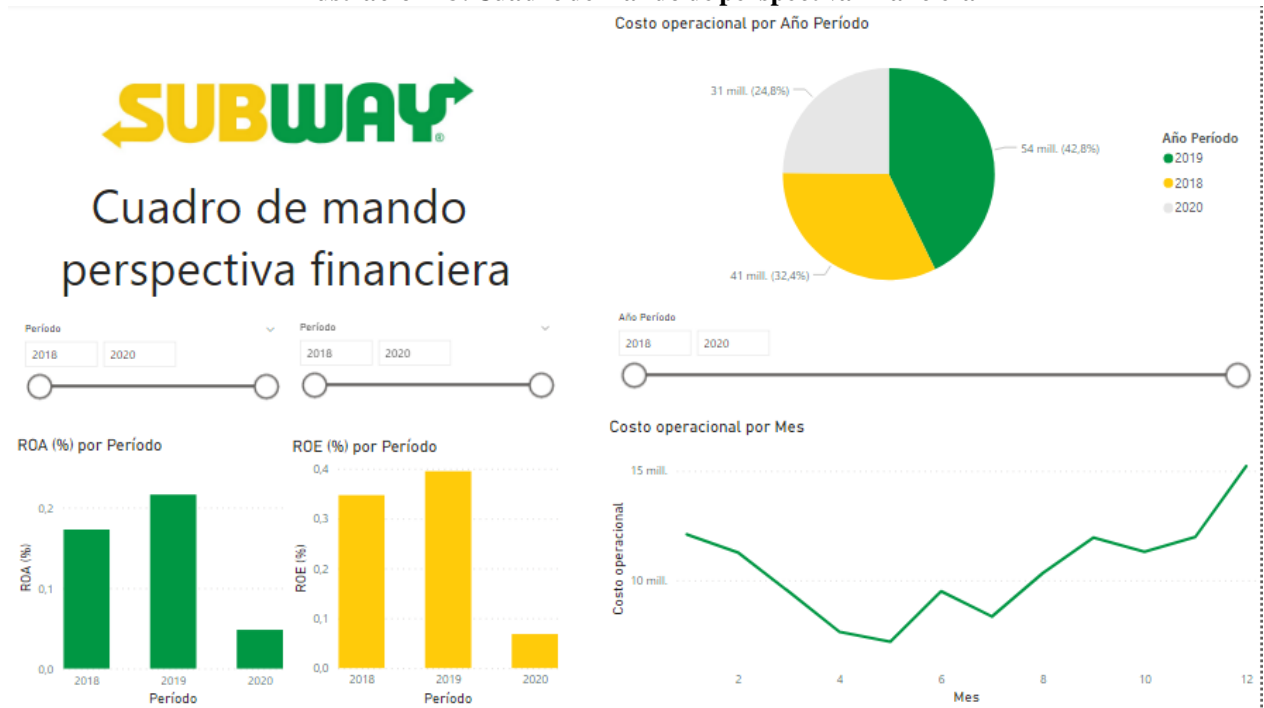
Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de Subway

7.4.2 Dashboard de gestión en base a perspectiva financiera

Para la generación del cuadro de mando de perspectiva financiera se extraen los datos desde los estados de resultados de la empresa para posteriormente ingresarlos al sistema de alimentación explicado en la sección 6.1 Sistema de alimentación de datos. Desde aquí se extraen los datos para los indicadores ROA, ROE y costos operacionales. Cabe destacar que no se ha determinado el indicador de ventas mensuales debido a que no se cuenta con acceso a esos datos por el momento.

En la Ilustración 48 se presenta el *dashboard* de los períodos 2018 a 2020 separado por años en el caso del ROE y ROA, por se indicadores anuales, y mensuales en el caso de los costos operacionales. Este *dashboard* cuenta con filtros para seleccionar el local del cual se desean visualizar los datos y del período de interés.

Ilustración 48: Cuadro de mando de perspectiva financiera



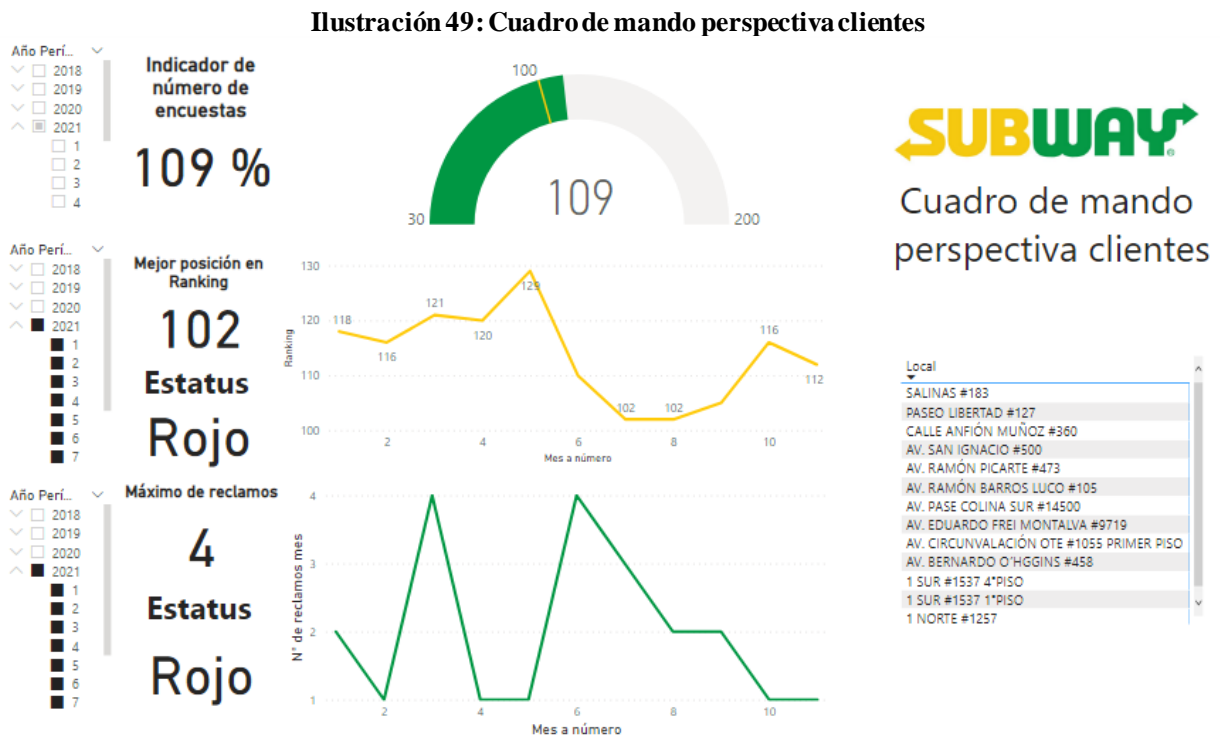
Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de Subway

7.4.3 Dashboard de gestión en base a perspectiva clientes

Para la elaboración del cuadro de mando de perspectiva clientes, se consideran los objetivos estratégicos propuestos en este ámbito. La fuente de los datos es *Microsoft Excel* en dónde los diversos responsables de cada indicador alimentan al sistema de manera de poder controlar y evaluar. Se propone ingresar los datos a final de cada mes en cada uno de los locales.

En la Ilustración 49 se presenta el dashboard en dónde se visualiza el indicador de número de encuestas en porcentaje en una tarjeta y un gráfico de medidor, de mnare de poder observar si en determinado período, se logra la meta de encuestas. Luego se presenta el comportamiento en el ranking de acuerdo al número de encuestas a nivel nacional de restaurantes Subway, mostrando la mejor posición obtenida en el período seleccionado y el estado del indicador, mostrando estado

“Verde” si se mejoró la posición respecto al período anterior o “Rojo” en caso contrario. Finalmente se presenta un gráfico de líneas de manera de visualizar el comportamiento en el número de reclamos recibidos en cada local, también se muestra el máximo de reclamos recibidos en un período específico y el estatus de la variación del número de reclamos, en dónde si existe una disminución de más 20% de reclamos muestra “Verde”, una discusión entre 0% y 20% muestra “Amarillo” y “Rojo” en los casos contrarios.



