



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

“DISEÑO DE BALANCED SCORECARD EN BUFFET’S DE GRUPO CGC”

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

GRACE CATHERINE GREEVEN FRANK

**PROFESOR GUIA:
GASTON L’HUILIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
ALFONSO AGUILERA VILLALOBOS**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL, 2008**

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue diseñar una herramienta de control de gestión, en particular un Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el restaurante Buffet's perteneciente a Grupo CGC, con el fin de mejorar el control de gestión que se realiza actualmente. Entre las falencias que se identificaron en el sistema actual se encuentra el poco control y la inexistencia de indicadores financieros.

En el estudio se partió utilizando la metodología de Rediseño de Procesos. Las etapas fueron las siguientes: definir el caso, investigando todos los departamentos y personas que participan en la planificación estratégica y control de la gestión, basado en la recopilación de la información; comprender la situación actual, a través de reuniones con el personal que trabaja en las distintas áreas involucradas, además de la revisión de los procesos en terreno; rediseñar, a través de entrevistas con diversos estamentos de la empresa.

En la etapa de rediseño del proceso se decidió implementar un Balance Scorecard pues permite superar las limitaciones de la gestión basada sólo en información financiera y en indicadores de resultado, incorporando métricas asociadas a los clientes, proveedores, el personal, la tecnología y la innovación. Para el diseño se realizaron las siguientes actividades: análisis del entorno; definir y/o proponer mejoras de la misión, visión, análisis FODA, estrategia genérica, objetivos corporativos y objetivos de los centros de negocio; traducir la visión, estrategias y objetivos corporativos en forma de variables claves y de metas y estándares susceptibles de control; diseñar indicadores para la evaluación de la gestión; confeccionar el mapa estratégico; y, crear los planes estratégicos.

En términos generales, los resultados obtenidos de la implementación del Balance Scorecard fueron: integración de la variable financiera a la planificación estratégica y el control de la gestión; mejora de los indicadores; mejora del proceso de toma de decisiones; acceso a la información de control en forma oportuna; y, disminución de los errores a lo largo del proceso de control.

Como conclusión se encuentra que se realizaron mejoras en la misión y la visión. La estrategia que posee Buffet's es de diferenciación por producto, donde el cliente elige el producto por su calidad, por su sabor. Algunos de los objetivos que estaban declarados en la empresa se mantuvieron, por otro lado, se crearon otros, especialmente del área financiera. Se identificaron dos temas estratégicos en el mapa, estos fueron: aumento de ventas y la disminución de costos. La mayoría de los objetivos, sin embargo, están orientados al aumento de las ventas, algo que se ha visto mermado en el último año, por el surgimiento de competencia. Se pretende lograr, como objetivo ligado a las ventas, un aumento del 5% semestral.

Como recomendación se sugiere especial cuidado en la implementación de este diseño, especialmente con el recurso humano involucrado, de manera de lograr su apoyo e involucramiento.

AGRADECIMIENTOS

“A los académicos del Departamento de Ingeniería Industrial por sus enseñanzas y buena disposición. En especial a Don Fernando y Virginia.

A mis padres, Valeria y Patricio, mi esposo Cristián y mi hija Fernandita, por darme su apoyo incondicional.

A Grupo CGC por el apoyo brindado durante todo el periodo de realización de este MBA.

A mis compañeros de estudio, Claudio, Fernando y Jorge, por ayudarme a finalizar una etapa muy importante en mi vida.

Y a los amigos que me han acompañado durante este hermoso camino”

INDICE

1. INTRODUCCION.....	05
2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION.....	06
3. DESCRIPCION DEL MERCADO.....	09
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	13
5. MARCO CONCEPTUAL.....	14
6. METODOLOGIA.....	18
7. DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD.....	20
7.1. Otros factores analizados.....	20
7.2. Análisis del entorno	28
7.3. Formulación de la misión.....	28
7.4. Declaración de la visión.....	30
7.5. Declaración de estrategias.....	30
7.6. Formulación de los objetivos estratégicos.....	34
7.7. Indicadores, metas y acciones.....	39
8. PLAN DE MARKETING.....	41
9. DISCUSION.....	42
10. CONCLUSION.....	44
11. BIBLIOGRAFIA.....	45
12. ANEXOS.....	46

1. INTRODUCCIÓN

En esta tesis se trabajará en el diseño de una herramienta de control de gestión, en particular un Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral en el restaurante Buffet's perteneciente a Grupo CGC.

La empresa se encuentra certificada en las normas ISO 9001, ISO 14001 y OSHAS 18001, por lo cuál existen implementadas planificaciones, objetivos, programas de gestión, entre otros, pero todos ellos orientados a las variables calidad, medioambiente y seguridad y salud ocupacional, además se controla la gestión de estas variables a través del método "Control Operacional" (Referencia 5). Sin embargo, al realizar una evaluación a la empresa, se detectan una serie de oportunidades que permitirían obtener mejoras sustanciales en el funcionamiento de su gestión. Se plantea, entonces, la oportunidad cierta de diseñar un nuevo método para controlarla.

Por otro lado, se detectó que no existen índices financieros dentro de la empresa, esto debido a que la planificación y control de la gestión se implementaron para obtener las certificaciones antes mencionadas, las cuales no exigen este tipo de variable.

Desde este punto de vista, para los dueños sería muy importante, primero incorporar la variable financiera y, por otro lado, implementar un sistema más eficiente para controlar la gestión.

Para la realización de este trabajo se han revisado fuentes acerca de Planificación Estratégica (Referencias 3, 5 y 7); Control de Gestión (Referencias 4, 5 y 7); Balance Scorecard (Referencias 5 y 7); Rediseño de Procesos (Referencia 1); además de consultar e interactuar directamente con las personas que intervienen en los procesos.

2. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

GRUPO CGC

Esta empresa nace en Agosto del año 2001 con el propósito de explotar la franquicia de la marca Kamikaze en la ciudad de Iquique. Fue fundada por tres jóvenes profesionales de la zona. Se han creado en estos cinco años nuevos centros de negocios como son: Crean, Productora de eventos; Buffet's, Restaurante Sede Iquique y Calama; Dealer de Entel PCS; Norseed's, producción de microcultivos de bivalvos. En el año 2003 se crea Kamikaze Arica, él que fue vendido en el 2004. En el año 2006 uno de los socios se retira de la empresa. En agosto del presente año es cerrado Buffet's Calama.

Grupo CGC, ha tenido un crecimiento exponencial alcanzando las 100 personas contratadas en el año 2007. Aspectos claves son: satisfacción a los clientes y mejoramiento continuo. En sus 6 años de funcionamiento ha tenido un gran crecimiento en ventas, centros de negocios y personal. Está certificada en las normas internacionales ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001 lo que garantiza a los clientes, proveedores y a la comunidad en general, que los procesos administrativos pasan por sistemas de planificación, dirección y control, sin dañar el medio ambiente y resguardando la seguridad y salud de sus trabajadores.

Situada en Iquique, Chile. También realiza trabajos en las ciudades de Arica, Antofagasta y Calama.

El alcance de la tesis de grado será Buffet's Iquique, dado el tamaño de la organización y la profundidad del análisis que se quiere desarrollar.

La misión de Grupo CGC:

“Nuestra misión es satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes con una organización basada en personal de primer nivel, procesos ágiles y flexibles y un ambiente de trabajo confortable”.

La visión es:

“Nuestra visión es ser líderes en la prestación de servicios en la zona norte de nuestro país”

La política es:

“GRUPO CGC, empresa del rubro de servicio de discoteque y restaurante, tiene como política satisfacer y aumentar las expectativas de nuestros clientes en relación a la entrega de nuestro servicio. Para cumplir con esta política es que implementaremos, mantendremos y mejoraremos continuamente un sistema de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional en el que formaremos al personal de esta empresa respecto a la norma y a sus puestos de trabajo.

Además de cumplir la legislación pertinente y aplicable a nuestras actividades, comprometernos al mejoramiento continuo, cumplir con los requisitos suscritos por la organización y por último prevenir la contaminación por medio del control de nuestros aspectos ambientales, previniendo accidentes y resguardando la seguridad y salud del personal por medio del control de riesgos críticos”.

Los valores declarados en la empresa GRUPO CGC son:

“Trabajo en equipo, pro actividad, perseverancia e integridad”

BUFFET'S IQUIQUE

Nace en el año 2002 en el mall Zofri con un concepto nuevo e innovador de comida rápida, consolidándose rápidamente como líder de ventas en horario de almuerzo superando a marcas reconocidas nacional e internacionalmente como Mc Donald's y Schop Dog. Con un nuevo concepto de comida rápida, sana y por kilo, estilo buffet's y una excelente atención ha provocado un cambio en el concepto de comida rápida. Las ventas del año 2005 alcanzaron los \$281 millones de peso, en el año 2006 las ventas fueron de \$284 millones. Para el año 2007 se espera un aumento en las ventas del 15%.

