



**SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNIDAD  
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PEDRO, JUAN Y DIEGO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Rodrigo Mundaca Flores  
Profesor Guía: Rodrigo Villalobos Chandía**

**Santiago, Julio 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco profundamente al Directorio de Empresas Unifood por la oportunidad de perfeccionar mis conocimientos en el Control de Gestión, por permitir dar uso a la información que necesitaba y a todos los profesionales de esta organización que aportaron con sus valiosos conocimientos y experiencia para desarrollar este trabajo de investigación.*

*Agradezco profundamente todas las personas que conocí a lo largo de este perfeccionamiento profesional, mis compañeros de clases por entregar constantemente un consejo, apoyo, cariño o su amistad, a todos los docentes que me dedicaron sus conocimientos para mi crecimiento profesional, laboral, ética y valores que serán mis herramientas a mi futuro.*

*Agradezco también a mí asesor de Tesis, profesor Rodrigo Villalobos Chandía por su gran paciencia, capacidades, dedicación y el tiempo invertido en este presente trabajo en cuanto a comprender, apoyar y ser crítico tanto en el fondo como en la forma de desarrollar un buen trabajo.*

*Finalmente agradecer a mi familia y amigos por el amor incondicional, ser siempre mi hombro, su apoyo moral y la paciencia durante todo este proceso. En especial agradecer a mi hermana Yuracid, quien dedicó muchas horas de su tiempo en aportar una mirada crítica a este trabajo de investigación, su capacidad de ver las cosas desde distintos puntos de vista, aportar su amor y eterna paciencia.*

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE .....	iii
RESUMEN EJECUTIVO .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
1 CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS .....	4
1.1 Descripción de la Organización .....	4
1.2 Descripción de la UEN .....	7
2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	11
2.1 Análisis y definición Misión de la UEN.....	11
2.1.1 Misión .....	12
2.1.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	13
2.1.3 Definición de creencias. ....	16
3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	18
3.1 Análisis interno .....	29
3.1.1 Análisis de Recursos y Capacidades.....	29
3.2 Análisis externo .....	18
3.2.1 PESTEL .....	18
3.2.2 Aplicación del Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter .....	21
3.3 Análisis FODA.....	45
3.3.1 FODA cuantitativo .....	45
3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA .....	48
4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	50
4.1 Declaración de la propuesta de valor.....	50
4.1.1 Atributos de la propuesta de valor.....	50
4.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias .....	51
4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA.....	52
5 MODELO DE NEGOCIO.....	54

5.1	Modelo de Negocios Pedro, Juan y Diego.....	54
5.2	Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas).....	56
5.3	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio .....	58
5.4	Relación Elementos de Modelo de Negocio y Atributos de Propuesta de Valor 66	
5.5	Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio.....	69
6	MAPA ESTRATÉGICO .....	72
6.1	Importancia del Mapa Estratégico Empresa Pedro, Juan y Diego.....	72
6.2	MAPA ESTRATÉGICO “PEDRO, JUAN Y DIEGO”.....	73
6.3	Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.....	74
6.4	Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.....	78
7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	83
7.1	Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión .....	83
7.2	Cuadro de Mando Integral.....	84
7.3	Iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.....	89
8	TABLEROS DE CONTROL.....	94
8.1	Importancia del Desdoblamiento estratégico.....	94
8.2	Organigrama.....	96
8.3	Tableros de Control.....	100
8.4	Iniciativas Tableros de Control.....	105
8.4.1	Iniciativas Tableros de Control Gerencia Operaciones.....	105
8.4.2	Iniciativas Tableros de Control Aseguramiento de la Calidad.....	106
9	SISTEMA DE INCENTIVOS.....	108
9.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.....	108
9.2	Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.....	109
9.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual de la empresa, respecto a los esquemas de incentivos para los Directivos de las distintas unidades.....	111

9.4	Propuesta de Esquemas de Incentivos.....	113
9.4.1	Propuesta de esquemas de incentivos al Gerente de Operaciones.....	114
9.4.2	Propuesta de esquemas de incentivos a supervisores.....	116
9.4.3	Propuesta de esquemas de incentivos a Gerentes de Local.....	118
9.4.4	Propuesta de esquemas de incentivos para el área de cocina- servicio. 120	
9.5	Justificación del esquemas de incentivos.....	121
10	CONCLUSIONES.....	124
11	GLOSARIO.....	127
12	REFERENCIAS.....	129

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Factores endógenos: Fortalezas y debilidades.....	46
Tabla 2: Factores exógenos: Oportunidad y amenazas.....	47
Tabla 3 Análisis cuantitativo FODA.....	48
Tabla 4 Relación atributos de la propuesta de valor respecto a creencias. ....	51
Tabla 5 Análisis FODA respecto a la receta propia. ....	52
Tabla 6 Análisis FODA respecto precio-calidad.....	53
Tabla 7 Análisis FODA respecto a rapidez de entrega. ....	53
Tabla 8 Lienzo del modelo de negocio. ....	57
Tabla 9 Relación segmentos de mercado, canales y clientes con la propuesta de valor. ....	67
Tabla 10 Relación fuentes de ingresos, recursos y actividades claves con atributos de la propuesta de valor.....	68
Tabla 11 estructura de costos y asociaciones claves con atributos de la propuesta de valor. ....	69
Tabla 12 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	79
Tabla 13 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	81
Tabla 14 Perspectiva de procesos internos. ....	81
Tabla 15 Perspectiva de clientes. ....	82
Tabla 16 Cuadro de mando integral, perspectiva financiera.....	85
Tabla 17 Cuadro de mando integral perspectiva clientes. ....	85
Tabla 18 Cuadro de mando integral, perspectiva procesos internos. ....	87
Tabla 19 Cuadro de mando integral, perspectiva aprendizaje y crecimiento....	88
Tabla 20 Iniciativas para la mejora de tablero gerencia de operaciones. ....	101
Tabla 21 Indicadores de aseguramiento de la calidad.....	104
Tabla 22 Propuesta incentivo gerencia de operaciones. ....	116
Tabla 23 Propuesta incentivos supervisores. ....	118
Tabla 24 Propuesta incentivo gerentes de locales.....	119
Tabla 25 Propuesta incentivo cocina- servicio.....	120
Figura 1 Mapa estratégico Pedro Juan y Diego.....	73
Figura 2 Organigrama funcional.....	96
Figura 3 Organigrama funcional Pedro Juan y Diego. ....	97
Figura 4 Tablero de control gerencia de operaciones.....	100
Figura 5 Tablero de control aseguramiento de la calidad. ....	102

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación para optar al grado académico de Magister en Control de Gestión, consistirá en la creación de un sistema de medición y control de los procesos internos para la empresa Pedro, Juan y Diego dedicada al rubro de la comida rápida y con presencia a nivel nacional.

Este negocio con siete años de existencia en el área de la comida rápida aparece ante la iniciativa de generar un nuevo participante en un rubro altamente competitivo, de alto nivel de transacciones y de alto consumo.

La experiencia de sus fundadores en negocios similares dentro del mismo rubro les permitió desarrollar la marca y a lo largo de este trabajo, se expondrán su conformación, características y metas, a las que aspiran llegar como grupo gastronómico.

El sistema propuesto permitirá realizar una reorganización de las actividades al interior de la marca, estandarizar procesos, generar herramientas de control y principalmente dar una dirección estratégica al quehacer diario de la compañía.

La implementación de este sistema puede generar importantes mejoras operacionales como mejoras en los tiempos de procesos, reducción de costos y mejorar la calidad de producción en el negocio.

El sistema desarrollará la estrategia desde la más alta dirección, generando su planificación garantizando que responda a los temas estratégicos claves, metas a seguir, los indicadores por los cuales se deben evaluar y su financiamiento. La estrategia entregará misión, valores, misión y formulación de la propuesta de valor al cliente. Estas se formularán a través de distintas herramientas de análisis

interno y externo que finalmente permitan establecer el mapa estratégico de la organización.

El mapa una vez establecido servirá de base para establecer los indicadores, las metas y con eso llegar a los tableros de control para las distintas áreas, detección de iniciativas y vincular todo esto con la estructura organizacional de la unidad.