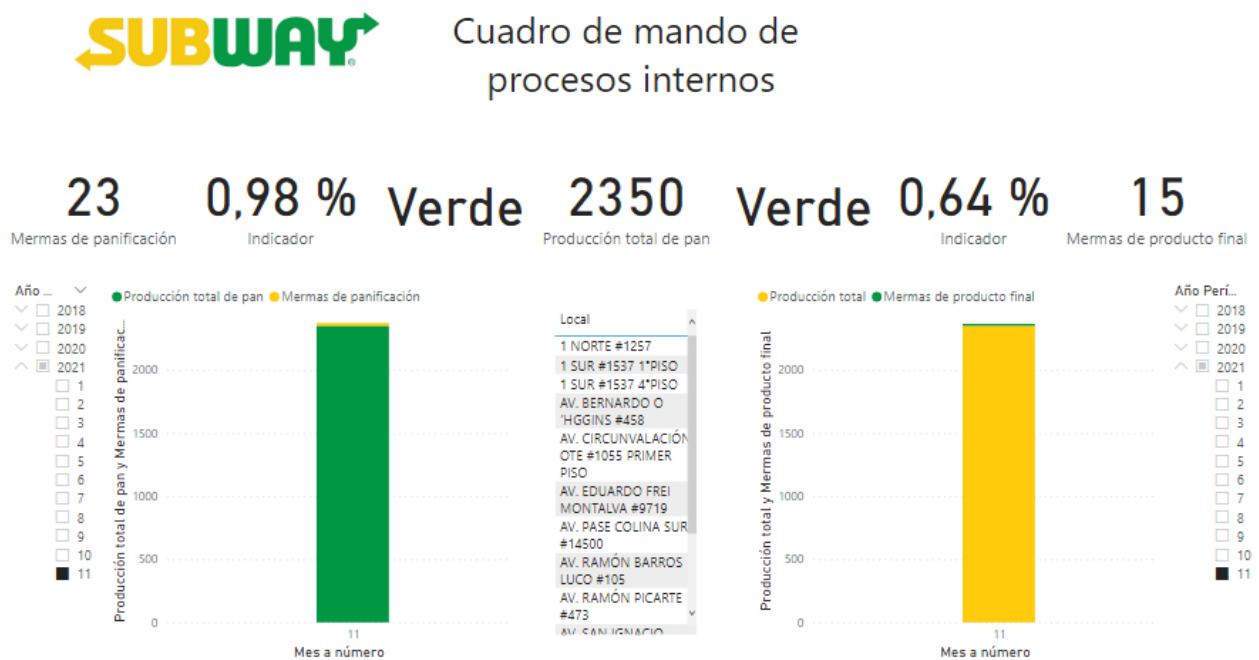
Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de Subway

7.4.4 Dashboard de gestión en base a perspectiva procesos internos

De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados en esta perspectiva, se realiza el cuadro de mando de procesos internos, el cuál solo muestra los indicadores de mermas de producción y panificación debido a que, al proponer nuevos indicadores en este proyecto, aún no se han gestionado los datos necesarios para su generación. Se propone como fuente de origen de datos para los indicadores de mermas de panificación, mermas de producción, cumplimiento de proveedores y mantenimientos desde *Microsoft Excel*, y el indicador de pedidos de despachos a domicilio desde algún reporte de las aplicaciones de delivery a determinar.

En la Ilustración 50, se muestra el *dashboard* de procesos internos propuesto, en dónde se presenta una tabla central con todos los locales de manera de seleccionar cual presentar, dos gráficos de barras apiladas que compara la producción total respecto a las mermas tanto de panificación y de producción. Sobre estos gráficos se muestran tres tarjetas, para el caso de las mermas de panificación se presentan las unidades de este ítem de acuerdo con un filtro al costado del gráfico, el indicador de mermas de panificación y el estado respecto a las metas según período. En el caso de las mermas de producto final se sigue la misma lógica.

Ilustración 50: Cuadro de mando de procesos internos



Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de Subway

7.4.5 Dashboard de gestión en base a perspectiva aprendizaje y desarrollo

Para la propuesta del cuadro de mando de perspectiva de aprendizaje y desarrollo es necesario en primer lugar levantar datos respecto a la satisfacción de los colaboradores en la organización. Esto se realiza mediante la creación de una encuesta de *Google Forms*, la cual es contestada para este piloto por lo colaboradores del local de 1 Norte #1257 y que se espera sea contestada por todos los colaboradores semestralmente. Ya obtenidas las respuestas, se conecta a través de la web con una

planilla de cálculo de *Google* con *Power Bi*. Para el ingreso de los datos de capacitaciones se recopilan los datos mediante el software *Microsoft Excel*.

En la Ilustración 51 se presenta el *dashboard* de aprendizaje y desarrollo el cual muestra cinco tarjetas inteligentes las cuales van variando sus promedios de acuerdo con las selecciones de los filtros de cargo y local. También se presenta un gráfico de medidor que evalúa si se está cumplimiento del objetivo de nota cinco en la satisfacción de los colaboradores. Con estos filtros se puede evaluar cuales cargos se sientes más valorados o más a gusto en la organización, para poder tomar medidas al respecto.



Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados de Subway

7.5 Implementación del prototipo

En esta sección se describen los requerimientos tanto de software como de hardware para el correcto funcionamiento del sistema de información también se entregan recomendaciones para sacar el máximo potencial a esta herramienta y finalmente un manual de uso.

7.5.1 Requerimientos de implementación del prototipo

Para el correcto funcionamiento del panel de control a implementar es necesario contar con algunos requisitos mínimos detallados por el soporte de *Power BI* los cuales se presentan a continuación (Microsoft, s.f.).

- Licencia de *Power BI* Premium.
- Windows 7 y Windows Server 2008 R2 o posterior
- NET 4.5
- Internet Explorer 9 o posterior
- Memoria (RAM): Al menos 1 GB disponible; se recomienda 1,5 GB o más.
- Pantalla: se recomienda al menos 1440 x 900 o 1600 x 900 (16:9). No se recomiendan las resoluciones inferiores a 1024 x 768 o 1280 x 800, ya que ciertos controles (por ejemplo, para cerrar la pantalla de inicio) solo se muestran en resoluciones superiores a esta.
- CPU: 1 gigahercio (GHz) o superior; se recomienda un procesador de x86 o x64 bits.

Cabe destacar que todos los locales cuentan con un equipo que cumplen todos los requerimientos mínimos mostrados.

7.5.2 Recomendaciones

Algunas recomendaciones para la implementación del prototipo y su sustentabilidad en el tiempo son las que se presenta a continuación.

- **Conocimiento de Microsoft Excel:** debido a que las herramientas de recolección de datos son llevadas a cabo en este software, es necesario tener un conocimiento básico en el manejo de este a pesar de que la obtención de datos es mediante formularios de macros, lo que lo facilita el uso de este.
- **Definir un encargado de controlar el software *Power BI*:** como el prototipo es un primer acercamiento de la empresa a un sistema de control de gestión más formal, es recomendable

capacitar a algún colaborador en el uso del software de manera de poder ir ajustando el tablero a los nuevos objetivos estratégicos que se planteen en el tiempo y realizar mejoras al actual prototipo. Además de manera de poder replicar el modelo en todos los locales a lo largo del país.

- **Evaluar constantemente los objetivos y ajustarlos a los nuevos requerimientos:** se recomienda evaluar el comportamiento de los locales y las nuevas ambiciones de la organización de manera de ir renovando los objetivos estratégicos y por consiguiente los KPI's. Es por esto por lo que también es recomendado cada cierto tiempo realizar una evaluación de la estructura de datos y depurarla.

CAPÍTULO 8: EVALUACIÓN DE IMPACTO

En este capítulo se presenta la evaluación de impacto tanto económico como organizacional.