Algunas características de Buffet's:

- Circuito rectangular.
- Concepto de origen brasileño.
- Comida por kilo: autoservicio, donde el cliente se sirve el tipo y cantidad de comida que desee. Sólo paga lo que su comida pesa.
- 15 metros de línea de servicio.
- Gran variedad de comidas: carnes a la parrilla y disco, frutas, postres y jugos naturales. Sesenta platos a elección.
- Convenios con empresas.

3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

COMPONENTES DEL ENTORNO

Se realiza un escrutinio externo. Los componentes del entorno son (Referencia 4):

- 1) Demográfico: el tamaño de la población es de 220.000, según el último censo. El 26% corresponden a los niveles grupo socioeconómicos ABC₁, C₂ y C₃.
- 2) Económico: se vislumbra positivo al tener crecimientos sostenidos en la economía nacional. Al estar enfocados en los segmentos ABC₁, C₂ y C₃, se tienen clientes con capacidad de compra. Los clientes no tienen “poder de los compradores” ya que son entes aislados, no depende sólo de un(os) cliente(s) importante(s).
- 3) Político/legal: respecto a las regulaciones gubernamentales, la empresa se ve constantemente revisada por organismos públicos como el Servicio de Salud e Servicio de Impuestos Internos. Esto es normal dentro de la industria.
- 4) Socio-cultural: el mercado laboral es bastante amplio. La gran mayoría de los cargos no requieren de especialización ni estudios, siendo en su mayoría personas jóvenes de ambos sexos. Existen mujeres en la fuerza laboral en la industria.
- 5) Tecnológico: no hay grandes innovaciones en los procesos, sí se realizan innovaciones en los productos dentro de la industria.
- 6) Globales: el impacto es bajo.

Otros factores analizados:

- Disponibilidad de recursos naturales y materias primas: las materias primas pueden ser compradas a distintas empresas proveedoras, pero sólo unas pocas tienen precios convenientes, por otro lado, nuestra empresa no es un cliente importante para ellos, por lo que se está sometido al “poder de los proveedores”.

- Competencia: en el año 2006, las empresas locales colindantes al local incorporaron dentro de su línea de productos el concepto de “comida por kilo” (el mismo tipo de producto que ofrece Buffet’s). Estos competidores son: Burger Beef, Topsy y Paula Burg. Esto sin duda ha provocado una competencia dura, con guerra de precios y efecto rebalse.

ANALISIS DE COMPETIDORES (Referencia 7)

- Objetivos futuros: los competidores buscan aumentar su participación de mercado. En este sentido, la empresa también tiene el mismo objetivo, al desear aumentar constantemente el volumen de venta (ver objetivos). No se tiene conocimiento de otros objetivos de la competencia.
- Estrategia actual: la competencia ha tratado de introducir guerra de precios, fijando precios menores en un 8%. Buffet's ha decidido no bajar el precio y sí potenciar los factores de diferenciación.
- Supuestos: no se conocen los supuestos con los cuales operan los competidores.
- Respuesta: la competencia seguirá por la imitación de lo que hacen los participantes de la industria (mall). No se vislumbran cambios en la relación con los competidores. Para profundizar el tema ver "Rivalidad de competidores" en anexo B.

MODELO DE PORTER

El modelo de competencia de cinco fuerzas de Porter se encuentra en anexo B.

Algunas consideraciones del Modelo de Porter:

- 1) Las barreras de entrada son pocas y las de salida también. Por lo tanto, los efectos de las barreras sobre las utilidades de la industria son bajas y estables.
- 2) Poder de negociación de los proveedores: los proveedores son poderosos, ya que, aún cuando existen gran cantidad de ellos, los que tienen precios convenientes son unas cuantas compañías nacionales; la empresa no es un cliente importante para el proveedor; y, los productos de los proveedores son críticos para el éxito de Buffet's.
- 3) Poder de negociación de los compradores: los compradores no son fuertes, aun cuando tienen un bajo costo de cambio. Sin embargo, no están concentrados, los productos están diferenciados, no negocian precios, entre otros.
- 4) Amenaza de productor de sustitutos: si existen muchos, con rentabilidades altas y agresivas.

- 5) Rivalidad entre las empresas competidoras: existe rivalidad porque todos buscan una mejor posición estratégica, compiten en precios, incrementan servicios y constantes innovaciones en los productos. No hay importantes campañas publicitarias. La rivalidad es función de: altos costos fijos, competidores diversos.

CLIENTES (Referencia 7)

No existe poder de los compradores, ya que no existen compradores importantes, son personas aisladas o familias que visitan el restaurante. Por lo mismo, no existe identificación de estos. Sin embargo, se pueden identificar a dos empresas que tienen contrato con Buffet's para dar el servicio de almuerzo a sus empleados. El número de trabajadores de ambas empresas es de 65.

MERCADO OBJETIVO

- Geográfico: Ciudad de Iquique
- Edad : 4 años en adelante
- Ingresos : Estrato social ABC₁, C₂ y C₃.

STAKEHOLDERS

Se identifican los siguientes stakeholders:

- Mercado de capitales: Banco Chile y Corpbanca.
- Mercado de productos: clientes primarios, proveedores y comunidad.
- Organizacionales: trabajadores, administrativos, gerentes.

Tras el análisis expuesto, se puede concluir que las oportunidades y amenazas son:

OPORTUNIDADES

- Dentro del mercado objetivo al que se apunta existe un segmento que busca productos de calidad y al mismo tiempo un servicio rápido. La industria se puede diferenciar.
- Los mall ofrecen una gran cantidad de potenciales consumidores, que no sólo van a comprar sino que lo consideran como un sitio de encuentro, diversión y esparcimiento.
- Barreras de salida bajas.
- Grado de especialización de la mano de obra baja.
- El costo de cambio de proveedor es bajo.
- La cantidad de compradores importantes son pocos.

AMENAZAS

- Costos de arriendo demasiado altos para el concepto de comida, lo que se traduce en costos fijos altos, en conjunto con otros factores.
- Costo de cambio bajo para el cliente.
- Barreras de entradas bajas.
- Existen muchos competidores.
- Muchos productos sustitutos.
- El efecto experiencia tiene relativamente poca importancia.
- Los requerimientos de capital son bajos para entrar a la industria.
- Los clientes tienden a ser no resistentes al cambio.
- Gran cantidad de proveedores, pero pocos con precios convenientes.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

El objetivo es mejorar el control de la gestión del restaurante Buffet's mediante el diseño de un Balance Scorecard.

Para cumplir con este objetivo se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Definir y/o proponer mejoras de la misión, visión, análisis FODA, estrategia genérica y objetivos del centro de negocio.
- Traducir la visión, estrategias y objetivos en forma de variables claves y de metas y estándares susceptibles de control.
- Diseñar indicadores para la evaluación de la gestión.
- Confeccionar el mapa estratégico.
- Crear los planes de acción.

En términos generales se pretende obtener con el diseño del Balance Scorecard lo siguiente:

- Integrar la variable financiera a la planificación estratégica y el control de la gestión.
- Medir los indicadores de forma expedita y clara.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Acceso a la información de control en forma oportuna.
- Disminuir los errores y posibilidad de malos manejos a lo largo del proceso de control.

5. MARCO CONCEPTUAL

Acuerdo de nivel de servicios: establece las expectativas entre un consumidor y un proveedor. Ayuda a definir la relación entre las partes. El acuerdo es el referente donde el proveedor establece los compromisos con el consumidor del servicio (Referencia 7).

Balance Scorecard: surge como una propuesta para superar las limitaciones de la gestión basada exclusivamente en información financiera y en indicadores de resultado, incorporando métricas relacionadas con factores explicativos, predictivos o causantes de los resultados, y asociadas a los clientes, proveedores, el personal, la tecnología y la innovación (Referencia 5).

Cadena del valor: este método descompone la firma en las actividades primarias y las de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor. Las actividades primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios como los productos de la firma. Las actividades de apoyo, son aquellas más transversales a la organización y consiste en generar apoyo a las actividades primarias y ellas mismas. Están compuestas por la infraestructura de la firma, el manejo de los recursos (Referencia 7).

Cliente: es una persona, con nombre y apellido, a quien le damos autoridad para declarar satisfacción por nuestras acciones, en un dominio y tiempo terminado (Referencia 7).

Control: proceso estructurado que busca el uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa o en partes de ella, denominados centros de responsabilidad, confiados a ejecutivos específicos (Referencia 7).

Control de gestión: es un proceso continuo y es parte de la estrategia de gerenciamiento (Referencia 7).