Todo sistema de control de gestión para funcionar con éxito necesita la alineación completa de la organización, detectando los grupos claves donde se entrega la propuesta de valor y por lo mismo se cierra el sistema con la generación de un esquema de incentivos acorde a las necesidades de integrar los distintos grupos de trabajo.

La importancia principal de esta investigación es entregar a esta unidad estratégica de negocios un sistema claro que defina correctamente su estrategia para la asignación de recursos correcta y acorde a sus objetivos, reconociendo el impacto de la actividad de las distintas áreas y generar procesos de mejora continua a todo nivel organizacional.

Finalmente, el funcionamiento sinérgico actual de esta unidad, en conjunto con los buenos resultados en utilidades, se deben a la gran experiencia en los líderes de dicha marca y a un crecimiento exponencial previsto para los próximos años, debido a esto, es que se hace necesario la creación de un sistema que se ajuste a estas necesidades y asegure la continuidad y buen funcionamiento de la unidad estratégica de negocios.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, muchas empresas en la medida que se introducen al mercado desarrollan y van adquiriendo crecimiento, experiencia y recursos. En referencia a estos últimos, sabemos que los recursos son limitados y exigen un uso correcto para facilitar la continuidad de estas empresas y es en estos procesos de asignación de los mismos, donde se hace necesario contar con un sistema capaz de hacer frente a las múltiples necesidades existentes y asignarlos en base a distintos criterios que permitan finalmente obtener los mejores resultados.

El proceso de implementar y seguir una estrategia requiere la participación armónica y conjunta de la organización en una dirección hacia el cumplimiento de objetivos. Este proceso de controlar requiere motivar y guiar en busca de una correcta gestión en las distintas áreas de la organización.

La presente investigación aborda el quehacer de una organización en pleno desarrollo, con un crecimiento importante y que espera obtener una significativa participación en el mercado de la comida rápida. Para ello se desarrollará un sistema de control de gestión acorde a las necesidades de la unidad estratégica de negocios.

En cuanto a su metodología de elaboración, se investigó directamente al interior de esta unidad, ya sea con información contenida en sus sistemas internos como entrevistas directas con los principales ejecutivos que lideran los departamentos funcionales de la organización.

Este sistema se desarrollará partiendo del contexto de la unidad, lineamientos estratégicos y la forma de comunicarlos a cada unidad que participa en la unidad

estratégica de negocios, a modo de lograr el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo previamente definidos.

Inicialmente se entregará el contexto de la organización, brevemente su historia, constitución, crecimiento y participación en mercado actual y con esto, proceder a estudiar las declaraciones estratégicas actuales de la organización para luego realizar mejoras en su formulación, entregar mayor claridad y dirección a esta unidad estratégica de negocios.

Luego con las declaraciones estratégicas ya definidas, se realizará un análisis estratégico tanto del entorno interno como externo de la organización a través de distintas herramientas como el análisis de recursos y capacidades, modelo de cinco fuerzas de porter, etc.

Los análisis estratégicos nos permitirán desarrollar la propuesta de valor y con esto tener claridad del modelo de negocios al interior de la unidad estratégica de negocios Pedro, Juan y Diego, detectando si el modelo de negocios se relaciona con la propuesta hacia el cliente y concluyendo si existe una rentabilidad en este modelo de negocio.

Los lineamientos estratégicos, análisis, propuesta de valor y la revisión del modelo permitirán establecer el mapa estratégico que establezca las actividades claves y sus relaciones al interior de la organización que permitan generar valor e integración organizacional.

En el desarrollo de esta investigación en conjunto al mapa estratégico se formulará su cuadro de mando integral, detectando sus indicadores e iniciativas estratégicas útiles para realizar mejoras en la empresa.

La importancia de hacer llegar a todo nivel la estrategia nos llevará a desdoblar el mapa, generando tableros de control vinculados a su organigrama para realizar relaciones entre los distintos actores presentes en cada área organizacional analizando sus interacciones y su aporte en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Las limitaciones de información que se tendrán en cuanto al desarrollo del presente trabajo serán los resultados de la competencia sus acciones internas en cuanto a sus operaciones y sus políticas que operan para reaccionar ante la competencia existente en los patios de comidas.

La investigación demostrará la importancia de la relación con el cliente, su propuesta de valor directa hacia él, la valoración del tiempo, precios y características de productos y por lo mismo también se establecerá un esquema de incentivos que permita dar cumplimiento a la propuesta de valor y que responda a los intereses de quienes se necesitan mantener motivados.

## **1 CONTEXTO EMPRESA Y UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS**

A continuación, se presenta una reseña histórica de la conformación del holding de empresas Unifood, su crecimiento a lo largo de los años y su generación constantes de distintas marcas.

La empresa Pedro, Juan y Diego nace al interior de este holding dando a conocer su origen dentro del rubro de la comida rápida y presencia en los principales patios de comidas a lo largo del país.

La descripción de la unidad de negocios será la base para el establecimiento del sistema de control de gestión y con esta se realizarán los distintos análisis necesarios para un sistema de control de gestión.

### **1.1 Descripción de la Organización**

Este  *Holding*  perteneciente a Jacques Albagli, nace aproximadamente entre los años 1969- 1970 y a lo largo de los años ha sido una empresa creadora de negocios de los cuales en la actualidad 250 locales se encuentran operativos desde Arica a Punta Arenas.

Los locales presentes en el mercado corresponden a las marcas heladerías Savory, Pedro Juan y Diego, Pollo Stop, XS Market, Fuente Nicanor y Fajita Express. Se entregará a continuación una reseña histórica del desarrollo de marcas del holding y las distintas empresas que se han controlado a lo largo de su operación en el mercado.

La primera empresa desarrollada fue Heladerías Savory, esta nace por medio de una relación comercial con la marca Nestlé entre los años 1969- 1970. La empresa opera como heladerías al paso con presencia en patios de comidas, estaciones de metro y centros comerciales en formato de heladerías, cafeterías y formatos mixtos.

Posterior a este negocio, durante el año 1986 nace la Cadena Gastby Restaurant como una cadena de comida rápida en formato de libre consumo (tenedor libre) y es durante el crecimiento de esta marca que se constituye para el año 1993 el actual Holding Unifood.

La finalidad del holding radica principalmente en controlar las distintas marcas y controlar centralmente funciones necesarias para la operación de los negocios tales como recursos humanos, informática, marketing, finanzas, administración, abastecimiento, aseguramiento de la calidad, tesorería, etc.

Durante el año 1996 ingresa al mercado de *Fast Food* la marca Mister Chip's, para el año 2001 como formato de comida rápida y que realiza operaciones hasta el año 2004 cuando se crea la marca Fritz en reemplazo de la marca, cediendo espacios en patios de comidas y cambiando el formato a comida rápida en elaboración de sándwich con lomitos y churrascos.

Posteriormente, durante el año 2007 el Holding Unifood hace la compra de la marca Pollo Stop como empresa de formato de restaurant, comida rápida y servicio de llevar. Es durante este mismo año, que este holding realiza negocios contros grupos gastronómicos y comienza la venta de la Empresa Gastby a el grupo Español Áreas.

Para el año 2010 la empresa realiza la venta de Fritz a el grupo gastronómico Pie del Montey durante este mismo período nace la cadena de comida rápida Pedro, Juan y Diego como empresa de comida rápida centrada en la elaboración de hamburguesas y hot dog.

Durante el año 2011, el Holding Unifood explora en el mercado de franquicias, el que se solidifica al interior de la cadena Pedro, Juan y Diego permitiendo el acceso a inversionistas externos que administren la marca y que amplíen la cantidad de ubicaciones disponibles de la marca.

Posterior en el año 2012 nace la marca XS Market como una tienda de comida al paso presente en estaciones de metro, estaciones de buses, estaciones de trenes y espacios en centros comerciales ofreciendo principalmente productos como medias lunas, bollerías y líquidos.