8.1 Evaluación de costos relevantes

Para conocer el impacto económico que tendrá la propuesta de proyecto de sistema de gestión de control, se realiza una evaluación de costos relevantes en las etapas de implementación y ejecución del proyecto.

Para la etapa de implementación se consideraron los costos de horas hombre pagadas al memorista que consideraron tareas de diagnósticos de la situación actual de la empresa, una propuesta de solución y el desarrollo de esta durante los cuatro meses del proyecto de título con una remuneración mensual acordada al inicio del proyecto de \$90.000 pesos mensuales. También se considera un costo de capacitación para el colaborador a cargo del manejo de los diversos tableros de control, añadiendo un costo de \$180.000 pesos, que es el costo del curso ofrecido por la Universidad de Talca en su línea de formación continua. La Tabla 31 presenta la evaluación de costos relevantes en esta etapa.

En la etapa de ejecución del proyecto solo se considera el costo asociado a la licencia del software, el cual es de \$15.793 pesos mensuales por equipo y se aconseja tener una licencia por cada local obteniéndose un costo total de \$205.309 peso mensuales, lo que permitiría poder compartir con todos los colaboradores del holding los reportes actualizados de las metas de la empresa. El costo total de implementación anual es de \$2.463.708. La Tabla 32 presenta la evaluación de costos relevantes en esta etapa.

Tabla 31: evaluación de costos relevantes del proyecto etapa de implementación

Etapa	Tipo	Costo unitario mensual	Meses	Costo total
Implementación	H.H memorista	\$90.000	4	\$360.000
	Capacitación	\$180.000	1	\$180.000
Total Implementación		\$270.000		\$540.000

Fuente: Elaboración propia en base a información dada por director de escuela de ingeniería civil industrial Universidad de Talca.

Tabla 32: evaluación de costos relevantes del proyecto etapa de ejecución

Etapa	Tipo	Costo unitario mensual	Locales	Costo total mensual	Costo total anual
Ejecución	Licencia Software	\$15.793	13	\$205.309	\$2.463.708
Total Ejecución		\$15.793		\$205.309	\$2.463.708

Fuente: Elaboración propia en base a, (Microsoft, s.f.)

8.2 Evaluación de impacto organizacional

Para analizar cuál es el impacto de la aplicación del sistema de gestión, se realiza una reevaluación de la encuesta SIGA a las gerencias de tiendas y de administración y finanzas. Esto se ha realizado mediante una simulación, en dónde los colaboradores que han realizado la encuesta la responden poniéndose en la situación de funcionamiento en un 100% del sistema de control de gestión propuesto. Los resultados del SIGA de cada una de las gerencias se presentan en la Tabla 333 y Tabla 344.

Tabla 33: Resultados reevaluación encuesta SIGA gerente de administración y finanzas

Finanzas			
Ítem	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1. Liderazgo	21	24	88%
2. Clientes y Mercado	12	18	67%
3. Personas	22	36	61%
4. Planificación Estratégica	11	12	92%
5. Procesos	15	18	83%
6. Información y Conocimiento	10	12	83%
7. Responsabilidad Social	2	9	22%
8. Resultados	12	18	67%
Total	105	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en encuesta SIGA

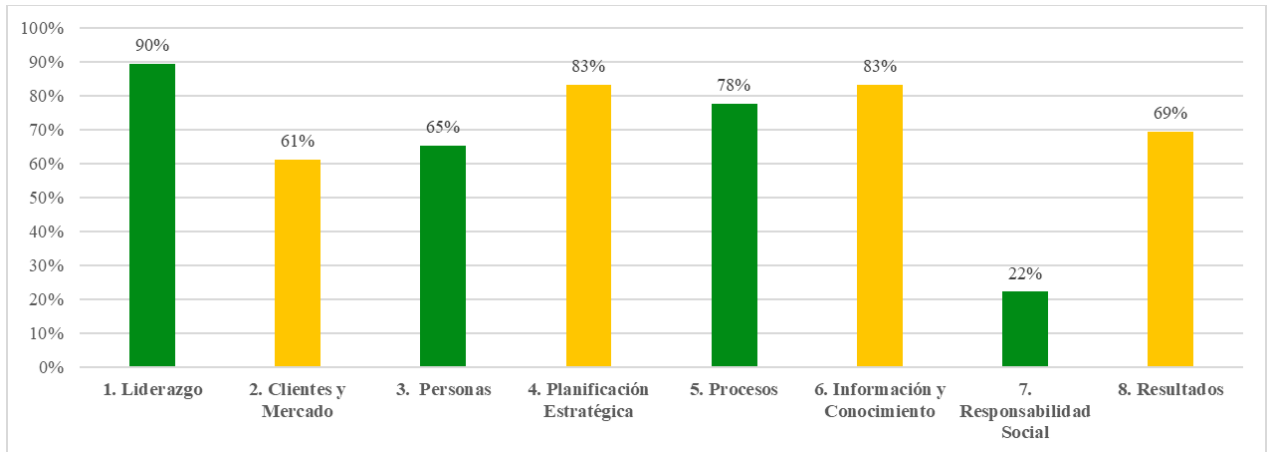
Tabla 34: Resultados reevaluación encuesta SIGA gerente de tiendas

Operaciones			
Ítem	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1. Liderazgo	22	24	92%
2. Clientes y Mercado	10	18	56%
3. Personas	25	36	69%
4. Planificación Estratégica	9	12	75%
5. Procesos	13	18	72%
6. Información y Conocimiento	10	12	83%
7. Responsabilidad Social	2	9	22%
8. Resultados	13	18	72%
Total	104	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a datos recopilados en encuesta SIGA

Con estos datos se realizó un promedio de los resultados y se obtuvieron los resultados finales presentados en el Gráfico 6. El detalle de los resultados se puede ver en el Anexo 5 y Anexo 6.

Gráfico 6: Resultados holísticos reevaluación de cuestionario SIGA



Fuente: Elaboración propia en base resultados encuesta SIGA

Ya realizada la reevaluación del cuestionario, se realiza una comparación del escenario con y sin proyecto el cual se puede observar en el Gráfico 7.

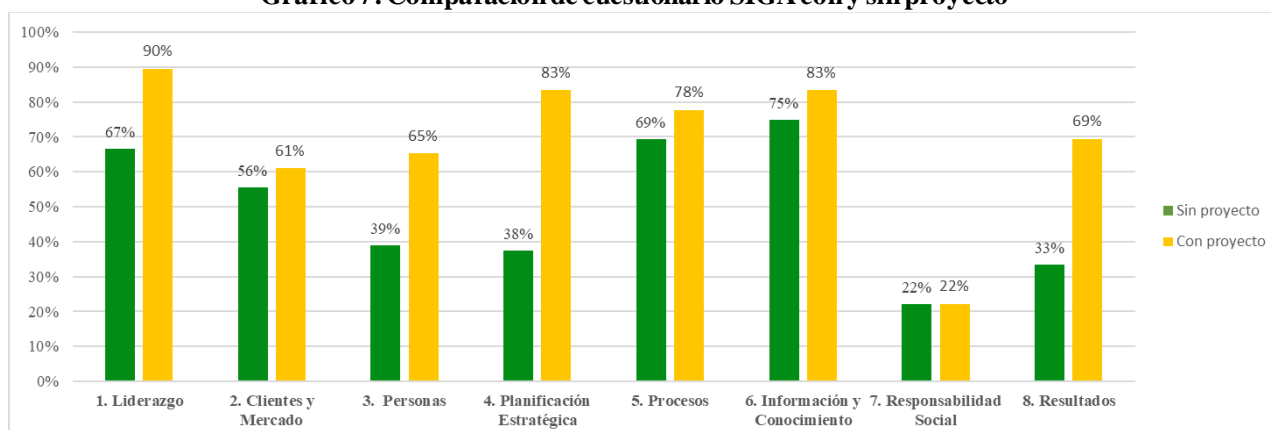
Se puede observar que la experiencia de gestión se ve altamente favorecida debido a que la mayoría de los tópicos evaluados por el SIGA han tenido un aumento, especialmente en los temas de planificación estratégica, liderazgo y resultados. Un factor que no a tenido cambios en entre ambos escenarios es tema de responsabilidad social.