Diferenciación: la diferenciación implica que la unidad de negocios tienen que ofrecer algo único que sea muy difícil de igualar por los competidores y que es valorado por los compradores más allá de un precio de mercado (Referencia 7).

Escrutinio de entorno: es el análisis del entorno externo que intenta identificar el grado de atractivo de la industria en la que está inserta la organización (Referencia 7).

Escrutinio interno: es el análisis interno de la organización que describe los factores que determinan las posiciones competitivas que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas comparativas (Referencia 7).

Estrategia: una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, para que una organización alcance la misión propuesta por sus directivos (Referencia 7).

Factores críticos de éxito: número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización (Referencia 7).

Indicadores: son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas y pueden ser cuantitativos o cualitativos (Referencia 7). Métrica asociada a la evaluación del cumplimiento del objetivo (Referencia 5).

Iniciativa: programas de acción para alcanzar los objetivos, también llamado acción (Referencia 5).

Mapa estratégico: es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización que le ayuda a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro. Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa (Referencia 6).

Metas: corresponden a los alcances parciales de los objetivos diseñados para el logro de la misión; expresan el compromiso de la organización en torno a determinados logros; deben tener un plazo definido de evaluación (Referencia 7).

Misión: es la razón de ser de la empresa, la cual, está constituida por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno de mercado, los recursos de la organización y sus competencias distintivas (Referencia 7).

Objetivos: factor crítico para el éxito de la estrategia (Referencia 5).

Perspectiva de los clientes: propuesta de valor a los clientes, y posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos (Referencia 5).

Perspectiva de los procesos de negocio internos: medios que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes (Referencia 5).

Perspectiva del aprendizaje o de la formación y el crecimiento: competencias estratégicas, tecnología, y aspectos de cultura corporativa requeridos (Referencia 5).

Perspectiva financiera: forma de aumentar el valor de la empresa para sus dueños (Referencia 5).

Planificación: es organizar en forma sistemática las principales tareas que la empresa debe abordar para: mantener un alto nivel de eficiencia en los negocios actuales; orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos futuros; desarrollar la capacidad de adaptarse a fuerzas externas (Referencia 7).

Stakeholders: grupos que son afectados por el desempeño de la firma y quienes tienen intereses que afectan su riqueza (Referencia 7).

Visión: es un escrito corto, sucinto e inspirador, de lo que la organización pretende llegar a ser y lograr en un futuro definido. Es muy frecuente establecerla en términos competitivos. La visión se refiere a la categoría de intenciones que son comprensivas, amplias y con sentido de futuro. Es la imagen que la empresa debe tener de sus metas antes de establecer como lograrlas. Describe las aspiraciones de la empresa sin especificar los medios que utilizará para lograrlas (Referencia 7).

6. METODOLOGÍA

Para realizar el diseño del Balance Scorecard se utilizará la metodología de Rediseño de Procesos (Referencia 1). Esta consiste en completar varias etapas hasta conseguir el rediseño deseado. Las etapas a seguir serían las siguientes:

- Definir el caso: investigar todos los departamentos y personas que participan en la planificación estratégica y control de la gestión, basado en la recopilación de la información.
- Comprender la situación actual: a través de reuniones con el personal que trabaja en las distintas áreas involucradas, además de la revisión de los procesos en terreno.
- Rediseñar: para esto se realizarán entrevistas con el Administrador del local, el Jefe de Cocina y los dueños de la empresa.
- Implementar: para esto se modelarán los procesos para posteriormente proponer las mejoras.

Las metodologías para controlar la gestión (Referencia 5) son:

- Control financiero: informe con información obtenida de fuente contable.
- Control operacional: medición de eficacia y eficiencia por centro de responsabilidad.
- Factores claves de la gestión: indicadores para cada factor clave, crítico del éxito, o determinante del desempeño, a nivel del negocio o de la organización en su conjunto.
- Objetivos o metas estratégicas a nivel corporativo: indicadores para evaluar el logro de cada objetivo o meta estratégica a nivel global.
- Balance Scorecard: sistema con indicadores vinculados por relaciones de causa efecto que permiten la evaluación del desempeño en las dimensiones: de los dueños, clientes, procesos internos, innovación y aprendizaje.
- Control estratégico: sistema de información que permite evaluar los riesgos que pueden afectar la posición competitiva, y las oportunidades para aprovechar las capacidades y competencias de la organización.

Se ha decidido utilizar el Balance Scorecard, pues permite superar las limitaciones de la gestión basada sólo en información financiera y en indicadores de resultado, incorporando métricas asociadas a los clientes, proveedores, el personal, la tecnología y la innovación. Además estos indicadores son equilibrados y reducidos, reflejan el equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre métricas financieras y no financieras, entre indicadores proyectivos e históricos, y entre perspectivas de actuación interna y externa (Referencia 5). Las ventajas del Balance Scorecard son: centra a la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño; ayuda a integrar varios programas de la empresa; y, analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores.

7. DISEÑO DEL BALANCE SCORECARD

7.1 OTROS FACTORES ANALIZADOS

Antes de realizar el diseño se analizaron otros factores importantes a considerar:

TIPO DE CONTROL DE GESTION

El tipo de control de gestión que debiese primar en esta empresa, considerando el mecanismo de coordinación recomendado según su estructura y la evolución que debe tener es el de burocracia maquinal, orientada a la fuerza de normalización en donde existe la estandarización de los procesos, la coordinación basada en la definición de procedimientos, generalmente utilizada cuando el proceso es simple y estable.

En esta empresa los procesos se encuentran establecidos en:

1. Instructivos de funcionamiento de cada puesto
2. Descriptores de cargo
3. Mapas de procesos
4. Libro de no conformidades
5. Organigrama

Orientados a la visión de Buffet's se espera crecimiento y diversificación. Los procesos son simples en primera instancia pero se espera un mayor crecimiento en lo que a cadena respecta. Luego de que se franquicie, la empresa debiese evolucionar hacia la forma divisional donde existe normalización de outputs y coordinación basada en los objetivos que cada unidad o persona debe cumplir, es decir, una estructura divisional.

ESCRUTINIO INTERNO

El análisis de cada uno de los aspectos de la cadena del valor son:

Actividades primarias

Logística de entrada:

- Recepción de materias primas: existe una planificación de compras y bodega. La recepción se hace cotejando órdenes de compra, facturas recibidas y las materias primas e insumos recibidos.
- Almacenaje y bodegaje: sólo se almacenan algunos artículos, ya que no se dispone de espacio para ello.
- Manejo y control de inventario: sólo se maneja inventario de desechables, por lo mismo expuesto en almacenaje y bodega.

Operaciones:

- Método de producción: por lotes. El espacio para la operación es reducido.
- Distribución de planta: no existen layout establecido. Están dispuestas de la mejor manera posible, considerando el espacio reducido.
- Volumen de producción: los volúmenes de producción son altos para este rubro, alcanzan los 280 kilogramos diarios en promedio.
- Manejo de materiales: existe control operativo y procedimientos de emergencia para el manejo de productos peligrosos. Estos son: desinfectante, sanitizante, entre otros.
- Seguridad y condiciones de trabajo: como se mencionó la empresa cuenta con certificación OSHAS 18001, por lo que se encuentran implementados gran cantidad de procedimientos respecto a la seguridad. Entre ellos: elementos de protección personal, extintores, simulacros, reuniones de comité paritario, registro de incidentes, auditorías, entre muchos otros.
- Planificación y control de la producción: se cuenta con menús semanales, con producción diaria. Pero no existe una inspección visual de lo planificado, por parte de la casa matriz.
- Compras: existe una planificación adecuada de compras con responsables y métodos de control.

- Subcontratación: página web y abogados.
- Calidad: existe validación de los productos, cuaderno de producto no conforme, cuaderno de no conformidades, libro de reclamos. Todo lo solicitado por la certificación ISO 9001.
- Máquinas y equipos: son las adecuadas. Existe una planificación anual de mantenimiento correctiva y preventiva.

Logística de salida:

- Actualización y control de inventario: todas las materias primas son preparadas en el día. Si sobrase algo se registra en planillas manuales, que no se controlan por la casa central, sólo por el administrador del local.
- Normas de seguridad y entrega de productos: no hay productos terminados frágiles o peligrosos. El cliente se sirve en la línea de producto y se lleva su producto. El canal de distribución es directo.
- Despacho de producto: no aplica.

Marketing y ventas:

- Política de marketing: es responsabilidad del Gerente Comercial de Grupo CGC.
- Política de precios: todos los bebestibles tienen precios distintos, los postres cuestan \$360 los 100 gramos y el resto de los productos \$399 los 100 gramos. Existe un estudio de la rentabilidad por plato realizada por el Gerente de Operaciones de Grupo CGC.
- Política de publicidad y promoción: no existe política.
- Gestión de ventas: no hay vendedores. Existen metas por ventas de acuerdo a las ventas históricas del local. Sólo el administrador tiene un sueldo variable que depende de la rentabilidad y de las ventas.
- Investigación de mercados: se realizan encuestas de satisfacción a los clientes en forma semestral.