Durante el año 2017 cambia su estructura y su administración quedando a manos del fondo de inversión Mesoamérica quienes adquieren el 75% de participación dejando el porcentaje restante a manos de sus fundadores, quienes actualmente participan en la administración de las marcas y aportan con sus conocimientos de negocios en búsqueda de lograr mayor crecimiento y participación en el mercado.

El holding en la actualidad tiene siete marcas operativas en el mercado y se encuentra en pleno desarrollo en algunos negocios como la empresa Fuente Nicanor, quienes operan como un negocio de comida rápida en centros comerciales con elaboración de sándwich tradicionales en carne mechada, churrascos y lomititos.

Durante el año 2018 materializó la adquisición de la marca Fajitas Express generando un ingreso al mercado de la entrega a domicilio y la exploración de un nuevo tipo de clientes. Todos estos esfuerzos llevaron a que el holding presente un aumento del 30% en la totalidad de locales actualmente en funcionamiento a lo largo del país.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Entrevista efectuada a J. Albagli, director ejecutivo, y M. Aguirre, CEO grupo Unifood, 13 de abril de 2017

## 1.2 Descripción de la UEN

Pedro, Juan y Diego nace el año 2010, como una cadena de comida rápida especializada en la elaboración de hamburguesas y hot dog tradicionales preparados a la minuta, en un negocio tradicional al estilo del consumidor nacional en sus elaboraciones de productos.

La empresa es administrada por el grupo Unifood liderado durante esos años por el empresario Jacques Albagli, quien tiene el cargo de director en la compañía y es con un Directorio compuesto por cuatro altos ejecutivos más, que finalmente son los encargados de tomar las decisiones de introducción de nuevos locales al mercado y de la administración, desarrollo e implementación de puntos de ventas para esta marca.

Su nombre nace por la necesidad de crear una cadena de comida rápida cercana al pueblo chileno. Es durante ese proceso creativo que se opta por el dicho popular “Pedro, Juan y Diego” como el nombre de la marca, esto para entregar un mensaje de cercanía a cualquier persona que desee consumir comida rápida y opte por una marca completamente nacional dedicada a la elaboración de productos con hamburguesas y hot dog.

El dicho popular de “Pedro, Juan y Diego” proviene desde una expresión latina “*nomen nescio*” (Bassols, 1992) que significa, ningún nombre. En Chile este dicho hace alusión a un grupo cualquiera o indeterminado de personas, siendo este el principal objetivo de la marca, encontrarse en cualquier lugar y estar disponible para cualquier consumidor<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Entrevista efectuada a J. Albagli, director ejecutivo, Noviembre de 2016.

Su ingreso al mercado fue con 7 locales, todos ubicados en los Malls del Grupo Plaza, centros comerciales consolidados, tales como, Plaza Vespucio, Plaza Tobalaba, Plaza Alameda, Plaza Norte, Plaza Oeste, Plaza El Trébol Concepción, ubicaciones que anteriormente utilizaba la cadena Lomitón.

En la actualidad operan 80 locales con ubicaciones desde Arica hasta Punta Arenas, apostando por cubrir la totalidad del territorio nacional con una marca actualmente consolidada dentro del rubro de la comida rápida presente en centros comerciales, estaciones de buses, lugares de alto tráfico, etc.

Pedro, Juan y Diego gestiona sus operaciones de administración en conjunto con el grupo Unifood para aspectos como contabilidad, recursos humanos, administración, abastecimiento, informática, etc.

Durante su proceso de crecimiento es que, en octubre del año 2010 se abre el Canal de Franquicias permitiendo con esto el ingreso de inversores en la marca y ampliando la presencia en el territorio nacional. La administración de las franquicias es realizada a través de la misma unidad de negocios y su primera franquicia se encuentra en Temuco.

En la actualidad operan 30 locales bajo la modalidad de administración vía franquicias en los cuales la empresa mantiene altos niveles de control y exigencias en materia de producto, insumos, servicio y operación interna, las cuales son estandarizadas a todos los locales

Se establece para el año 2018, que la expansión de la marca será de un 30% de la totalidad de locales actuales bajo las modalidades de administración propias (grupo Unifood) y/o vía franquicias.

Su estructura organizacional, proviene de un Directorio que delega las responsabilidades de la administración a un Gerente general de la marca, quien, a su vez, designa un gerente de operaciones, supervisores zonales, líderes de servicio, maestros de cocina, gerentes de locales, etc.

La empresa actualmente presenta una planilla actual de 2.000 puestos, considerando vacantes cubiertas para cada punto de venta, equipos de soporte, mantención, operaciones, desarrollo, etc.

Los puestos se encuentran distribuidos a lo largo de todo el país con administración directa del grupo Unifood y/o franquiciado responsable del punto de venta. Áreas como Administración y Recursos Humanos, centran sus operaciones en la región Metropolitana con autorización legal para mantener una centralización de documentos y aspectos legales.

Los locales presentan un formato establecido (estándar), donde se establecen los colores de la marca que se usarán, características de Marketing, equipos de activo fijo, uso de bodega, comunicación hacia el cliente, forma de control de inventario y recepción de mercadería, etc.

La unidad estratégica de Pedro, Juan y Diego a nivel de producción opera en dos líneas; la elaboración de productos con hamburguesas y su línea de hot dogs. Sus locales comunican directamente los productos a clientes y los procesos de ventas son realizados en los puntos de ventas.



Fuente: Archivo de marketing Unifood, Pedro, Juan y Diego locales 2017.

Las consideraciones que deben tomarse en la instalación de puntos de ventas adicionales a su funcionamiento y operación son los procedimientos de elaboración y permisos sanitarios, cumplimiento de normativa legal, normativa respecto a recursos humanos y sanitaria vigente (como por ejemplo disponer de servicios higiénicos, espacios de extracción de aire, retiro de desperdicios, etc.).<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Entrevista efectuada a M. Aguirre, CEO grupo Unifood y C. Alegría, gerente general marca Pedro Juan y Diego, 13 de abril de 2017)

## **2 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Se detallarán los lineamientos estratégicos propuestos para la unidad estratégica de negocios Pedro, Juan y Diego que sean útiles en la dirección y continuidad operacional de dicha marca.

La metodología consistirá usar en el caso de la misión la definición actual de la compañía y con esto desarrollar una mejora dado pertenencia y sentido a la marca. Posterior a definir la misión, se realizará una propuesta para la misión dado que no se evidencia documentación de dicho lineamiento estratégico.

Finalmente, respecto a los valores centrales por medio de entrevistas a los principales líderes de la unidad estratégica de negocios, detectando múltiples propuestas y finalmente escogiendo aquellas que representen la marca, se vinculen con la misión y sean capaces de dar dirección hacia el cumplimiento de la visión propuesta.

### **2.1 Análisis y definición Misión de la UEN**

Inicialmente, se trabajará con la misión existente en la empresa y en su definición actual se detecta que posee características no evidenciadas como declararse la mayor empresa, mejor cadena y exclusividad para cada cliente. Se buscará dar una estructura, sentido y dirección a la propuesta de misión a modo de aplicar a todo nivel organizacional.

Misión actual sin modificaciones:

“La mayor y mejor cadena de origen nacional, que ofrece una Hamburguesa y Hot Dog de gran tamaño preparado a la minuta y que rescata la tradición culinaria del sandwich nacional, incorporando productos y sabores únicos y propios, exclusivos para cada cliente”.

### 2.1.1 Misión

A continuación, se presenta una propuesta de misión para la unidad estratégica Pedro, Juan y Diego. Esta será acorde a su operación actual y tendrá su justificación por medio de la elaboración de preguntas que justifiquen su existencia.

“Pedro, Juan y Diego es una empresa dedicada al rubro gastronómico de comida rápida a nivel nacional, presente en los principales centros comerciales del país. Ofrecemos una variada gama de ingredientes, otorgando combinaciones de productos variados en nuestras líneas de hamburguesa y hot dogs.”

➤ ¿Qué hacemos?

Elaboración de productos alimenticios en el rubro de la comida rápida.

➤ ¿Cuáles son nuestros productos/servicios?