Los temas en los cuales se enfocó el proyecto, planificación estratégica y resultados, tuvieron un aumento de 122% y 108% respectivamente entre los escenarios sin y con proyecto, lo que demuestra que la implementación.

Se recomienda realizar acciones a futuro en el tópico de clientes y mercado con algún sistema de información que permita recolectar datos de los clientes de manera de conocerlos mejor y así poder entregar un servicio más personalizado ya que este tema tuvo poca variación con la implementación del proyecto.

En la tabla Tabla 355 se observa la variación de los puntajes en los escenarios con y sin proyecto, identificándolos con una escala de colores, en dónde el color verde muestra los de mayor variación y el rojo el caso contrario.

Gráfico 7: Comparación de cuestionario SIGA con y sin proyecto



Fuente: Elaboración propia en base resultados encuesta SIGA

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

Item	Sin proyecto	Con proyecto	% variación
1. Liderazgo	16	21,5	34%
2. Clientes y Mercado	10	11	10%
3. Personas	14	23,5	68%
4. Planificación Estratégica	4,5	10	122%
5. Procesos	12,5	14	12%
6. Información y Conocimiento	9	10	11%
7. Responsabilidad Social	2	2	0%
8. Resultados	6	12,5	108%

Fuente: Elaboración propia en base resultados encuesta SIGA

CONCLUSIÓN

La generación e implementación del proyecto, permite al holding de restaurante Pablo Kendall J. restaurant y comida rápida EIRL, tener un sistema de control de gestión enfocado a cada local de las franquicias, añadiendo una herramienta capaz de recopilar los datos y transformarlos en información valiosa para la toma de decisiones. Actividad que antes del proyecto se realiza de manera poco clara, ineficiente y poco estandarizada por lo que no aporta valor a la administración del holding.

El estudio que se realiza comienza con la descripción del lugar de aplicación, de manera de poder comprender el entorno y las actividades de la organización. Posteriormente se realiza un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa, para encontrar oportunidades de mejora que se pudiesen trabajar en el proyecto, mediante un análisis FODA, PESTEL, Cuestionario SIGA, diagrama causa-efecto y los 5 porqués. Con esto se concluye que la empresa se encuentra en un nivel inicial de gestión y que no posee herramientas que ayudaran a la toma de decisiones con indicadores relevantes alineados a las metas de la empresa, lo que provocaba deficiencias en el manejo administrativos de cada local en particular.

Con esta situación planteada se procede a el proceso de idear propuestas de solución con el objetivo de con cada idea solucionar más de una problemática levantada en la etapa de diagnóstico, para luego mediante una matriz de esfuerzo-impacto priorizar su realización. De esto se determinaron cuatro subproyectos, los cuales se ordenaron de manera lógica dadas sus características.

Como se busca medir el comportamiento de la organización, el primer subproyecto consiste en crear la planificación estratégica de la empresa, de manera de conocer dónde y cómo planea la organización llegar a la obtención de sus metas, por lo que se determina la misión, visión y valores empresariales. Esto se realiza con un equipo conformado por el gerente de administración y finanzas y gerente de tiendas y posteriormente validado por el gerente general.

Luego de la planificación estratégica, se desarrolla el siguiente subproyecto el cual es la determinación de objetivos estratégicos y de un mapa estratégico que permita establecer las relaciones entre cada uno de ellos. Estos objetivos son realizados bajo las cuatro perspectivas del *Balance Score Board*.

El siguiente subproyecto consiste en la determinación de los KPI's asociados a los objetivos estratégicos antes desarrollados, determinado en conjunto a gerencia cuales son los indicadores que ya posee la empresa pero que no son analizados y cuales son los indicadores que son necesarios de medir, definiendo sus características relevantes respecto a la frecuencia de control, metas y responsables. Con ello surge la necesidad de crear un sistema de recolección y alimentación de datos que permitan generar estos KPI's, por lo que es desarrollado mediante macros de Excel, para que sea de fácil manejo por los colaboradores.

Finalmente, el último subproyecto consiste en la creación del tablero de control mediante un *software* de inteligencia de negocios, el cual mediante una matriz de criterios ponderados es seleccionado *Microsoft Power BI*. Con los datos suministrados por el sistema de alimentación de datos generados en cada local, se controlan los indicadores de las fuentes de datos *Microsoft Excel* y *Google Forms*. El tablero de control propuesto contiene indicadores de estado y de desempeño, mostrando el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. El principal atributo del prototipo es que resuelve el desconocimiento por parte de la gerencia del estado de cada local en cuanto a su desempeño y que aprovecha datos que están siendo medidos, pero que no eran utilizados en la toma de decisiones.

En adición, para medir el efecto de la implementación del proyecto, se realiza un estudio y análisis de la propuesta de mejora tanto a nivel económico, como organizacional. En primer lugar, se realiza una evaluación de costos relevantes en la etapa de implementación del proyecto, con un total único de \$270.000 pesos chilenos y en la etapa de ejecución con un total anual de \$2.463.708 pesos chilenos. En segundo lugar, una evaluación de impacto organizacional con una reevaluación del cuestionario SIGA realizado en la etapa de diagnóstico de manera de conocer la evolución en la gestión con la implementación del proyecto, mostrando variaciones positivas de 122% en el ítem de planificación estratégica y de 108% en el ítem de resultados, frente al escenario sin proyecto. Cabe destacar que siete de los ocho ítems del cuestionario SIGA mostraron una variación positiva.

Con las propuestas mencionadas se logra cumplir el objetivo del proyecto, en el que se crea un sistema de control de gestión el cual permite mejorar la gestión organizacional y estratégica del holding de restaurantes alineado a los objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

Escuela Europea de Excelencia. (30 de junio de 2020). *nueva-iso-9001-2015*. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/06/metodologia-de-las-8d-para-la-resolucion-de-problemas-la-conoces/>

Accenture. (2020). *El nuevo Consumidor chileno en el Contexto del COVID-19*. Santiago.

Acedemia G Talent. (2021). *G Talent*. Obtenido de <https://www.academia.g-talent.net/ingresar/>

Aguilera, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Cuba: Cofin Habana. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200022

Ariza, G. (21 de diciembre de 2020). *GioSyst3m*. Obtenido de https://giosyst3m.net/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar/#%C2%BFQue_es_la_matriz_de_Impacto_y_Esfuerzo

Ballve, A. (2008). *Tablero de Control*. Emecé.

Banco Central. (01 de septiembre de 2021). *bcentral*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-septiembre-de-2021>

Bernal, J. J. (23 de agosto de 2013). *PDCAhome*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Cámara Nacional de Comercio. (2021). *Resultados Séptima Encuesta Empresas ante COVID-19*.

Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Turismo. (12 de mayo de 2021). *CNC*. Obtenido de <https://www.cnc.cl/ventas-de-servicio-de-comida-rapida-continuan-golpeadas-y-registran-una-caida-de-106-real-en-el-primer-trimestre-del-2021/>

-
- Cloded, J. (2021). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-power-bi.html>
- CORFO. (s.f.). Obtenido de <http://wapp.corfo.cl/chilecalidadsisem/introduccion/default.html>
- DataReporte. (2020). *DataReporte*. Obtenido de <https://www.datareporte.com/google-data-studio-espanol/google-data-studio-es-gratis/>
- Datos Macro. (s.f.). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- Davis, P. (25 de mayo de 2018). Paul Davis, de Subway: "La forma en que los consumidores definen su relación con las marcas está evolucionando". (J. Martínez, Entrevistador)
- Dropbox. (s.f.). *Dropbox*. Obtenido de <https://www.dropbox.com/es/business/resources/dmaic>
- El Mostrador. (02 de marzo de 2020). *El Mostrador*. Obtenido de <https://www.elmostrador.cl/generacion-m/2020/03/02/tendencias-en-alimentacion-que-guia-el-comportamiento-de-las-personas-al-elegir-que-y-como-comer/>
- Escuela Europea de Excelencia. (28 de julio de 2020). *escuelaeuropeaexcelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2020/07/en-que-consiste-el-ciclo-pdca-para-la-mejora-continua/>
- Evotic. (s.f.). *Evotic*. Obtenido de <https://evotic.es/business-intelligence-bi/que-es-power-bi-ventajas-y-tipos-de-licencias/>
- FastCheck. (22 de diciembre de 2020). *FastCheck*. Obtenido de <https://www.fastcheck.cl/2020/12/22/veganos-y-vegetarianos-representan-el-14-de-la-poblacion-en-chile-impreciso/>
- Gobierno de Chile. (s.f.). *chile.gob*. Obtenido de <https://chile.gob.cl/ocde/recomendaciones/pymes/pequenas-y-medias-empresas>
- González, J. L. (julio de 2014). *Datadec*. Obtenido de <https://www.datadec.es/blog/los-5-porques-localizacion-rapida-del-problema>

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*. Cengage Learning.

Infogate. (05 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.infogate.cl/2020/06/05/alimentos-frescos-farmacias-y-aumento-de-ventas-que-piden-los-chilenos-en-tiempos-de-pandemia-a-traves-de-apps-de-delivery/>

Ishikawa, K. (1989). *Introducción al Control de Calidad*.

ITMadrid. (06 de febrero de 2020). *ITMadrid*. Obtenido de <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/#tres>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento*. Harvard Business Review.

Kniberg, H., & Skarin, M. (08 de 07 de 2009). Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38825031/KanbanVsScrum_Castellano_FINAL-printed.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DKanban_Vs_Scrum_Castellano_FINAL-printed.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB

La Tercera. (27 de marzo de 2020). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/reconstitucion/noticia/los-efectos-de-una-nueva-constitucion-en-el-crecimiento-economico-mito-o-realidad/4TL4TOZNBEXNDGHHCQQYRT4HH4/>

Martin, J. R. (s.f.). *Web de Gestión y Contabilidad*. Obtenido de <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton92.htm>

Microsoft. (s.f.). *PowerBI*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/es-es/pricing/>

Microsoft. (s.f.). *powerbi.microsoft*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/es-es/what-is-power-bi/>

Minetto, B. (12 de febrero de 2019). *blog de la calidad*. Obtenido de <https://blogdelacalidad.com/que-es-dmaic/>

Ministerio del Medio Ambiente. (13 de agosto de 2021). *Biblioteca del Congreso Nacional*.
Obtenido de <http://bcn.cl/2qvub>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (15 de enero de 2021). *Economia.gob*. Obtenido de
https://s3.amazonaws.com/gobcl-prod/public_files/Campa%C3%B1as/Corona-Virus/documentos/paso-a-paso/protocolo-restoran-v5.pdf

Ministerio del Trabajo. (3 de junio de 2021). *Diario Oficial*. Obtenido de
https://mcusercontent.com/46842d277cba05112b2aa1ad7/files/3f2476dc-1ca1-2d00-82d3-caa0b05acbc9/Ley_21347_Permission_para_vacunarse.pdf

Palacios, J., & Ruata, C. (07 de 2009). *scrum manager*. Obtenido de
https://www.scrummanager.net/files/sm_proyecto_apuntes_12.pdf

Peris, R. (s.f.). *Bloo.Media*. Obtenido de <https://bloo.media/blog/tutorial-google-data-studio/>

Progressa Lean. (16 de Septiembre de 2014). *ProgressaLean*. Obtenido de
<https://www.progressalean.com/diagrama-causa-efecto-diagrama-ishikawa/>

Ramón Peris. (2021). Obtenido de <https://bloo.media/blog/tutorial-google-data-studio/>

Roncancio, G. (26 de noviembre de 2018). Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Ruiz Barroeta, M. (26 de julio de 2020). *milagrosruizbarroeta.com*. Obtenido de
https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/#%C2%BFQue_es_el_analisis_PESTEL

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos. Quinta edición*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Subway . (s.f.). *Subway*. Obtenido de <https://www.subway.com/es-US/AboutUs>

Subway Chile. (2021). *Subway.cl*. Obtenido de https://www.subway.cl/quienes_somos.php

- Support Microsoft. (s.f.). *Support Microsoft*. Obtenido de <https://support.microsoft.com/es-es/office/exportar-datos-a-excel-64e974e6-ae43-4301-a53e-20463655b1a9>
- Tercera, L. (20 de Octubre de 2020). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto-que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/>
- Torres, C. (2017 de Noviembre de 2012). *INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO SIGA 2010 / Diagnosis instrument SIGA 2010*. Concepción: Universidad del Bío-Bío. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/321239629_INSTRUMENTO_DE_DIAGNOSTICO_SIGA_2010_Diagnosis_instrument_SIGA_2010
- TuDashboard. (25 de enero de 2021). *TuDashboard*. Obtenido de <https://tudashboard.com/ventajas-y-desventajas-de-un-dashboard-en-excel/>
- Valora Analitik. (06 de agosto de 2021). Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2021/08/06/inflacion-chile-2021-llega-2-8-impulsada-por-precios-transporte/>
- Valuekeep. (2020). *Valuekeep*. Obtenido de <https://valuekeep.com/es/recursos/e-books-articulos/indicadores-de-mantenimiento-kpis/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta SIGA Gerente de Administración y Finanzas

1. Liderazgo	PUNTAJE
1.1. La gerencia/dirección ha definido la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos de la empresa.	0
1.2. La gerencia/dirección gestiona los planes de negocio y prospecta nuevas iniciativas y tecnologías, enfocadas en la Misión y Visión de la empresa.	1
1.3. La gerencia/dirección se capacita en temas de gestión de empresas.	2
1.4. La gerencia/dirección se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa.	3
1.5. La gerencia/dirección se asegura conocer las leyes, normas y regulaciones, aplicables en todo el ámbito de su gestión, y que su personal las cumpla.	2
1.6. La gerencia/dirección evalúa su desempeño competitivo global.	2
1.7. La gerencia/dirección evalúa el desempeño y sanidad financiera del negocio, y el grado de avance del cumplimiento de las metas y planes de acción.	3
1.8. La gerencia/dirección utiliza información de las evaluaciones de desempeño (operacional, financiero y comercial), para desarrollar planes de mejoramiento y oportunidades de innovación, que permitan mejorar la gestión global.	3
Puntaje criterio	16

2. Clientes y Mercado	PUNTAJE
2.1. La empresa determina los clientes, o segmentos de clientes, en que concentrará su gestión y foco.	1
2.2. La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes, y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos, y otros desarrollos de negocios.	1
2.3. La empresa determina estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con los clientes.	1
2.4. La empresa gestiona proactivamente la relación con sus clientes para incrementar su lealtad y fidelidad.	1
2.5. La empresa recoge sugerencias, quejas y/o reclamos de sus clientes y se asegura que se resuelvan adecuadamente y con la prontitud esperada por los clientes afectados.	3
2.6. La empresa mide la satisfacción de sus clientes, les hace seguimiento respecto a los productos/servicios y usa esta información para mejorar su calidad.	3
Puntaje criterio	10

3. Personas	PUNTAJE
3.1. La empresa organiza y administra el trabajo, acorde con las necesidades del negocio, y asigna facultades y atribuciones al personal, para la toma de decisiones.	3

3.2. La empresa identifica las competencias y habilidades requeridas para los cargos, las cuales utiliza para la contratación de nuevo personal.	3
3.3. La empresa comunica al personal las principales estrategias, metas y planes, así como los resultados claves del negocio, y les asigna objetivos.	2
3.4. La empresa cuenta con un sistema de compensaciones y reconocimientos que incentiva el alto desempeño de los trabajadores.	1
3.5. La empresa facilita y mide la participación del personal para el mejoramiento de la calidad.	2
3.6. La empresa establece planes de capacitación para el personal de manera de satisfacer tanto sus necesidades como las de la empresa, a corto y largo plazo.	2
3.7. Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa.	1
3.8. La empresa mide la satisfacción del personal.	0
3.9. La empresa determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal.	0
3.10. La empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral de sus trabajadores.	1
3.11. La empresa evalúa y ajusta, de ser necesario, las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad de los trabajadores.	0
3.12. La empresa capacita al personal en materias de prevención de riesgos.	0
Puntaje criterio	15