Servicio de pre y post venta: no hay

Actividades de apoyo

Abastecimiento:

- Existen compras centralizadas que se realizan mediante órdenes de compra electrónicas, cuando los montos son sobre \$50.000; son realizadas por el Gerente de Operaciones. Bajo este monto, son realizadas por el administrador o encargado de compras, con respaldo de boleta o factura.
- Se controla el motivo de cada compra realizada.
- Se buscan los mejores precios.
- Existen procedimientos para controlar la calidad exacta que se requiere para la materia prima.
- Se cuenta con cartera de proveedores, estos son evaluados semestralmente.

Tecnología: existe tecnología en la parte operativa de Buffet's. Entre ellos: conservadores, refrigeradores, termómetro digital industrial, balanza, caja registradora, congeladores, mantenedores, jugüeras, máquinas de jugos, entre otros. En marketing, una plataforma externa para la página web.

Administración de recursos humanos:

- Selección de personal: a cargo del Jefe de Nuevos Negocios y Recursos Humanos. Existe planificación llamada "contratación de personal".
- Asignación de responsabilidades: existe instructivo de trabajo y descriptor de cargo para cada uno de los puestos de trabajo.
- Supervisión: la cocina está a cargo del jefe de cocina y el local a cargo del administrador.
- Remuneración: no existe planificación.

Infraestructura:

- Administración de la calidad: existen planificaciones y procedimientos al respecto, necesarios para mantener la norma ISO 9001.
- Administración financiera: a cargo del Jefe de Finanzas de Grupo CGC.
- Administración general: a cargo del Jefe de Administración de Grupo CGC.
- Asuntos legales: esto está externalizado a un staff de abogados.
- Relaciones públicas: no hay.

El análisis interno se puede sintetizar en la siguiente cadena del valor:

Infraestructura: administración financiera, general y de calidad.				
Adquisiciones: existe planificación de compras. Sobre \$50.000 se realizan en casa matriz con órdenes de compras electrónicas.				
Tecnología: centralizada en el proceso productivo.				
Administración del recurso humano: no está centralizada en un puesto de trabajo. El Jefe de Nuevos Negocios se encarga de capacitación y contratación.				
Carnes rojas, blancas, frutas, verduras, abarrotes, bebidas, vinos, jugos.	Elaboración y venta de comida. Producción por lotes.	Platos calientes, acompañamientos, carnes, postres, ensaladas, bebidas, vinos, jugos.	Página web, páginas amarillas, cupón de descuento, volantes.	No hay

Resumiendo lo anteriormente expuesto, las fortalezas y debilidades son:

FORTALEZAS

- Planificaciones, programas y controles en la mayoría de los procesos.
- Certificación ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001.
- La calidad de los productos utilizados para el proceso de producción es percibido por los clientes.
- Diversidad de productos.
- Know - How conocido por la empresa.
- Capacitación invertida en el personal.
- Comida sana (ya que los clientes se aleja del concepto de "comida chatarra").

DEBILIDADES

- Espacio físico pequeño que no permite un tránsito expedito para desarrollar en forma adecuada el concepto de buffet.
- No tener bodega.
- No poder mantener el piso del local completamente limpio en los horarios pick de afluencia de público.
- No existe inspección de la casa matriz de lo controlado a través de documentos.
- No existe política de publicidad y promoción.
- No hay política de remuneraciones.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (Referencia 7)

Los objetivos son:

- Lograr posesionar la marca "Buffet's" en la mente de los consumidores.
- Ofrecer un producto homogéneo de calidad superior.
- Cumplir de manera satisfactoria los requerimientos de los clientes directos referente a calidad, limpieza, servicio, rapidez y precio.
- Disminuir los incidentes del personal y clientes.
- Aumentar las competencias del personal.
- Mantener la formación del personal en cuanto a la norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Control de sustancias peligrosas.
- Mantener un porcentaje de personal contratado según procedimientos de contratación.
- Cumplir con DS 1580 de manera de completar la brecha (10%).
- Reducir el consumo de agua potable y energía eléctrica.
- Aumentar el número de contratos con clientes mayoristas, esto es, empresas a las cuales se les pueda vender colación para sus trabajadores.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la rentabilidad.

Lista de objetivos depurados:

- Lograr posesionar la marca "Buffet's" en la mente de los consumidores.
- Ofrecer un producto homogéneo de calidad superior.
- Cumplir de manera satisfactoria los requerimientos de los clientes directos referente a calidad, limpieza, servicio, rapidez y precio.
- Aumentar el número de contratos con clientes mayoristas, esto es, empresas a las cuales se les pueda vender colación para sus trabajadores.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la rentabilidad.

Los factores de éxito serían por objetivo:

- Lograr posesionar la marca "Buffet's" en la mente de los consumidores.

Factor crítico: lograr una campaña publicitaria robusta.

- Ofrecer un producto homogéneo de calidad superior.

Factor crítico: capacitar al personal; que los trabajadores respeten los procedimientos; de la motivación del personal de cocina; de la supervisión del administrador y la confección de los platos en cuanto a la estandarización del producto. Esta estandarización permite que la cantidad de materias primas a utilizar en la elaboración de platos sea la adecuada. Buena calidad de materias primas.

- Cumplir de manera satisfactoria los requerimientos de los clientes directos referente a calidad, limpieza, servicio, rapidez y precio.

Factor crítico: constantemente otorgar al cliente lo que busca, dar un buen servicio y producto. Realizar encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes.

- Aumentar el número de contratos con clientes mayoristas, esto es, empresas a las cuales se les pueda vender colación para sus trabajadores.

Factor crítico: poder ofrecer buenos precios, que la marca sea potente para que las empresas estén dispuestas a adquirir este producto, de la gestión del administrador. Esto depende, en gran medida, de factores externos a la empresa.

- Aumentar las ventas.

Factor crítico: cautivar y fidelizar a los clientes, tanto minoristas como mayoristas.

- Aumentar la rentabilidad.

Factor crítico: la búsqueda de los mejores precios de las materias primas, evitar robos por parte de los trabajadores, y a la vez, aumentar el volumen de las ventas.

En resumen, los factores críticos de éxito son:

- 1.- Constantemente otorgar al cliente lo que busca, dando un buen servicio y producto.
- 2.- Los trabajadores deben respetar los procedimientos y la confección de los platos en cuanto a la estandarización del producto.
- 3.- Lograr un nivel de volumen de ventas.
- 4.- Obtener los precios más económicos del mercado para las materias primas.
- 5.- Evitar robos por parte de los trabajadores.
- 6.- La gestión del administrador juega un rol importante en controlar y dirigir estos aspectos en las tareas cotidianas del local, especialmente en los puntos 2, 4 y 5. Los demás factores, se trabajan en conjunto con la casa matriz.

Los pasos que se desarrollaron para el diseño del Balance Scorecard fueron los siguientes:

7.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO: Esto fue analizado en “Descripción del Mercado”. Ver página 7.

7.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN: La misión actual del centro de negocio es: “Ser líderes en comida rápida ofreciendo a nuestros clientes comida variada, sana, de calidad e inigualable acompañada de un servicio de primer nivel”.

La misión que se propone es el resultado de la respuesta de nueve preguntas del negocio en cuestión. (Referencia 2)

- 1) ¿Cuáles son los valores y principios de la organización? Comida de calidad y servicio de primer nivel.
- 2) ¿Cuáles son los productos que su negocio produce y comercializa? Comida por kilo. Sesenta platos en exposición, clasificados en ensaladas, platos calientes, acompañamientos, parrilla y disco, postres.
- 3) ¿A qué clientes, tipo o grupos de clientes están dirigidos sus productos? Habitantes de la primera región y turistas nacionales e internacionales de grupos socioeconómicos ABC₁, C₂ y C₃. De cuatro años de edad en adelante.
- 4) ¿Qué atributos de los productos son reconocidos y apreciados por los consumidores, de tal manera que lo hagan preferidos a los de la competencia? Comida sana, de calidad, natural (no chatarra) y variedad.
- 5) ¿Cuáles son los servicios de pre y post venta que ofrece y en que consisten? No hay.
- 6) ¿Qué atributos de los servicios de pre y post venta son reconocidos y apreciados por los consumidores de sus productos, de manera que sean preferidos a los de la competencia? No aplica.
- 7) ¿Qué necesidad de sus clientes se está satisfaciendo? Basándose en la pirámide de Maslow, la necesidad que se cubre es la fisiológica.
- 8) ¿Qué alcance geográfico o que zonas geográficas está cubriendo el negocio? Primera región, específicamente la ciudad de Iquique.