Pedro, Juan y Diego ofrece variados productos en comida rápida los que se encuentran divididos de la siguiente manera:

- Hamburguesas, Hot Dog como productos principales. Otros componentes de este menú son *Snack* (Papas Fritas, Empanadas y Nuggets), Ensaladas, Bebidas Gaseosas, Aguas Minerales, Helados, Escalopas de Pollo.

➤ ¿Quiénes son nuestros clientes?

Los clientes serán la población flotante que asiste a los distintos centros comerciales enfocados en grupos socioeconómicos medio – bajo. Se considera

un potencial cliente toda aquella concentración poblacional con más de 20.000 habitantes.

➤ ¿Cuál es nuestra cobertura geográfica?

Extensión a lo largo de todo el país de Chile, con presencia actual desde Arica hasta Punta Arenas, con proyecciones de generar cobertura en todas las regiones y/o ciudades en proceso de crecimiento poblacional.

La misión propuesta, entrega la esencia de la marca, la variedad de productos, la atención rápida, presencia a lo largo de todo el país en centros comerciales establecidos y finalmente participar del mercado con precios convenientes que mantengan su espacio en un rubro altamente competitivo y con alta sensibilidad en precios por parte del consumidor.

### **2.1.2 Análisis y definición Visión de la UEN**

Se establece para la unidad estratégica de negocios Pedro, Juan y Diego la necesidad de definir una visión acorde a las necesidades de proyección y crecimiento de la organización, lo anterior ante la no existencia de una visión actualmente definida en la organización.

Se entrega una propuesta de visión para la unidad de negocios, que proyecte el futuro de la marca, involucre sus equipos de trabajo, sea integradora a nivel nacional tanto para locales administrados directamente y/o administrados por franquiciados de marca. Actualmente la marca no presenta una visión establecida a nivel estratégico.

La visión propuesta entregará las características diferenciadoras y que deben ser parte del ADN del personal presente en cada punto de venta a lo largo del país.

“En Pedro, Juan y Diego queremos ser la cadena de comida rápida en Chile con rapidez en la atención, productos con múltiples ingredientes y en excelentes presentaciones. Seremos un referente en conocimiento y experiencia con nuestros socios estratégicos franquiciados y llegaremos a los principales centros comerciales del territorio nacional en los próximos tres años.”

➤ ¿Es gráfica?

Si, explica claramente la pertenencia al rubro de la comida rápida, la presencia en el territorio nacional y sus principales características.

➤ ¿Se direcciona al futuro?

Si, se proyecta como un referente en distintas características, llegar a cualquier punto del territorio nacional y lograr aportes a sus socios.

➤ ¿Es viable?

Si, el ofrecer rapidez dependerá de sus desarrollos de procesos, el uso de múltiples ingredientes es viable en el desarrollo de las relaciones con los proveedores en cuanto a la gestión de propuestas e ideas de desarrollo de productos. La introducción en todo el territorio nacional es factible con la existencia de recursos y espacios disponibles para entrar en dichos mercados.

➤ ¿Es fácil de recordar?

Si, entrega el mensaje en forma clara de qué quiere llegar a ser la marca en un futuro y que aspectos desea desarrollar.

- ¿Es ambigua o incompleta?

Ninguna, se entrega en forma clara el mensaje para que este sea recibido en forma transversal desde la alta dirección, hasta la operación misma al interior de cada local.

- ¿Su lenguaje es demasiado general?

Si; el lenguaje utilizado busca entregar el mensaje lo más claro posible para la comprensión de cualquier colaborador, usuario y cliente de la organización, lo que no representa un factor negativo.

- ¿Es sosa o poco inspiradora?

Todo lo contrario, la visión enfoca sus esfuerzos en ser un referente en la rapidez de la atención a un precio adecuado, entregando un producto de elaboración propia y de excelente calidad.

- ¿Es genérica?

Se entrega en la visión un mensaje claro, evitando la generalidad en el mercado de la comida rápida y una realidad respecto a qué busca llegar a ser.

- ¿Es demasiado extensa?

Para nada, se busca ser breve en la visión a modo de ser recordable por cada colaborador de la organización.

### 2.1.3 Definición de creencias.

Las creencias que a continuación se detallan, son la selección de aquellas claves para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos. Estas fueron escogidas en base a entrevistas a los líderes de la unidad estratégica de negocios y su visión de qué se busca entregar a través de la marca.<sup>4</sup>

Los valores y atributos utilizados por Pedro, Juan y Diego serán los siguientes:

- ✓ Transparencia Ética y Rectitud.
- ✓ Excelencia.
- ✓ Respeto y Actitud Positiva.

**Transparencia Ética y Rectitud:** Pedro Juan y Diego, busca ser transparente en cada uno de sus procesos, actividades y procedimientos. Esto enfocado en mantener la higiene, imagen y rectitud en el respeto por las leyes laborales, sanitarias, legales y cuidado de sus clientes.

**Excelencia:** Pedro, Juan y Diego centra sus esfuerzos en entregar excelencia en todo lo representado a través de la marca, con esto, se genera una relación a largo plazo con sus clientes y que estos estén siempre dispuestos a vivir nuevas experiencias en cada producto desarrollado por Pedro, Juan y Diego. La excelencia se representa en la presentación de sus productos, la calidad de sus insumos y el uso de múltiples ingredientes en sus elaboraciones.

**Respeto y Actitud positiva:** Pedro, Juan y Diego se preocupa por el respeto hacia cada cliente, entre colaboradores y grupos de trabajo, generando sinergia

---

<sup>4</sup> Entrevista efectuada a Mauricio Aguirre CEO Holding Unifood, Claudio Alegría Gerente General Pedro, Juan y Diego, Sergio Catalán Gerente de Operaciones Pedro, Juan y Diego.

y como consecuencia, un trabajo en equipo enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

Los valores escogidos servirán para dar cumplimiento tanto a la misión como a la visión, en cuanto al cumplimiento de los procesos de atención, la buena elaboración de productos, el cumplimiento en los tiempos de atención y el respeto tanto externo como interno.

La transparencia, ética y rectitud asegurarán la limpieza de los procesos, la buena atención del cliente y el manejo correcto de conflictos. Adicionalmente generará que los equipos al interior de los locales tengan cuidado en el uso de insumos y los resultados sean reflejo de procesos correctos en las líneas productivas

Por otro lado, la excelencia es clave para cumplir en tiempos de atención, en protocolos de elaboración y atención para finalmente por medio de una actitud positiva, invitar a sus clientes a reiterar su experiencia de atención en los locales de esta unidad estratégica de negocios.

La excelencia en conjunto con una actitud positiva, permitirá mantener buenos procesos de atención al cliente, respeto y actitud de servicio en los procesos de toma de pedidos y entrega de productos.

### **3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

A continuación, se buscará por medio de distintos análisis, detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad estratégica de negocios. El logro de esta será por medio de distintos estudios entre los que se realizaron análisis de recursos y capacidades, P.E.S.T.E.L (análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal) y finalmente análisis PORTER.

#### **3.1 Análisis externo**

Se realizará un análisis al entorno externo para la detección de oportunidades y amenazas en el mercado en el que se encuentra inserta esta unidad estratégica de negocios.

##### **3.1.1 PESTEL**

Se analizará los elementos del macroambiente desde el punto de vista del mercado de la comida rápida.

➤ **Análisis Político:** Un cambio drástico se llevó hace unos años, respecto al derecho de información de los consumidores, las enfermedades de la población actual como la obesidad, diabetes, alergias, etc., llevando a los gobiernos democráticos a evaluar sobre este tema y normalizar los alimentos que se fabrican, se consumen y se comercializan al interior del país, mejorando el derecho de información y educación asociado a la alimentación, esto debió ser aplicado por todas las empresas del rubro alimenticio y ante el no cumplimiento de estas normativas por parte de los competidores, se les dejaría fuera del mercado inmediatamente.(MINSAL, 2015).

Dentro de este contexto, los proveedores de ciertos alimentos debieron modificar sus rotulaciones, composición química y características de embalaje y rotulado. Las modificaciones generaron que ciertos productos debiesen cambiar su

gramaje, sabor y composición de recetas, como el caso de la línea de helados *soft* o bebidas jarabe.