4. Planificación Estratégica	PUNTAJE
4.1. La empresa desarrolla una estrategia de negocios, alineada y enfocada en su misión, que considera sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.	2
4.2. La estrategia de negocios de la empresa define objetivos estratégicos, y los principales planes de acción para llevarlos a cabo.	1
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	1
4.4. La empresa establece indicadores, hitos y responsables de la ejecución de los planes de acción.	1
Puntaje criterio	5

5. Procesos	PUNTAJE
5.1. La empresa designa responsables y define indicadores de desempeño para los procesos principales.	2
5.2. La empresa incorpora los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en los nuevos productos servicios o modificaciones a los actuales.	1
5.3. La empresa se asegura que el diseño de sus productos/servicios contempla los requerimientos, medioambientales, legales, de seguridad y de salud de los trabajadores.	1
5.3. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.	3
5.4. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, para identificar y resolver problemas.	3
5.5. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas claves.	2
5.6. Se informa a los proveedores y subcontratistas claves, el resultado de su evaluación.	1
Puntaje criterio	13

6. Información y Conocimiento	PUNTAJE
6.1. La empresa mide el desempeño de sus operaciones, tales como producción, ventas, ingresos, gastos, satisfacción de clientes, satisfacción de personal y calidad de procesos.	3
6.2. La empresa utiliza las mediciones de sus operaciones como apoyo a la planificación.	2
6.3. La empresa analiza su información y la usa para el mejoramiento de las operaciones.	2
6.4. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.	2
Puntaje criterio	9

7. Responsabilidad Social	PUNTAJE
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.	0
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades orientadas a proteger el medio ambiente, los recursos naturales y de apoyo a las comunidades claves.	0
7.3. La empresa/organización promueve y asegura la conducta ética de su personal.	2
Puntaje criterio	2

8. Resultados	PUNTAJE
8.1. La empresa tiene indicadores de satisfacción de sus clientes.	2
8.2. La empresa tiene indicadores para medir sus resultados financieros y de mercado del negocio.	2
8.3. La empresa tiene indicadores de los procesos principales.	2
8.4. La empresa tiene indicadores de protección del medio ambiente, protección de los recursos naturales y contribución social.	0
8.5. La empresa tiene indicadores de satisfacción del personal.	0
8.6. La empresa tiene indicadores de desempeño de los principales proveedores.	0
Puntaje criterio	6

Fuente: Elaboración propia en base a (Torres, 2012)

Anexo 2: Encuesta SIGA Gerente de Tiendas

1. Liderazgo	PUNTAJE
1.1. La gerencia/dirección ha definido la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos de la empresa.	0
1.2. La gerencia/dirección gestiona los planes de negocio y prospecta nuevas iniciativas y tecnologías, enfocadas en la Misión y Visión de la empresa.	1
1.3. La gerencia/dirección se capacita en temas de gestión de empresas.	2
1.4. La gerencia/dirección se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa.	3
1.5. La gerencia/dirección se asegura conocer las leyes, normas y regulaciones, aplicables en todo el ámbito de su gestión, y que su personal las cumpla.	2
1.6. La gerencia/dirección evalúa su desempeño competitivo global.	2

1.7. La gerencia/dirección evalúa el desempeño y sanidad financiera del negocio, y el grado de avance del cumplimiento de las metas y planes de acción.	3
1.8. La gerencia/dirección utiliza información de las evaluaciones de desempeño (operacional, financiero y comercial), para desarrollar planes de mejoramiento y oportunidades de innovación, que permitan mejorar la gestión global.	3
Puntaje criterio	16

2. Clientes y Mercado	PUNTAJE
2.1. La empresa determina los clientes, o segmentos de clientes, en que concentrará su gestión y foco.	1
2.2. La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes, y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos, y otros desarrollos de negocios.	1
2.3. La empresa determina estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con los clientes.	1
2.4. La empresa gestiona proactivamente la relación con sus clientes para incrementar su lealtad y fidelidad.	1
2.5. La empresa recoge sugerencias, quejas y/o reclamos de sus clientes y se asegura que se resuelvan adecuadamente y con la prontitud esperada por los clientes afectados.	3
2.6. La empresa mide la satisfacción de sus clientes, les hace seguimiento respecto a los productos/servicios y usa esta información para mejorar su calidad.	3
Puntaje criterio	10

3. Personas	PUNTAJE
3.1. La empresa organiza y administra el trabajo, acorde con las necesidades del negocio, y asigna facultades y atribuciones al personal, para la toma de decisiones.	3
3.2. La empresa identifica las competencias y habilidades requeridas para los cargos, las cuales utiliza para la contratación de nuevo personal.	3
3.3. La empresa comunica al personal las principales estrategias, metas y planes, así como los resultados claves del negocio, y les asigna objetivos.	2
3.4. La empresa cuenta con un sistema de compensaciones y reconocimientos que incentiva el alto desempeño de los trabajadores.	1
3.5. La empresa facilita y mide la participación del personal para el mejoramiento de la calidad.	1
3.6. La empresa establece planes de capacitación para el personal de manera de satisfacer tanto sus necesidades como las de la empresa, a corto y largo plazo.	1
3.7. Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa.	1
3.8. La empresa mide la satisfacción del personal.	0
3.9. La empresa determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal.	0
3.10. La empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral de sus trabajadores.	1
3.11. La empresa evalúa y ajusta, de ser necesario, las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad de los trabajadores.	0
3.12. La empresa capacita al personal en materias de prevención de riesgos.	0
Puntaje criterio	13

4. Planificación Estratégica	PUNTAJE
4.1. La empresa desarrolla una estrategia de negocios, alineada y enfocada en su misión, que considera sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.	1
4.2. La estrategia de negocios de la empresa define objetivos estratégicos, y los principales planes de acción para llevarlos a cabo.	1
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	1
4.4. La empresa establece indicadores, hitos y responsables de la ejecución de los planes de acción.	1
Puntaje criterio	4

5. Procesos	PUNTAJE
5.1. La empresa designa responsables y define indicadores de desempeño para los procesos principales.	2
5.2. La empresa incorpora los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en los nuevos productos servicios o modificaciones a los actuales.	1
5.3. La empresa se asegura que el diseño de sus productos/servicios contempla los requerimientos, medioambientales, legales, de seguridad y de salud de los trabajadores.	1
5.3. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.	2
5.4. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, para identificar y resolver problemas.	3
5.5. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas claves.	2
5.6. Se informa a los proveedores y subcontratistas claves, el resultado de su evaluación.	1
Puntaje criterio	12

6. Información y Conocimiento	PUNTAJE
6.1. La empresa mide el desempeño de sus operaciones, tales como producción, ventas, ingresos, gastos, satisfacción de clientes, satisfacción de personal y calidad de procesos.	3
6.2. La empresa utiliza las mediciones de sus operaciones como apoyo a la planificación.	2
6.3. La empresa analiza su información y la usa para el mejoramiento de las operaciones.	2
6.4. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.	2
Puntaje criterio	9

7. Responsabilidad Social	PUNTAJE
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.	0
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades orientadas a proteger el medio ambiente, los recursos naturales y de apoyo a las comunidades claves.	0
7.3. La empresa/organización promueve y asegura la conducta ética de su personal.	2
Puntaje criterio	2

8. Resultados	PUNTAJE
8.1. La empresa tiene indicadores de satisfacción de sus clientes.	2
8.2. La empresa tiene indicadores para medir sus resultados financieros y de mercado del negocio.	2
8.3. La empresa tiene indicadores de los procesos principales.	2
8.4. La empresa tiene indicadores de protección del medio ambiente, protección de los recursos naturales y contribución social.	0
8.5. La empresa tiene indicadores de satisfacción del personal.	0
8.6. La empresa tiene indicadores de desempeño de los principales proveedores.	0
Puntaje criterio	6

Fuente: Elaboración propia en base a (Torres, 2012)

Anexo 3: Interpretación de resultados de encuesta SIGA.