- 9) ¿Qué está haciendo hoy para conseguir ventajas competitivas en su negocio?
Certificación, productos nuevos constantemente, convenios con empresas, estrategia de diferenciación (calidad del producto).

Al analizar la coherencia entre la misión, el tipo de control de gestión, el mecanismo de coordinación, los indicadores actuales y deseables y los objetivos, se puede concluir que existen coherencias en cuanto a objetivos y elementos de gestión ya que en la misión se ofrece producto de excelencia y eficiencia, con los elementos de control, se orienta a la organización a cumplir con estos objetivos propuestos en la misión; no hay coherencia entre los objetivos y la misión, ya que estos objetivos están sólo orientados a cumplir con las certificaciones ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001, es decir, calidad, seguridad laboral y medioambiente; la misión no expresa el requisito de los socios en cuanto a las ventas y la rentabilidad; el control y los objetivos no muestran lo declarado en la misión en cuanto a “variada y sana”.

Se recomienda en la misión:

- Incorporar una de las ventajas competitivas de la empresa de mantener sus certificaciones de calidad, seguridad y medioambiente.
- Incorporar el deseo de los dueños en cuanto a aumentar las ventas y la rentabilidad.
- Eliminar de la misión el concepto de comida sana y variada, ya que no se desea controlar este ítem como objetivo.

La misión propuesta sería:

“Buffet’s, empresa del rubro gastronómico ofrece a los habitantes de Iquique y turistas comida de calidad superior acompañada de un servicio de primer nivel. Para cumplir con el nivel de productos y servicios que deseamos entregar a nuestros clientes poseemos certificaciones de calidad, seguridad y medioambiente. El objetivo final es aumentar las ventas y la rentabilidad”.

7.4. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN: La visión actual es:

“Ser una cadena nacional de comida rápida a través de locales propios y franquiciados”

Se recomienda en la visión:

- Incorporar la estrategia de diferenciación.
- Incorporar características que se deseen potenciar.

Por lo tanto, la visión propuesta es:

“Ser una cadena de comida rápida a través de locales propios y franquiciados a lo largo de Chile. Ofrecer en cada uno de los locales, comida de calidad con un servicio de primer nivel. Por estas características, los clientes serán fidelizados, en conjunto con el sabor de nuestras comidas. La marca Buffet’s será una marca reconocida y de prestigio”.

7.5. DECLARACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA GENERICA O BASICA

De acuerdo a la clasificación de Michael Porter, y según los objetivos y declaraciones estratégicas, la empresa tendría una estrategia genérica de diferenciación, es decir, ser reconocidos como únicos por los clientes, esto permite la fidelización de estos y de esta manera que permanezcan cautivos. Otra definición de esta estrategia es cómo hacer con costos iguales o similares algo que el cliente valore. Según Stephen Robbins, correspondería una estrategia de innovación. En particular, una estrategia de diferenciación por producto.

La ventaja competitiva sustentable sería entonces por diferenciación, para tener un nicho distinto de los competidores que se identifican en Mall Zofri. Ya que estos han optado por una estrategia de costos.

Como se declara en la misión, aunque la empresa defina esta estrategia, no deja de lado la atención al público, es decir, diferenciación por servicio. Sin embargo, es difícil poner énfasis en ambos, en otras palabras, ser excelentes en ambas estrategias.

Para lograr esta estrategia se debe:

1) Identificar las fuentes potenciales de diferenciación que surgen de la cadena del valor. Estas fuentes son:

- Certificación ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001.
- Fijación del sabor por calidad.
- Know - How conocido por la empresa.

2) Ejecutar las habilidades necesarias que permitan concretar fuentes potenciales:

- Planificaciones, programas y controles en la mayoría de los procesos.
- Capacitación invertida en el personal.

Diferenciación implica:

- Tener un producto que satisfaga mejor las necesidades del consumidor: esto por ser un producto sano, a diferencia de la mayoría de los restaurantes del mall, que ofrecen “comida chatarra”.
- Que el consumidor esté dispuesto a pagar por la diferencia: el ticket promedio del restaurante es el más alto del patio de comidas.
- Crear una imagen de único para dicho producto: aunque este concepto se tenía, lamentablemente, la empresa ha debido enfrentar el surgimiento de tres nuevos locales con el mismo concepto, contiguos, que le ha quitado la imagen de único. Sin embargo, se trata de conservar mediante la calidad del producto.
- Crear valor para el consumidor: con productos de calidad y un excelente servicio.
- Comunicar dicho valor hacia adentro y fuera de la empresa: hacia el interior de la empresa se realiza a través de capacitaciones. Hacia el exterior a través de campañas de publicidad y promoción.

ESTRATEGIA EN ACCION (Referencia 7)

Respecto a la estrategia en acción:

- 1) Estrategia organizacional: la casa matriz tiene una estructura matricial. Por un lado, los gerentes de las áreas y, por otro lado, los jefes de local o administradores.
- 2) Estrategia funcional:
 - 2.1) Comercial: los precios se establecen en base a los costos, pero siempre teniendo en consideración los precios de la industria.
 - 2.2) Operacional: producción por lotes. En general, no se maneja inventario, por el escaso espacio con que se cuenta para las operaciones. No hay política de compensaciones.
 - 2.3) Administración: el control se hace en su mayoría por el administrador del local, también por el área financiera y administrativa de la empresa y por cada uno de los cargos del restaurante. La información es a través de memos, verbal o telefónica con los trabajadores. Existe una planificación de reclutamiento, conocida como "contratación del personal". No hay política de remuneraciones.
- 3) Estrategia emergente: las ideas macro surgen de los dueños. Existe el puesto de Jefe de Nuevos Negocios que también formula nuevas ideas de proyecto para llegar a cabo. Por último, el puesto Jefe de Proyectos, que se encarga de evaluar proyectos de inversión, sustitución, adquisición o ampliación. La implementación, de estas es ejecutada por el Gerente de Operaciones, quien puede designar parte o la totalidad a los administradores en el caso de proyectos de sustitución o ampliación.

ESTRATEGIA SEGÚN EL TIPO DE INDUSTRIA (Referencia 7)

Este centro de negocio pertenece a una industria fragmentada, donde hay un gran número de empresas pequeñas y medianas. Las estrategias que pueden ser utilizadas en este tipo de industria son:

- 1) Encadenamiento: no se puede utilizar en este caso, ya que la relación con los proveedores, no es la óptima, para esta estrategia.
- 2) Franquicia: se pretende convertir la marca en una franquicia como se vio en la visión.

3) Fusión horizontal: está orientada a la búsqueda de las economías de escalas y asegurar una posición de mercado. Por lo tanto, esta es la estrategia que utiliza Buffet's según el tipo de industria en la cual se encuentra.

Para lograr la implementación de estas estrategias, fue y es importante el compromiso y liderazgo de los dueños y jefes de local, entre otros mandos medios, el trabajo en equipo de cada uno de los miembros del centro de negocio, buenos canales de comunicación, entre otros. Por otro lado, es importante saber la razón de ser de la empresa (misión), la visión y los objetivos para lograr la implementación de una estrategia y que esta tenga éxito.

Importante también para el proceso de implementación es un buen control y dirección de lo planificado.

7.6. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: de los dueños, de mercado, de procesos, de formación, de tecnología.

Los objetivos actualmente usados corresponden al sistema de gestión integrado implementado en el centro de negocio. Estos son los siguientes:

- Disminuir los incidentes del personal y clientes.
- Aumentar las competencias del personal.
- Mantener la formación del personal en cuanto a la norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.
- Control de sustancias peligrosas.
- Mantener un % de personal contratado según procedimientos de contratación.
- Cumplir con DS 1580 de manera de completar la brecha (10%).
- Reducir el consumo de agua potable y energía eléctrica.

Cada uno de estos objetivos tiene una meta e indicador asociado. Estos se presentan en la siguiente tabla:

Objetivo	Meta	Indicador
Disminuir los incidentes del personal y clientes.	A lo más cinco incidentes mensuales.	Nº de incidentes mensuales.
Aumentar las competencias del personal	El 60% del personal operativo debe ser polifuncional	Número de personas operativas polifuncionales / número de personas operativas total
Mantener la formación del personal en cuanto a la norma ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001	5.0 en calificaciones promedio e Individual	Promedio de notas del personal
Control de sustancias peligrosas	El 100% de la sustancias estén controladas.	% de sustancias
Mantener un % de personal contratado según procedimiento de contratación	El 50% del personal debe ser contratado bajo procedimiento de contratación	% de personas contratadas bajo el procedimiento por mes.
Cumplir con DS 1580 de manera de completar la brecha (10%)	Cumplir el 100% del decreto	% de cumplimiento
Reducir el consumo de agua potable y energía eléctrica	Reducir en un 10% el consumo	% de cc y metros cúbicos

Su fortaleza principal es que funcionan, se miden y se hace gestión sobre ellos. La debilidad de los indicadores es que no tienen relación con la “perspectiva de los dueños” del Balance Scorecard, es decir, no se mide rentabilidad, ni ventas, ni conceptos generales del negocio, sólo están asociados a la calidad, prevención de riesgos y cuidado del medio ambiente.