Existe a nivel gubernamental, surgieron muchas propuestas tendientes a mejorar las condiciones laborales de la mano de obra disponible, como el pago de horas extras con recargo por uso de días domingo, derechos de lactancia, etc., esto lleva a posibles mejoras salariales, mejores condiciones sanitarias y endurecimiento en el castigo de actividades fuera del marco legal.

- **Análisis Económico:** En el último año las ventas registraron un alza del 2,2% en el primer trimestre del 2016 (Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile, 2016), esto muestra un estancamiento del sector con un crecimiento nulo para el mes de marzo del 2016.

La existencia de un estancamiento en el comercio Chileno, está acompañado de índices de confianza que no logran repuntar, y a un mercado laboral más inestable, manteniendo una proyección de crecimiento real entre 1,5% y 2,5% para el 2016. (Silva, 2016)

- **Análisis Social:** El consumidor actual presenta necesidades cada vez más exigentes con apego más a lo natural, generando una valoración especial a los productos bajos en calorías. Todo esto es una constante evolución, que ha llevado a este rubro a segmentar aún más el tipo de consumidor al cual satisfacer.

Se estima que, cuatro de cada diez habitantes en Chile consumen comida rápida. La tendencia viene a la baja en prácticamente todos los segmentos a excepción de los jóvenes, quienes son los que más consumen. La mayoría de las personas considera que lleva una vida saludable, sin embargo, la gran mayoría presenta índices de masa corporal que evidencian sobrepeso (Adimark, 2016).

- **Análisis Tecnológico:** La tecnología del mercado de la comida rápida tiene una clara tendencia a la innovación, generación de nuevos sabores, características y a cubrir las necesidades del público objetivo.

Respecto a este mercado, generalmente se reciben los insumos provenientes de distintas empresas, quienes velan por el desarrollo de productos y cumplimiento de estándares de calidad. La tecnología requerida para este tipo de mercado es principalmente conservadora de la cadena de frío, mantenedores de alimentos y dispensadores de insumos, por lo que su evolución se dirige a generar ahorro energético y alargar la vida útil de las maquinarias.

El desarrollo de plataformas o redes de conectividad es una tendencia en este tipo de mercados, lo que hace posible obtener información en línea del funcionamiento y actividad de cada unidad de negocio en un punto geográfico establecido.

Los usos actuales tecnológicos apuntan al uso de mensajería instantánea, redes sociales, aplicaciones como *Google Maps*, *Foursquare*, apuntando a que el segmento *Millenials* acuda a sus restaurantes, dado que estos representan los mayores consumidores de este sector. (Sánchez, 2015)

- **Análisis Ambiental:** El mercado de elaboración de alimentos en términos generales, realiza constantes descargas de desperdicios, producto del *packaging* o embalaje con el que se reciben o trasladan mercaderías, equipos e insumos de un lugar a otro.

Factores como el uso de plásticos, cartones, bolsas, foil o vidrios, generan una ocupación considerable de los principales centros de acopio de desechos del país. Las tendencias de los últimos años buscan la generación de conciencia respecto al reciclaje o conductas sociales responsables en la reutilización de bolsas, el manejo de desperdicios o uso de artículos biodegradables.

- **Análisis Legal:** Las últimas modificaciones legales en materia de comida rápida, dicen relación al endurecimiento en las penalizaciones respecto al incumplimiento sanitario de aquellos locales que produzcan y elaboren alimentos, con riesgos de fuertes multas e incluso riesgos de clausura.

Exigencias como el etiquetado nutricional o alimentos alérgenos que deben rotularse como cereales con gluten, huevos, lácteos, sulfito, etc. Todo esto constantemente se actualiza en el reglamento sanitario y es fiscalizado en este tipo de negocios por medio del SEREMI de Salud.

La normativa sanitaria en general realiza enfoque en aspectos de equipos y utensilios, espacios interiores, requisitos de vestimenta e higiene, condiciones sanitarias generales, áreas de preparación de alimentos y usos, limpieza de equipos y utensilios.

### 3.1.2 Aplicación del Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter

- **Rivalidad entre los actuales competidores:** La demanda de productos relacionados con comida rápida se mantiene constante. En cuanto a los costos de cambio de marca, existen consumidores fidelizados que están alineados con la marca Pedro, Juan y Diego. El costo de cambio es muy difícil de cuantificar, pero se considera un costo **bajo** para el cliente dada la diversificación y cantidad de competidores existentes.

Los actuales patios de comidas mantienen similitud en sus precios, las características de sus productos, promociones, uso de combos, formatos de embalaje y cantidad de elementos incluidos, esto refleja el alto nivel de competencia existente.

Respecto a la diferenciación de las marcas entre competidores, resulta atractivo ver que cada cierto tiempo un participante elabora un nuevo producto y/o formato

que se mantiene como único en el mercado por un período muy corto de tiempo para posteriormente ser replicado por la competencia.

Un ejemplo es la cajita feliz, replicada en la totalidad de la competencia por formatos similares, el uso de baldes también ha sido replicado rápidamente, el día del hot-dog igualmente replicado y así un sinnúmero de situaciones que explican lo altamente competitivo que es este sector.

- **Nuevos participantes potenciales:** Por sí sola, la industria de la comida rápida no impone barreras para que otras empresas dedicadas al mismo rubro se incorporen a este mercado. Por ello, es fácil encontrar empresas que nacen y desaparecen con facilidad.

Al interior de los centros comerciales más importantes la situación es diferente y frecuentemente encontramos a los mismos participantes, esto responde a que los principales actores dentro de estos lugares tienen sus espacios comprometidos incluso desde antes de la construcción de dichos establecimientos.

Otro aspecto característico del rubro es que nuevos participantes, requieren de al menos cinco años para poder obtener un espacio sólido en la competencia actual. El tiempo definido responde a que los espacios en el interior de los patios de comidas se encuentran previamente ya recepcionados por diferentes grupos económicos dueños de marcas reconocidas como Arcos Dorados (Mc Donalds) Unifood (Pedro, Juan y Diego, Savory, Pollo Stop, etc.), GyN (Doggis, Juan Maestro, etc.) y Degasa (Wendys, KFC, Chinawok, etc.) y un nuevo participante requerirá obtener uno de esos espacios para participar.

Los principales participantes existentes en la actualidad al interior de patios de comidas y centros comerciales son:

COMPETIDOR PATIO DE COMIDA	PRODUCTO PRINCIPAL
TOMMY BEANS	FAJITAS
TELEPIZZA	PIZZAS
TARRAGONA	SANDWICH DE POLLO
HELADERIAS SAVORY	COPAS Y HELADOS
PLATON	PLATOS SELECCIONADOS
PIZZA HUT	PIZZAS
PEDRO, JUAN Y DIEGO	HAMBURGUESAS Y HOT DOG
PAPA JOHNS	PIZZAS
MC DONALDS	HAMBURGUESAS
KFC	POLLO
JUAN MAESTRO	CHURRASCOS Y LOMITOS
POLLO STOP	POLLO
DOMINO	PIZZAS
DOGGIS	HOT DOG
CHINA WOK	COMIDA CHINA
FUENTE NICANOR	CHURRASCOS Y MECHADAS
BURGER KING	POLLO
BUFFET	PLATOS SELECCIONADOS
BRAVISSIMO	COPAS Y HELADOS

Fuente: Elaboración propia

- **Incorporación de productos sustitutos:** Existen en la industria de la comida rápida múltiples productos sustitutos.