NIVEL DE	INTERPRETACIÓN	IMPLEMENTAR	POSTULAR AL
BÁSICO (0-50)	La empresa está en los inicios de una gestión de calidad y tiene mucho que ganar al implementar mejores prácticas de gestión con el fin de aumentar su viabilidad	Sistema Escalonado de Mejora Continua SEMC Nivel 1 ó Norma Chilena de Gestión para La Pyme NCh 2909	Premio PYME Gestión Competitiva
INICIAL (51-100)	La empresa realiza acciones preliminares en la utilización de prácticas de gestión, adecuadas a las exigencias básicas, para que su negocio pueda sobrevivir en el medio. Sin embargo, le falta aplicar de manera más reiterativa las prácticas (sistemáticamente) y analizar los resultados obtenidos para poder mejorar	Sistema Escalonado de Mejora Continua SEMC Nivel 2 ó Gestión de Calidad ISO 9001:2000	Premio PYME Gestión Competitiva
AVANZADO (101-150)	La empresa va rumbo hacia una gestión de excelencia, porque no sólo aplica permanentemente las prácticas necesarias sino que también las ha evaluado para mejorarlas. Los líderes de la empresa tienen claridad del quehacer de ella, se planifica responsablemente el rumbo que ha de seguir y se involucra al personal como colaboradores y beneficiarios de los planes de acción	Modelo Chileno de Gestión de Excelencia	Postular al Premio Nacional a la Calidad (PNC)

Fuente: Elaboración propia en base a (Torres, 2012)

Anexo 4: Plan paso a paso para servicios de alimentación al público en general

De acuerdo a lo dispuesto en la Resolución Exenta N° 43 del 15 de enero de 2021, del Ministerio de Salud, y las que la modifican, los restaurantes y análogos se definen como: aquel establecimiento comercial cuyo objeto exclusivo es el servicio de alimentación al público general, ya sea para llevar, o bien, que los asistentes permanezcan en una ubicación fija durante la prestación del servicio, y podrán reabrir en las siguientes etapas y condiciones:

Paso 1. Cuarentena: Se prohíbe la atención de público, sólo se podrá expedir alimentos para llevar. Estos lugares podrán desarrollar sus actividades entre las 05:00 horas y las 24:00 horas de cada día.

Paso 2. Transición: Se permite la atención de público en restaurantes, cafés y análogos, cumpliéndose las siguientes reglas:

- a) Solo podrán atender público en lugares abiertos¹.
- b) Podrá haber un máximo de 4 personas por mesa.
- c) Las mesas deberán estar separadas entre sí por una distancia mínima de dos metros lineales, medidos desde sus bordes.

Se prohíbe el consumo de alimentos dentro de espacios cerrados de centros comerciales.

Paso 3. Preparación: Se permite la atención de público en lugares abiertos o cerrados con ventilación adecuada y permanente², sujeto a las siguientes reglas:

- a) Podrá haber un máximo de 6 personas por mesa.
- b) Las mesas deberán estar separadas entre sí por una distancia mínima de dos metros lineales, medidas desde sus bordes.

Paso 4. Apertura Inicial: Se permite la atención de público en lugares abiertos o cerrados con ventilación adecuada y permanente, sujeto a las siguientes reglas:

- a) Podrá haber un máximo de 6 personas por mesa.
- b) Las mesas deberán estar separadas entre sí por una distancia mínima de dos metros lineales, medidos desde sus bordes.

Fuente: (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021)

Anexo 5: Reevaluación encuesta SIGA Gerente de Administración y Finanzas

1. Liderazgo	PUNTAJE
1.1. La gerencia/dirección ha definido la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos de la empresa.	3
1.2. La gerencia/dirección gestiona los planes de negocio y prospecta nuevas iniciativas y tecnologías, enfocadas en la Misión y Visión de la empresa.	2
1.3. La gerencia/dirección se capacita en temas de gestión de empresas.	2
1.4. La gerencia/dirección se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa.	3
1.5. La gerencia/dirección se asegura conocer las leyes, normas y regulaciones, aplicables en todo el ámbito de su gestión, y que su personal las cumpla.	2
1.6. La gerencia/dirección evalúa su desempeño competitivo global.	3
1.7. La gerencia/dirección evalúa el desempeño y sanidad financiera del negocio, y el grado de avance del cumplimiento de las metas y planes de acción.	3

1.8. La gerencia/dirección utiliza información de las evaluaciones de desempeño (operacional, financiero y comercial), para desarrollar planes de mejoramiento y oportunidades de innovación, que permitan mejorar la gestión global.	3
Puntaje criterio	21

2. Clientes y Mercado	PUNTAJE
2.1. La empresa determina los clientes, o segmentos de clientes, en que concentrará su gestión y foco.	1
2.2. La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes, y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos, y otros desarrollos de negocios.	1
2.3. La empresa determina estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con los clientes.	3
2.4. La empresa gestiona proactivamente la relación con sus clientes para incrementar su lealtad y fidelidad.	1
2.5. La empresa recoge sugerencias, quejas y/o reclamos de sus clientes y se asegura que se resuelvan adecuadamente y con la prontitud esperada por los clientes afectados.	3
2.6. La empresa mide la satisfacción de sus clientes, les hace seguimiento respecto a los productos/servicios y usa esta información para mejorar su calidad.	3
Puntaje criterio	12

3. Personas	PUNTAJE
3.1. La empresa organiza y administra el trabajo, acorde con las necesidades del negocio, y asigna facultades y atribuciones al personal, para la toma de decisiones.	3
3.2. La empresa identifica las competencias y habilidades requeridas para los cargos, las cuales utiliza para la contratación de nuevo personal.	3
3.3. La empresa comunica al personal las principales estrategias, metas y planes, así como los resultados claves del negocio, y les asigna objetivos.	2
3.4. La empresa cuenta con un sistema de compensaciones y reconocimientos que incentiva el alto desempeño de los trabajadores.	1
3.5. La empresa facilita y mide la participación del personal para el mejoramiento de la calidad.	2
3.6. La empresa establece planes de capacitación para el personal de manera de satisfacer tanto sus necesidades como las de la empresa, a corto y largo plazo.	2
3.7. Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa.	2
3.8. La empresa mide la satisfacción del personal.	2
3.9. La empresa determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal.	2
3.10. La empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral de sus trabajadores.	1
3.11. La empresa evalúa y ajusta, de ser necesario, las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad de los trabajadores.	0
3.12. La empresa capacita al personal en materias de prevención de riesgos.	2
Puntaje criterio	22

4. Planificación Estratégica	PUNTAJE
------------------------------	---------

4.1. La empresa desarrolla una estrategia de negocios, alineada y enfocada en su misión, que considera sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.	3
4.2. La estrategia de negocios de la empresa define objetivos estratégicos, y los principales planes de acción para llevarlos a cabo.	3
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	3
4.4. La empresa establece indicadores, hitos y responsables de la ejecución de los planes de acción.	2
Puntaje criterio	11

5. Procesos	PUNTAJE
5.1. La empresa designa responsables y define indicadores de desempeño para los procesos principales.	3
5.2. La empresa incorpora los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en los nuevos productos servicios o modificaciones a los actuales.	1
5.3. La empresa se asegura que el diseño de sus productos/servicios contempla los requerimientos, medioambientales, legales, de seguridad y de salud de los trabajadores.	1
5.3. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.	3
5.4. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, para identificar y resolver problemas.	3
5.5. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas claves.	2
5.6. Se informa a los proveedores y subcontratistas claves, el resultado de su evaluación.	2
Puntaje criterio	15