Debido a la debilidad declarada anteriormente en los objetivos de la empresa, se definió los siguientes objetivos deseados, en base a lo conversado con los dueños:

- Lograr posesionar la marca “Buffet´s” en la mente de los consumidores.
- Ofrecer un producto homogéneo de calidad superior.
- Cumplir de manera satisfactoria los requerimientos de los clientes directos referente a calidad, limpieza, servicio, rapidez y precio.
- Aumentar el número de contratos con clientes mayoristas, esto es, empresas a las cuales se les pueda vender colación para sus trabajadores.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la rentabilidad del centro de negocio.

OBJETIVOS DEL BALANCE SCORECARD

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Mantener un porcentaje de polifuncionalidad: se debe cumplir un porcentaje de polifuncionalidad dentro del personal del local. Esto afecta directamente el servicio entregado. Si la persona de la balanza se ausenta a trabajar, otra persona del local podrá hacer el trabajo, de esta forma, el servicio no se ve afectado por la ausencia del trabajador.
- Mantener un nivel de conocimientos en el personal: se les hacen pruebas semestrales. Los aspectos evaluados son del tipo práctico, como manipulación de alimentos, contaminación cruzada; de su puesto de trabajo referente a su descriptor de cargo; y de la organización, como el conocimiento de la misión, procedimientos, entre otros. La meta en este objetivo es una nota 5.0, de no cumplirse, la persona es sometida a capacitación y es evaluada nuevamente. Esto afecta al servicio, porque hay

una mejor atención; afecta la calidad, al cumplir los procedimientos; y, también una disminución de costos, por no tener que repetir una actividad.

- Disponer de personal satisfecho: la meta es un 5.0 en promedio en una encuesta semestral de clima laboral. Con personal satisfecho y contento con sus puestos de trabajo los procesos y servicios debiesen funcionar mejor.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Disminuir los costos del proceso: el proceso debe estar entre los costos establecidos. Si aumentan, afectarán la rentabilidad del local. Entre otros factores depende de que el personal haga bien su trabajo y del precio de las materias primas e insumos. Es difícil realizar benchmarking en esta industria, por lo que se compara con datos históricos de la empresa. Este objetivo es para que la empresa tenga costos competitivos.

- Mejorar el cumplimiento de los procedimientos: es la forma en que realizan sus labores los trabajadores, ya que deben respetar cada uno de los procedimientos. Esto es evaluado por el administrador a través de la supervisión directa. Por otro lado, se identifican los atributos mal evaluados en las encuestas que se realizan a los clientes, de manera de mejorar este objetivo.

- Aumentar los convenios con empresas (clientes): esto puede aumentar la fidelización de los clientes y aumentar las ventas. Son empresas que dan colación a sus trabajadores.

- Mejorar la evaluación de los proveedores: de manera que la calidad de las materias primas e insumos recibidos sea buena y en las mejores condiciones (plazo, stock, precio). De esta manera podemos tener un buen proceso y también disminuir los costos.

- Aumentar el número de locales: esto está declarado en la visión. Lo que se pretende es franquiciar la marca. Esto aumentará las ventas de la empresa.

- Desarrollar un plan de marketing: es importante desarrollar una campaña de marketing para posesionar la marca, para mostrar que somos diferentes, para que los clientes no estén dispuestos a pagar el mismo precio a otras empresas, entre otros.

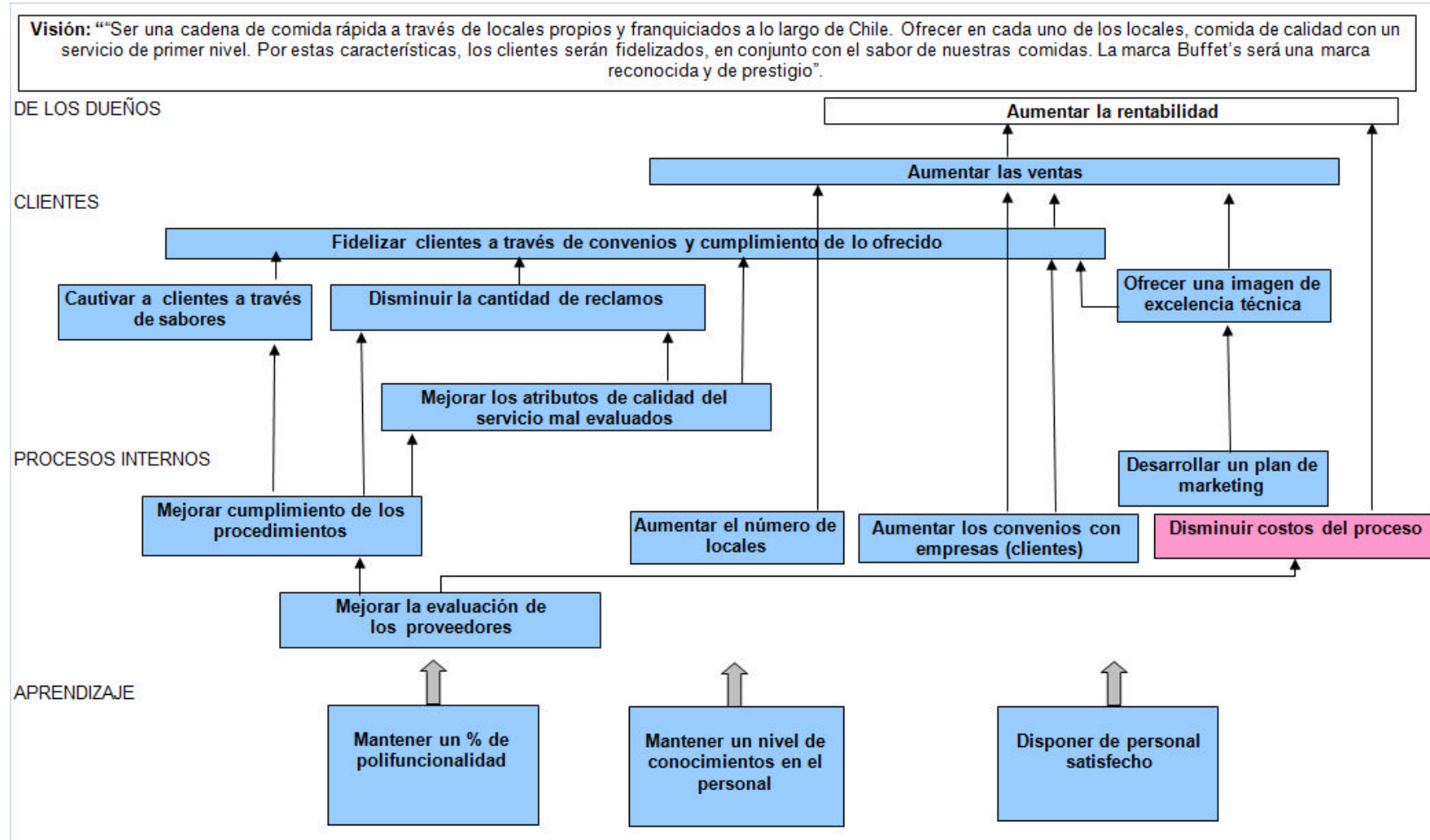
PERSPECTIVA CLIENTES

- Cautivar a clientes a través de sabores: una de las maneras de cautivar a los clientes es a través de los sabores de las comidas. Que éstas sean distintas a los de la competencia. Esto se logra a través de los procesos involucrados, del personal y de las materias primas.
- Disminuir la cantidad de reclamos: en la medida que los servicios y los procesos se hagan de las formas establecidas, el cliente se debería sentir satisfecho al comprar en nuestro local, de esta manera, no deberían tener reclamos.
- Fidelizar clientes a través de convenios y cumplimiento de lo ofrecido: se desea aumentar los convenios con empresas, especialmente, con aquellas que están localizadas en Zofri. De esta forma, podríamos aumentar las ventas.
- Mejorar los atributos de calidad de servicio mal evaluados: el cliente debe considerar que el servicio que se le ofrece es bueno. Factores a tomar en cuenta: saludos, el personal en sus puestos de trabajo, presentación del personal, trato cordial, personal capacitado, entre otros.
- Ofrecer una imagen de excelencia técnica: lograr posesionar la marca del restaurante, y que esta se asocie a un producto de calidad.