La marca Pedro Juan y Diego comercializa principalmente productos de Hamburguesa y Hot Dog para poder detallar los sustitutos, se explican los principales productos en ambas líneas

Nombre	Descripción						
HAMBURGUESA GDE CAMPESTRE	Hamburguesa 135 grs	Tomate	Lechuga	Mayonesa			
HAMBURGUESA GDE CRIOLLA	Hamburguesa 135 grs	Tomate	Lechuga	Mayonesa	Ketchup	Pepinillo	Cebolla Morada
HAMBURGUESA GDE GRINGA	Hamburguesa 135 grs	Mostaza	Cebolla Crispy	Queso Cheddar	Ketchup	Pepinillo	
HAMBURGUESA GDE ITALIANA	Hamburguesa 135 grs	Tomate	Palta	Mayonesa			
HAMBURGUESA GDE VAQUERA	Hamburguesa 135 grs	Tocino	Salsa BBQ	Queso Cheddar	Ketchup	Aros de Cebolla	
HAMBURGUESA GDE BÚFALA	Hamburguesa 135 grs	Tocino	Salsa BBQ	Mayonesa	Palitos de Mozzarella		
HAMBURGUESA GDE GANADERA	Hamburguesa 135 grs	Tocino	Queso Cheddar	Mayonesa			

HD COMPLETO	Vienesas	Tomate	Mayonesa	Salsa Americana			
HD ITALIANA	Vienesas	Tomate	Mayonesa	Palta			
HD SALSA VERDE	Vienesas	Tomate	Mayonesa	Salsa Americana	Salsa Verde		
HD VAQUERO	Vienesas	Tocino	Salsa BBQ	Salsa Cheddar	Ketchup	Aros de Cebolla	
HD DINAMICA	Vienesas	Tomate	Mayonesa	Palta	Salsa Americana	Salsa Verde	
HD TRIPLETO	Vienesas	Tomate	Mayonesa	Aceitunas Verdes	Ají oro		

Fuente: Elaboración propia.

Los sustitutos se presentan en los patios de comida en opciones de compra de platos elaborados (Platón, Buffet), productos de pollos fritos (KFC, Burger Inn), Pizzas (Domino, Telepizza, Papa Johns) y Burritos (Tommy Beans).

Otros sustitutos no directos en el punto de competencia corresponderán a restaurantes, carritos de comida ambulantes, platos elaborados congelados en supermercados y estaciones de servicio, etc.

Se evidencia que los sustitutos que existen podrían aumentar significativamente en cantidad por lo que la competencia entre ellos podría ser bastante fuerte.

- **Poder de negociación de los Proveedores:** Los proveedores son bastante numerosos y se relacionan de manera directa con el negocio. No existe mucha diferenciación en relación con el estándar de la industria respecto a equipamiento e insumos menores, por lo que en ese sentido existe un **bajo** poder de negociación estos.

Los proveedores en cuanto su poder de negociación se considera bajo, dado que los principales actores dentro del negocio de comida rápida requieren altos

volúmenes de producción, distribución rápida y a precios convenientes, debiendo renovar constantemente sus propuestas para con sus clientes.

- **Poder de Negociación de los clientes:** En relación con los clientes, los productos están identificados en la industria de forma clara. Muchos compradores potenciales están esperando cubrir sus necesidades y están cada vez más informados acerca de la calidad y los precios relativos de los competidores. Por ende, la importancia de establecer atributos diferenciadores que fidelicen a los consumidores es de suma importancia.

Los costos de cambio no son altos, y así los percibe el cliente en relación con los productos ofrecidos por competidores y sustitutos.

Del presente análisis se puede obtener las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades:**

A continuación, se entregan las oportunidades detectadas a través del estudio del macro ambiente:

**1.- Desarrollo de canales de ventas no explorados en el rubro de la comida rápida:** Permite aumentar los ingresos por ventas y la mejora de ticket promedio por la venta de productos a mejores precios (*Delivery*- carritos de eventos, etc.). Lo anterior generaría nuevos ingresos a la marca, más conocimiento por parte del cliente y el ingreso a nuevos mercados no explorados.

El mercado de delivery actualmente es un negocio en crecimiento por marcas como Uber Eats, Glovo, Rapid en la cual estas empresas compran en los puntos de ventas y llevan a domicilio los productos.

El desarrollo de negocio delivery en Pedro, Juan y Diego obliga a la marca a evaluar los costos y beneficios en su implementación, dado que se deben

considerar aspectos como uso de motocicletas, tiempos de atención, seguros, mantención de alimentos y definición de precios en delivery.

El otro mercado no explorado que puede generar nuevos ingresos en la unidad estratégica de negocios es el uso de carritos de eventos. Este negocio consiste en preparar un carrito con productos y llegar directamente al cliente en eventos como conciertos, matrimonios, fiestas empresariales, eventos sociales, etc.

El negocio del carrito de compra exige a evaluar aspectos de costos de mantención de alimentos, el equipamiento de carritos y definir cuidadosamente los productos que por capacidad productiva se puedan elaborar en dicho formato.

**2.- Implementar nuevas tecnologías:** Equipos de conservación de cadena frío con disminución de costos de mantención y electricidad, aplicaciones móviles exclusivas para la marca, uso de códigos QR, reducción de tiempos de atención u otro medio tecnológico no explorado.

La búsqueda de nuevas tecnologías busca generar beneficios en reducción de costos por activos fijos y mejorar la productividad en los locales por medio de tecnologías que reduzcan los tiempos de atención, campañas de marketing que generen mejores ingresos y aplicaciones que permitan llegar a nuevos clientes.

**3.- Implementar Business Intelligence:** Permitiendo controles de horario detallado por fechas, estudios de comportamientos de consumo y adecuación a las necesidades del cliente de acuerdo con un tramo horario, campañas por eventos especiales y adaptación a los mercados locales de cada patio de comidas.

La implementación reporta una oportunidad de atender a los tipos de clientes que la marca define en su modelo de negocios como generar campañas exclusivas

con estudiantes, trabajadores de centros comerciales, clientes que optan por desayunos en patios de comidas y los clientes de horarios de almuerzo, etc.

**4.- Realizar alianzas con otros negocios del mismo rubro (Heladerías, Cafeterías, tiendas de conveniencia):** que permitan generar el uso de ventas cruzadas y con ello lograr capturar mayor cantidad de clientes, aumentando la cuota y participación de mercado.

El holding de empresas Unifood tiene distintas unidades estratégicas de negocios en las cuales la venta cruzada se puede dar de la siguiente forma:

XS Market: Locales de comidas al paso principalmente en estaciones de metro en horarios mañana y tardes, se podrían generar cupones de descuento en locales Pedro, Juan y Diego para horarios de almuerzo.}

Heladerías Savory: Locales de elaboración de copas, postres y venta de helados, se pueden generar cupones que por compra en Pedro, Juan y Diego obtén tu postre a menor precio en estos locales.

Dependiente de la ocasión de compra se pueden realizar alianzas entre líneas de productos para las distintas marcas y con esto generar clientes que conozcan las distintas marcas, aumentar sus ocasiones de compra y con esto generar más ingresos por clientes.

## **Amenazas.**

Se detallan a continuación las principales amenazas detectadas en el presente análisis:

**1.- Políticas salariales impositivas que generen aumentos en costos por concepto de Mano de Obra:** aumentos en el salario mínimo, montos porcentuales adicionales por trabajo en horarios festivos, costo de horas extras, etc.

**2.- Fiscalizaciones exhaustivas por entidades sanitarias y aumento en exigencias sanitarias en productos:** Como por ejemplo temperatura de crema, preparación de hamburguesas y proceso de elaboración de mayonesa casera, revisión de ventas de convenios de beneficios de la tarjeta estudiantil, etc. Esto podría eventualmente generar mayores revisiones por parte de entidades gubernamentales con riesgos de multas, sanciones y comparendos.

**3.- El alto número de empresas que participan del mercado de la comercialización de comida rápida:** Generando competidores fuertes lo que genera altos impactos en las variaciones de transacciones, monto promedio emitido, etc.

**4.- Cantidad de productos sustitutos es bastante alta, (productos de pollo, ensaladas, platos elaborados, etc.):** Los patios de comidas cuentan con una serie de competidores en los cuales los sustitutos principales son elaboración de sándwich de pollo, pizzas, platos elaborados, etc.

## **3.2 Análisis interno**

El primer análisis será detectar tanto las fortalezas, así como las debilidades con las cuales se hace frente al entorno. Los análisis considerados para este proceso serán, el análisis de recursos y capacidades en conjunto con el análisis de la cadena de valor.