6. Información y Conocimiento	PUNTAJE
6.1. La empresa mide el desempeño de sus operaciones, tales como producción, ventas, ingresos, gastos, satisfacción de clientes, satisfacción de personal y calidad de procesos.	3
6.2. La empresa utiliza las mediciones de sus operaciones como apoyo a la planificación.	3
6.3. La empresa analiza su información y la usa para el mejoramiento de las operaciones.	2
6.4. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.	2
Puntaje criterio	10

7. Responsabilidad Social	PUNTAJE
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.	0
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades orientadas a proteger el medio ambiente, los recursos naturales y de apoyo a las comunidades claves.	0
7.3. La empresa/organización promueve y asegura la conducta ética de su personal.	2
Puntaje criterio	2

8. Resultados	PUNTAJE
8.1. La empresa tiene indicadores de satisfacción de sus clientes.	3
8.2. La empresa tiene indicadores para medir sus resultados financieros y de mercado del negocio.	3
8.3. La empresa tiene indicadores de los procesos principales.	2
8.4. La empresa tiene indicadores de protección del medio ambiente, protección de los recursos naturales y contribución social.	0
8.5. La empresa tiene indicadores de satisfacción del personal.	2
8.6. La empresa tiene indicadores de desempeño de los principales proveedores.	2
Puntaje criterio	12

Fuente: Elaboración propia en base a (Torres, 2012)

Anexo 6: Reevaluación encuesta SIGA Gerente de Tiendas

1. Liderazgo	PUNTAJE
1.1. La gerencia/dirección ha definido la Misión, la Visión, los Valores y los Objetivos Estratégicos de la empresa.	3
1.2. La gerencia/dirección gestiona los planes de negocio y prospecta nuevas iniciativas y tecnologías, enfocadas en la Misión y Visión de la empresa.	3
1.3. La gerencia/dirección se capacita en temas de gestión de empresas.	2
1.4. La gerencia/dirección se asegura que todo el personal reconoce que el foco de su atención son los clientes de la empresa.	3
1.5. La gerencia/dirección se asegura conocer las leyes, normas y regulaciones, aplicables en todo el ámbito de su gestión, y que su personal las cumpla.	2
1.6. La gerencia/dirección evalúa su desempeño competitivo global.	3
1.7. La gerencia/dirección evalúa el desempeño y sanidad financiera del negocio, y el grado de avance del cumplimiento de las metas y planes de acción.	3
1.8. La gerencia/dirección utiliza información de las evaluaciones de desempeño (operacional, financiero y comercial), para desarrollar planes de mejoramiento y oportunidades de innovación, que permitan mejorar la gestión global.	3
Puntaje criterio	22

2. Clientes y Mercado	PUNTAJE
2.1. La empresa determina los clientes, o segmentos de clientes, en que concentrará su gestión y foco.	1
2.2. La empresa determina los atributos de sus productos o servicios que valoran los clientes, y hacia ellos orienta sus acciones de marketing, planificación de productos, y otros desarrollos de negocios.	1
2.3. La empresa determina estándares de calidad para las instancias o puntos de contacto con los clientes.	1
2.4. La empresa gestiona proactivamente la relación con sus clientes para incrementar su lealtad y fidelidad.	1
2.5. La empresa recoge sugerencias, quejas y/o reclamos de sus clientes y se asegura que se resuelvan adecuadamente y con la prontitud esperada por los clientes afectados.	3

2.6. La empresa mide la satisfacción de sus clientes, les hace seguimiento respecto a los productos/servicios y usa esta información para mejorar su calidad.	3
Puntaje criterio	10

3. Personas	PUNTAJE
3.1. La empresa organiza y administra el trabajo, acorde con las necesidades del negocio, y asigna facultades y atribuciones al personal, para la toma de decisiones.	3
3.2. La empresa identifica las competencias y habilidades requeridas para los cargos, las cuales utiliza para la contratación de nuevo personal.	3
3.3. La empresa comunica al personal las principales estrategias, metas y planes, así como los resultados claves del negocio, y les asigna objetivos.	3
3.4. La empresa cuenta con un sistema de compensaciones y reconocimientos que incentiva el alto desempeño de los trabajadores.	1
3.5. La empresa facilita y mide la participación del personal para el mejoramiento de la calidad.	3
3.6. La empresa establece planes de capacitación para el personal de manera de satisfacer tanto sus necesidades como las de la empresa, a corto y largo plazo.	3
3.7. Se capacita al personal en lo necesario para ejecutar los nuevos planes de acción de la empresa.	2
3.8. La empresa mide la satisfacción del personal.	2
3.9. La empresa determina los factores claves que afectan la satisfacción del personal.	2
3.10. La empresa realiza acciones para mejorar el clima laboral de sus trabajadores.	1
3.11. La empresa evalúa y ajusta, de ser necesario, las condiciones de trabajo, de salud y de seguridad de los trabajadores.	0
3.12. La empresa capacita al personal en materias de prevención de riesgos.	2
Puntaje criterio	25

4. Planificación Estratégica	PUNTAJE
4.1. La empresa desarrolla una estrategia de negocios, alineada y enfocada en su misión, que considera sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado.	3
4.2. La estrategia de negocios de la empresa define objetivos estratégicos, y los principales planes de acción para llevarlos a cabo.	2
4.3. Se generan planes de acción incorporando a los responsables, costos y plazos, para lograr las metas.	2
4.4. La empresa establece indicadores, hitos y responsables de la ejecución de los planes de acción.	2
Puntaje criterio	9

5. Procesos	PUNTAJE
5.1. La empresa designa responsables y define indicadores de desempeño para los procesos principales.	2
5.2. La empresa incorpora los requerimientos de los clientes en el diseño de los sistemas de trabajo y en los nuevos productos servicios o modificaciones a los actuales.	1
5.3. La empresa se asegura que el diseño de sus productos/servicios contempla los requerimientos, medioambientales, legales, de seguridad y de salud de los trabajadores.	1

5.3. Se vigila el funcionamiento diario de los procesos de producción y entrega, para identificar y resolver problemas.	2
5.4. Se vigila el funcionamiento de los procesos de apoyo, que soportan la producción, para identificar y resolver problemas.	3
5.5. Se utilizan criterios definidos para seleccionar y evaluar a los proveedores y subcontratistas claves.	2
5.6. Se informa a los proveedores y subcontratistas claves, el resultado de su evaluación.	2
Puntaje criterio	13

6. Información y Conocimiento	PUNTAJE
6.1. La empresa mide el desempeño de sus operaciones, tales como producción, ventas, ingresos, gastos, satisfacción de clientes, satisfacción de personal y calidad de procesos.	3
6.2. La empresa utiliza las mediciones de sus operaciones como apoyo a la planificación.	2
6.3. La empresa analiza su información y la usa para el mejoramiento de las operaciones.	3
6.4. Se comunica al personal involucrado la información de los resultados de la empresa.	2
Puntaje criterio	10

7. Responsabilidad Social	PUNTAJE
7.1. Se toman acciones para reducir los efectos negativos de los procesos de la empresa sobre el medioambiente.	0
7.2. El personal, incluyendo la gerencia/dirección, participa en actividades orientadas a proteger el medio ambiente, los recursos naturales y de apoyo a las comunidades claves.	0
7.3. La empresa/organización promueve y asegura la conducta ética de su personal.	2
Puntaje criterio	2

8. Resultados	PUNTAJE
8.1. La empresa tiene indicadores de satisfacción de sus clientes.	3
8.2. La empresa tiene indicadores para medir sus resultados financieros y de mercado del negocio.	3
8.3. La empresa tiene indicadores de los procesos principales.	2
8.4. La empresa tiene indicadores de protección del medio ambiente, protección de los recursos naturales y contribución social.	0
8.5. La empresa tiene indicadores de satisfacción del personal.	3
8.6. La empresa tiene indicadores de desempeño de los principales proveedores.	2
Puntaje criterio	13

Fuente: Elaboración propia en base a (Torres, 2012)