PERSPECTIVA DE LOS DUEÑOS

- Aumentar las ventas: se pretende a través de la fidelización de los clientes y el aumento de convenios con empresas (clientes).
- Aumentar la rentabilidad: al aumentar las ventas se podría aumentar la rentabilidad del centro de negocio y por otro lado, la disminución de los costos de los procesos. Este objetivo es el resultado de los otros temas, no es un tema estratégico.

El mapa estratégico es el siguiente:



7.7. INDICADORES, METAS Y ACCIONES

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Mantener un porcentaje de polifuncionalidad	Número de personas operativas polifuncionales / número de personas	El 60% del personal operativo debe ser polifuncional	- Capacitar al personal con más antigüedad
Mantener un nivel de conocimientos en el personal	Notas del personal	5.0 en calificación individual	- Capacitación y nueva evaluación a personal que no cumple con meta
Disponer de personal satisfecho	Notas en evaluación de clima laboral	5.0 en evaluación promedio de los trabajadores	- Tomar medidas sobre los puntos con menor evaluación promedio

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Aumentar el número de locales	Número de locales nuevos	Un local nuevo al año	-Estudiar nuevos puntos de venta.
Mejorar la evaluación de los proveedores	Nota individual de los proveedores	Sólo proveedores tipo A o B	-Carta a proveedores. -Cambio de proveedores.
Disminuir los costos del proceso	% de egresos respecto a los ingresos	Máximo un 80% respecto de ingresos	-Estudiar ítems de costos y realizar ajustes.
Mejorar cumplimiento de los procedimientos	Nota del administrador a los trabajadores	5.0 en evaluación individual a los trabajadores	-Capacitación en aspectos mal evaluados -Motivación a trabajadores -Cartas de amonestación
Desarrollar plan de marketing	Cumplir Carta Gantt de proyectos de marketing	100% de cumplimiento	-Fijar nuevos plazos con responsable de la actividad atrasada.
Aumentar los convenios con empresas (clientes)	Número de nuevos convenios con empresas	Mínimo 1 bimensual	-Aumentar incentivos a captadores de convenios. -Aumentar captadores de convenios.

PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Mejorar los atributos de calidad del servicio mal evaluados	Nota de los clientes	5.0 en evaluación "servicios" de los clientes	-Capacitación a trabajadores -Medidas motivacionales a trabajadores
Ofrecer una imagen de excelencia técnica	Nota de clientes en conocimiento de marca	-60% de conocimiento de marca	-Estudiar posibles medios de publicidad a agregar al plan de marketing.
Cautivar a clientes a través de sabores	Nota de los clientes	-5.0 en evaluación "sabor" de los clientes	-Capacitación a cocineros -Estudiar materias primas e implementar -Estudiar procesos de elaboración e implementar
Disminuir la cantidad de reclamos	Número de reclamos mensual	-Máximo dos reclamos mensuales	-Estudiar reclamos y realizar mejoras
Fidelizar clientes a través de convenios y cumplimiento de lo ofrecido	- Nota de los clientes minoristas - Nota de encuesta a clientes mayoristas	-5.0 en evaluación "satisfacción" de los clientes minoristas -5.5 en evaluación promedio de clientes mayoristas	- Estudiar nuevas formas de satisfacer a clientes tanto minoristas como mayoristas e implementar

PERSPECTIVA DE LOS DUEÑOS

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Aumentar las ventas	% aumento de las ventas semestral	Mínimo 5% semestral	-Estudiar promociones e implementarlas -Estudiar publicidad e implementarlas -Estudiar nuevos productos e implementarlos
Aumentar la rentabilidad	% promedio rentabilidad cuatrimestral	Mínimo 1% cuatrimestral	-Estudiar costos -Estudiar ventas

8. PLAN DE MARKETING

- Realizar estadísticas de compradores: mayoristas (empresas) v/s minoristas (turistas e iquiqueños). Esto para identificar la frecuencia de compra de los mayoristas.
- Para impactar a turistas tener una buena infraestructura, ya que ellos no conocen la marca. Un aspecto importante en este ámbito es tener un letrero robusto con buena iluminación para que llame la atención de clientes que visitan por primera vez el mall.
- Utilizar publicidad para mostrar a los clientes que somos diferentes.
- Posesionar la marca, para que proteja el producto. A través, de campañas publicitarias.
- Debemos lograr que los clientes no estén dispuestos a pagar el mismo precio a otros locales.

9. DISCUSION

El desempeño financiero de una empresa es de suma importancia para su éxito, sin embargo, las empresas que se basan en un estilo puramente financiero, tendrán algunas desventajas. Una de ellas es que se basan en información histórica, lo que no permitirá saber lo que pasará en el futuro. Si por el contrario ampliamos la visión, e incluimos medidas desde otras perspectivas, entonces tendremos la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado (Referencia 6).

El modelo de Kaplan y Norton al basarse en cuatro perspectivas, una de ellas la financiera, permite la supervisión del desempeño actual y a la vez, intenta capturar la información de cuán bien se situará la empresa en el futuro.

En esta memoria se optó por este modelo, por lo anterior expuesto, además de las ventajas que brinda el Balance Scorecard, entre ellas:

- Centrar a Buffet's en pocas variables críticas.
- Integrar varios programas de la empresa, como la calidad y la atención al cliente, entre otros.
- Implementar medidas estratégicas en los niveles inferiores, de manera de incentivar al recurso humano a su participación para lograr un desempeño excelente.

Sin embargo, el modelo también presenta debilidades. Una de ellas es que todos en la empresa trabajarán para lograr las metas del Balance Scorecard, y pueden no preocuparse de otras variables importantes que no figuran en él. De

allí, la importancia en el diseño de los objetivos, en el cual trabajen personas de distintos niveles de la organización.

También será importante tener en cuenta en la implementación, los siguientes factores que pueden hacer peligrar el modelo (Referencia 6):

- Falta compromiso de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Mantener el BSC en la alta dirección solamente.
- Pocos empleados implicados.
- Proceso de desarrollo demasiado largo.
- Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.

Por último, en el proceso de construcción del BSC, en las etapas de implementación e integración se debe tener especial con el recurso humano involucrado, de manera de lograr su apoyo e involucramiento. Esto se podría lograr con capacitaciones y reforzamiento de grupos de trabajo (Referencia 5). De lo contrario, el proyecto podría verse amenazado.

10. CONCLUSION

Las medidas actuales de desempeño realizado por la empresa son insuficientes para suplir las necesidades de un ambiente de negocio cada vez más competitivo. Hoy el rápido paso del tiempo y los cambios constantes en la industria han hecho que los tradicionales sistemas de medición estén obsoletos. Las empresas hoy en día, deben ser capaces de “medir en movimiento”, por esta razón elegí este tema de tesis.

Los sistemas de gestión que más se aplican son el Balanced Scorecard y los Sistemas de Gestión de la Calidad propuestos por ISO, los cuales tienen más similitudes que diferencias. A pesar de que en ISO no existe el requisito de desarrollar concretamente un mapa de procesos, se ha convertido una práctica generalizada por las empresas certificadas. La gran diferencia está dada por la variable financiera que no exige ISO. Buffet's al estar certificada en las normas ISO 9001, 14001 y OSHAS 18001, tenía un gran camino preparado para implementar el diseño realizado en esta memoria.

Se realizaron mejoras en la misión y la visión. La estrategia que posee Buffet's es de diferenciación por producto, donde el cliente elige el producto por su calidad, por su sabor. Algunos de los objetivos que estaban declarados en la empresa se mantuvieron, por otro lado, se crearon otros, especialmente del área financiera. Se identificaron dos temas estratégicos en el mapa, estos fueron: aumento de ventas y la disminución de costos. La mayoría de los objetivos, sin embargo, están orientados al aumento de las ventas, algo que se ha visto mermado en el último año, por el surgimiento de competencia.

11. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Barros Vera, Oscar, "Reingeniería de Procesos de Negocios: Un Planteamiento Metodológico", Ediciones Dolmen, Chile, 1995.
- (2) "Diplomado en Gestión Empresarial". Consultora Les Halles. 2003.
- (3) Hax, Arnoldo; Malluf, Nicolás. "Planificación Estratégica", Editorial Dolmen, Santiago, Chile, 1996.
- (4) Hax, Arnoldo; Malluf, Nicolás. "Modelo Integrativo de Control de Gestión. El concepto de cultura empresarial y su influencia en el proceso de dirección", Editorial Dolmen, Santiago, Chile.
- (5) L'Huillier, Gastón. Apuntes del curso "Control de Gestión". Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2007.
- (6) Valdés Gómez, Daniel. Balance Scorecard. Santiago: BSC Consultores. www.bscconsultores.cl [Consulta: 25 junio 2007].
- (7) Zaviezo, Luis. Apuntes del curso "Política de Negocios". Universidad de Chile, Santiago, Chile, 2007.