### **3.2.1 Análisis de Recursos y Capacidades.**

#### *Recursos Tangibles.*

- **Recursos Físicos:** La cadena Pedro, Juan y Diego cuenta con tiendas en los principales centros comerciales a lo largo del país, esto, producto del reconocimiento de la marca y su posición.

Las maquinarias (activo fijo) presentes en cada local son estándar, distribuidas en espacios en metros cuadrados similares (50m a 70m cuadrados). Se presenta a continuación la distribución en metros cuadrados de los distintos competidores al interior de un patio de comidas estándar.

Posición	N° Local	Mt2	Local
1	LG-12	68,17	PEDRO, JUAN Y DIEGO
2	LG-02	113,99	MC DONALDS
3	LG-03	63,14	DOGGIS
4	LG-14	150,12	ASTORIA
5	LG-10	59,93	BUFFET EXPRESS
6	LG-08	76,77	DOMINO'S PIZZA
7	R-17	188,81	BRAVISSIMO
8	LG-07	75,68	TELEPIZZA
9	LG-13	75,00	POLLO STOP
10	R-15	145,79	MAMUT
11	LG-01	78,77	KFC
12	LG-15	62,00	BURGER KING
13	LG-09	49,71	SUBWAY
14	D-3	32,00	ASSUAN
15	LG-11	64,34	CHINA WOK
16	R-16	87,00	BUFALO BEEF
17	LG-05	67,25	PLATON
18	R-20	321,00	HAPPYLAND
19	LG-06	57,61	TROGLODITA
20	D-10	21,00	WEY TACOS Y BURRITOS
21	D-5	21,00	HANAYA SUSHI
22	R19-A	37,26	YOGURT LIFE
23	D-7	21,00	DELI THAI & WOK
24	LG-04	71,54	JUAN MAESTRO
25	D-9	19,00	ISTAMBUL

Fuente: Departamento de marketing, archivo patios de comidas mts2 2018.

Se evidencia una relación directa desde el holding Unifood con los distintos grupos de centros comerciales en el país: Mall Plaza, Espacio Urbano, Outlet Mall, Arauco, Mid Mall, etc.

En casa uno los centros comerciales anteriormente indicados existen por parte del holding Unifood locales implementados para las marcas Pedro, Juan y Diego, heladerías Savory, Pollo Stop y Fuente Nicanor.

Lo anterior permite establecer *lay-out* a bajo costo e instalar equipos de mantención de alimentos y cadena de frío, de larga durabilidad y sin requerimientos exigentes en mantención.

Respecto a la implementación de cada punto de venta y/o desarrollo de los mismos, se cuenta con asociaciones estratégicas con constructoras conocidas, las que cuentan con la experiencia necesaria para el desarrollo de puntos de ventas en plazos acotados, costos conocidos y con el equipamiento necesario para el correcto funcionamiento del negocio.

Una vez finalizados los procesos de construcción, es la misma área de desarrollo la responsable de instalar la maquinaria física, instalaciones de servicios básicos, disposición de puestos de atención, sectores de frío, despacho, salseras, parrillas etc. Los equipos una vez operativos se entregan a Higiene para permisos sanitarios y sellos para operación. Los recursos físicos una vez aprobados se entregan a operaciones para su disposición y apertura de locales.

La principal debilidad presente en este proceso es la ausencia de procesos de mantenciones preventivas. El proceso actual es por medio de mantenciones reactivas que realizan atenciones de acuerdo con las fallas que se puedan ir generando en los distintos puntos de ventas.

Adicionalmente, es el área de Operaciones quienes administran la plaza de mantenciones, lo que genera que las actividades de esta se vuelvan domésticas, como mover objetos, trasladar mercadería y/o instalaciones de gráficas, que repercute en una disminución en la capacidad de hacer mantenciones preventivas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Se entrevista a F. Parada, gerencia de desarrollo de locales e instalaciones, 26 de abril de 2017

- **Recursos Financieros:** Se cuenta con recursos líquidos y respaldo del Holding Unifood, permitiendo el uso oportuno de los recursos y reacción rápida a las tendencias del mercado, en cuanto a la implementación de nuevos espacios o características dentro del formato de comida rápida.

La actual introducción del fondo de inversión Mesoamérica con la compra del 75% aproximadamente del total de la compañía (Fallas, 2016), ha generado un aumento sustancial de los recursos financieros disponibles para el crecimiento de la organización, la exploración de nuevos formatos al interior de la marca, su liquidez y a su vez, un mayor reconocimiento por los principales bancos e instituciones financieras.

Adicionalmente se establecen vínculos en varias instituciones financieras, atendiendo a las necesidades de manejo de valores de cada punto de venta en cuanto al uso de remesas de sencillo, fondos de locales, realizaciones de depósitos de ventas, etc.

Los recursos financieros en cada local son establecidos por ítem, es decir, se constituyen a través de mano de obra, inventarios de mercaderías, construcción, valores de fondo local, sencillo, provisorio y remesa, así como otras asignaciones menores. (SIGAG, 2017)

- **Contratos de Proveedores:** El contar con una extensa cadena reconocida en el mercado, permite consolidar múltiples opciones de contratos con proveedores, establecer precios fijos, duración de los mismos y compromisos de volúmenes de compra.

Otro factor importante es la existencia de relaciones de largo plazo con los proveedores en insumos críticos como Hot-Dogs y/o Hamburguesas, lo cual permite ir desarrollando nuevos productos en conjunto, responder a períodos de alta demanda y trabajar en nuevos formatos con acuerdos entre ambas partes.

Los contratos de los principales proveedores como lo son; carnes, verduras y abarrotes se establecen a largo plazo generando seguridad en volumen, precios conocidos y acuerdos comerciales importantes. Adicionalmente existen proveedores que generan descuentos tipo rapel, asegurado por ciertos niveles de compra, seguridad en devoluciones por sobreabastecimiento, así como seguridad en costos de traslado y flete.

En términos de seguridad con proveedores existe una revisión constante de los mismos por parte del departamento de aseguramiento de calidad, así como también, la revisión del cumplimiento sanitario de los mismos.

Para la aceptación de nuevos proveedores, generalmente se establecen locales de prueba para sus productos, siendo analizados y controlados por un determinado período de tiempo, las características físicas de productos, rotulaciones, vencimientos, etc. y en nivel de ventas que se generan. Para aquellos proveedores que cumplan tanto en productos como en costos, se les solicitará que puedan cubrir los volúmenes requeridos a modo de mantener la estandarización de insumos a lo largo del país.

Si bien se busca la estandarización completa a nivel nacional en proveedores para efectos de insumos, características de productos, costos y procesos de elaboración, existen algunos que se definen zonalmente, en casos como Calama, Punta Arenas, Iquique etc., los que logísticamente, no tienen llegada de ciertos insumos y se reemplazan con proveedores zonales generando un efecto en costos y variaciones en precios de ventas al cliente.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Entrevista efectuada a Álvaro Sepúlveda, Gerente de abastecimiento, selección y mantención de contratos de proveedores sistema ERP interno.

➤ **Activos Tecnológicos:** La empresa cuenta con un sistema de manejo de información en cada uno de los puntos de venta, desde el que se maneja información relevante del negocio (costo, inventarios, ventas y otros).

Los desarrollos tecnológicos actuales permiten que una operación de atención por cliente en tres minutos sea reducida drásticamente a menos de dos minutos, con esto se eliminan las filas, evitando la pérdida de clientes por molestias en tiempos de espera.

Un importante hito tecnológico se espera ser establecido en este año 2017 con la introducción de un nuevo sistema de ventas con mayor inteligencia y conocimiento del negocio (asociar nuevos medios de pago, integraciones con clientes importantes como Metro, Movistar, Cencosud, etc.), la implementación del sistema de boleta electrónica y el cambio de sistema E.R.P. (*Enterprise Resource Planning* ó Planificación de Recursos Empresariales) por uno más adecuado a las necesidades del rubro.

Otra característica en los activos tecnológicos es el cambio de puntos de ventas por modelos con mejores características en cuanto a la resistencia en calor, variaciones de voltaje, sistema operativo, disminución en el uso de cables de conexión y facilidades de conexión por medio de conectores más seguros.