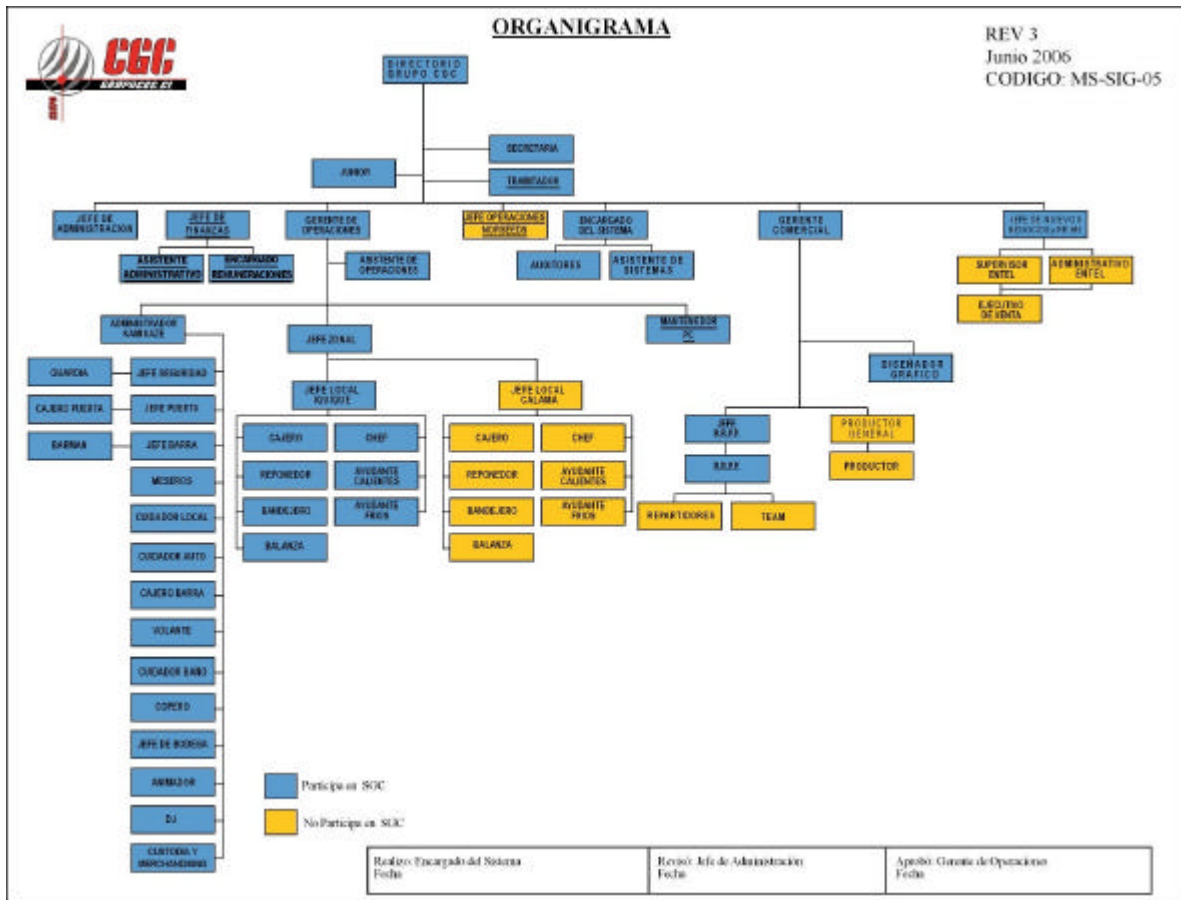
12. ANEXOS

A Organigrama

B Análisis externo

C Encuesta a clientes

ANEXO A: ORGANIGRAMA



ANEXO B: ANALISIS EXTERNO

BARRERAS DE ENTRADA		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
Efecto experiencia	Poco importante		x				Muy importante
Requerimientos de capital	Bajo		x				Elevado
Tecnología	Amplio		x				Restringido
Normativas legales	Bajo				x		Elevado
Resistencia al cambio	Bajo	x					Alto
Identificación de marca	Bajo		x				Alto
Diferenciación producto	Bajo				x		Alto
Economías de escala	Bajo				x		Alto
Acceso a canales distribución	Amplio		no aplica				Restringido

BARRERAS DE SALIDA

Especialización activos	Elevado				x		Bajo
Costos fijos salida	Elevado				x		Bajo
Barreras emocionales	Elevado				x		Bajo
Interrelaciones estratégicas	Elevado			x			Bajo

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Crecimiento del sector	Lento				x		Rápido
Costos fijos del valor total	Elevado		x				Bajos
Grado de diferenciación sector	Baja				x		Elevada
Concentración de competidores	Alto	x					Bajos
Equilibrio de competidores	Alto				x		Bajos
Incremento de la capacidad	Excesivo		x				Escaso
Diversidad de competidores	Elevado	x					Bajos

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	x					Pequeño
Costo de cambio para el usuario	Bajos	x					Elevados
Rentabilidad del productor de sustitutos	Elevados		x				Bajo
Agresividad del productor de sustitutos	Elevados		x				Bajo
Relación valor/precio de sustitutos	Elevados		x				Bajo

PODER DE LOS PROVEEDORES

Cantidad de proveedores importantes	Pocos		x				Muchos
Contribución de proveedores en calidad a productos	Baja	x					Elevada
Grado de especialización de mano de obra	Alto					x	Baja
Disponibilidad de sustitutos para insumos	Baja				x		Alta
Costo de cambio de proveedor	Elevada					x	Baja
Amenaza de proveedores de integrarse adelante	Elevada				x		Baja
Amenaza de industria hacia atrás	Baja	x					Elevada
Contribución de proveedores al costo total	Grande		x				Pequeño
Rentabilidad de los proveedores	Pequeño					x	Alta

PODER DE LOS COMPRADORES

Cantidad de compradores importantes	Pocos	x					Muchos
Contribución industria en calidad a productos	Baja					x	Alta
Disponibilidad de sustitutos de productos	Alto		x				Bajo
Costo de cambio para compradores	Baja	x					Alta
Amenaza de compradores hacia atrás	Elevado					x	Bajo
Amenaza del sector hacia adelante	Baja	x					Elevada
Contribución del sector al costo total	Grande				x		Pequeña
Rentabilidad de los compradores	Baja		no aplica				Alta

FACTORES SOCIALES

Impacto ecológico	Alto				x		Bajo
Ética del trabajo	Alto		x				Bajo
Protección al consumidor	Alto			x			Bajo
Nivel de sindicalización	Alto					X	Bajo

FACTORES ECONOMICOS

Inflación	Elevada			x			Baja
Impacto tasa de descuento	Elevada				x		Baja
Impuestos	Alto			x			Baja
Consistencia de políticas	No					X	Sí

AMENAZAS**OPORTUNIDADES**

ANEXO C: ENCUESTA A CLIENTES



“ENCUESTA”

Si deseas obtener más información, visita

www.grupocgc.cl

Nombre : _____

RUT : _____ **Teléfono** : _____

E-mail : _____

1.- Evalúanos con nota de 1 a 7 en los siguientes aspectos:

- | | | |
|--|--------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> Servicio entregado | Referencia: | 7: excelente |
| <input type="checkbox"/> Rapidez del servicio | | 6: muy bueno |
| <input type="checkbox"/> Limpieza del local | | 5: bueno |
| <input type="checkbox"/> Variedad de platos | | 4: regular |
| <input type="checkbox"/> Presentación de la comida | | 3: malo |
| <input type="checkbox"/> Calidad de la comida | | 2: muy malo |
| <input type="checkbox"/> Ensaladas | | 1: pésimo |
| <input type="checkbox"/> Parrilla | | 0: no sé |
| <input type="checkbox"/> Acompañamientos | | |
| <input type="checkbox"/> Sabor de las comidas | | |
| <input type="checkbox"/> Postres | | |
| <input type="checkbox"/> Su nivel de satisfacción | | |
| <input type="checkbox"/> Limpieza de las máquinas | | |

2.- ¿Qué es lo mejor y lo peor de Buffet's?

Lo mejor _____

Lo peor _____

3.- ¿Qué le agregarías y que le quitarías a Buffet's?

Agregar _____

Quitar _____

4.- ¿Conocía usted la marca Buffet's?

Sí No

5.- ¿Trabaja en Zofri?

Sí No Si tu respuesta es afirmativa, ¿en qué empresa? _____

6.- ¿En qué otro restaurante almuerzas frecuentemente en el patio de comidas de Zofri?. ELIJE SOLO UNA ALTERNATIVA.

Mc Donald's Topsy Kentucky Doggis
 Shop Dog Paula Burg Cioccolata Otro

¿Por qué? -----

¡GRACIAS POR TU COLABORACION!