Adicionalmente las modificaciones en servidores de resguardo de información por sistemas más robustos que aseguren la continuidad sistemática en las tecnologías, puntos de ventas y sistema interno. El crecimiento exponencial de la marca generó la necesidad de asegurar de mejor forma el funcionamiento tecnológico en los distintos puntos de ventas.

Estos activos tecnológicos se administrarán internamente y permitirán un desarrollo importante en los tiempos de atención, protocolos de servicio y el desarrollo de nuevas campañas atractivas para los clientes. La administración

central de estos activos permite gestionar más rápidamente campañas de marketing (uso de cupones, cambios de precios, productos nuevos, etc.), el controlar el personal operativo en cada punto de venta por medio de biometría y finalmente controlar tanto ventas, pedidos e inventarios por cada punto de atención.

➤ **Recursos Organizacionales:** Cada local cuenta con su estación de trabajo, sistema de control de inventarios, tanto diarios como por períodos, sistema de control de rendimientos operacionales, sistema de control de estándares de higiene e informes estructurados, en un sistema centralizado de recabo de información, desde cada unidad o centro de costo.

Adicionalmente se encuentran documentados la totalidad de procedimientos internos, elaboraciones de productos y manejo de contingencias. Cada punto de venta tiene sus equipos de personal conformado (cocina, despacho, administración, atención, etc.) y cuentan con un importante *backup* en actividades de soporte como informática, operaciones, contabilidad y aseguramiento de la calidad. (GMP, 2017)

### **Recursos Intangibles.**

➤ **Activos Humanos y Capital Intelectual:** Existe una diversidad importante en cuanto al capital intelectual en el interior de esta empresa. Por una parte, se cuenta con personal de primera línea en los distintos puntos de ventas, generalmente personas jóvenes que fluctúan entre los 18 y 27 años para puestos como despacho, atención, cajas y cocina.<sup>7</sup>

Las personas responsables de estos equipos son gerentes de locales, los que realizan funciones de liderazgo de equipos, administración de los distintos

---

<sup>7</sup> Entrevista efectuada a Saúl Trajmann, Gerente de recursos humanos, validado a través de reporte anual interno de gestión de recursos humanos.

recursos y la entrega de información hacia la alta dirección. Este personal representa un punto clave a desarrollar en la organización, es por esto que constantemente se realizan procesos de capacitación, selecciones internas para nuevos puestos y generalmente son personas con estudios de nivel técnico superior.

Las distintas áreas de la compañía cuentan con equipos multidisciplinarios con una variedad importante de conocimientos, experiencia en la industria, formación académica y desarrollo al interior de la compañía. Actualmente existe un foco importante de la empresa en evitar la existencia de islas o puestos con conocimiento exclusivo, para asegurar la continuidad de la operación, servicio y/o funcionamiento normal de la organización evitando la dependencia de alguien en particular para la continuidad operacional.

El capital humano de alta dirección corresponde a profesionales con alta formación, post títulos y experiencia en el rubro de la comida rápida. Los altos directivos y/o gerentes principales al interior de la marca, constantemente se integran en labores de innovación, captación de nuevos proveedores, desarrollo de nuevos productos, negocios y participación en estudios o ferias internacionales.

Respecto a la elaboración de productos, existe un capital humano dirigido a la estandarización de actividades, documentando procedimientos, capacitando a líderes de servicio, formando maestros de cocina y/o supervisores zonales.

Estos procesos de traspaso de información tienden a generar complejidades y/o dificultades, en procesos de capacitación directa y resulta clave mantener dicho capital intelectual motivado y participativo para lograr el cumplimiento de objetivos en todo el territorio nacional. Además, resulta importante desarrollar nuevos mecanismos de capacitación no presenciales vía manuales y/o tutoriales.

➤ **Marcas, imagen de la Empresa y activos de reputación:** La marca Pedro, Juan y Diego es reconocida nacionalmente por todo tipo de público, lo que permite la asociación directa al producto comercializado. El crecimiento exponencial de sus últimos cinco años ha logrado una cifra superior a los setenta locales, y han hecho que la marca sea reconocida y valorada por sus clientes, con espacio en los principales centros comerciales del país.

La imagen de esta empresa a nivel de competencia, relaciones con proveedores, acreedores e instituciones gubernamentales y financieras ha sido positiva en cuanto cumplimiento de sus distintas obligaciones, responsabilidades y a no involucrarse en situaciones de ilegalidad o la falta de resguardo en la calidad e higiene. Lo anterior genera confianza y se traspa a los clientes, quienes respaldan el importante crecimiento de la marca a lo largo del tiempo.

➤ **Cultura y sistema de incentivos de la Empresa:** La empresa establece un código de conducta importante, dado que la atención de público en forma correcta es esencial.

La cultura interna actualmente no se encuentra claramente definida, se podría estar hablando de una cultura altamente reactiva, poco programada y que atiende según urgencia. Esto se refleja en la ausencia de un plan de carreras para funcionarios, sistemas de desarrollo de personal y sistemas de evaluación de desempeño.

Adicionalmente, contar con equipos de trabajo distribuidos a lo largo de tan extenso territorio, genera diferencias en formas las formas de proceder respecto a la misma actividad, desconocimiento de responsables y así, bastantes ejemplos más que generan una cultura poco focalizada en hacer partícipe a toda la organización.

La principal justificación para mantener esta cultura es la existencia de una alta rotación, esto no debiese ser impedimento para integrar a los distintos equipos bajo los mismos lineamientos y manejos de información.<sup>8</sup>

Respecto al sistema de incentivos, este responde a actividades de venta en el interior de los puntos de ventas siendo sus principales beneficiarios los administradores de locales, personal de cocina, supervisores y gerentes de operaciones.

La existencia de asimetrías de información entre la alta dirección y lo acontecido en los locales, genera que los primeros no obtengan información valiosa como los principales focos de pérdida de materia prima, controles de abastecimiento y fallas en procesos operativos de ventas.

Finalmente, en este punto se puede visualizar un alto atractivo para esta unidad estratégica de negocios. Los accesos a cada centro comercial son clave, dado que la marca ha tenido un alto impacto en cada patio de comida en el que se ha insertado, los principales grupos que administran estos centros comerciales (Cencosud, Mall Vivo, Mall Plaza, Espacio Urbano etc.) ponen a disposición lugares para la marca Pedro, Juan y Diego, asegurando el acceso a los patios de comida.

La seguridad de insumos para la elaboración de productos es fundamental, puesto que los volúmenes para la producción son elevados, los productos son estándar para todos los puntos de ventas y para las dos líneas de producción centradas en la elaboración de hot-dogs y hamburguesas.

---

<sup>8</sup> Entrevista efectuada a Saúl Trajtmann, Gerente de recursos humanos, validado por el análisis interno sistema ORACLE de rotación de personal por periodo, puntos de ventas y cargos.

El reconocimiento por parte del consumidor respecto a la marca en sus distintos puntos de ventas a lo largo del país genera seguridad en la cantidad de transacciones emitidas, *ticket* promedio de venta e ingresos para la empresa.

Las debilidades detectadas en el análisis no generan un riesgo para la continuidad del negocio, dado que la falta de conectividad es cubierta por medio de proveedores locales tanto en infraestructura como en insumos. Estos costos generalmente se cubren por medio de variaciones en los precios de venta al consumidor, lo interesante es que este tipo de situaciones afecta a todos los actores del rubro de la comida rápida, por lo tanto, se puede mantener la propuesta de valor en tener precios convenientes.

La debilidad respecto al reconocimiento visual de la marca se debe a que parte de la competencia modificó sus características en la misma quedando similares a la presente unidad de negocios. Ahora, esto no genera una pérdida de productividad debido a que la marca al tener dos líneas de producción (hot-dogs y hamburguesas) genera mayor atractivo en los clientes por la variedad de productos entregados.

La alta rotación, a su vez, es una característica propia de la industria, los puestos como tienen estandarización de actividades pueden ser rápidamente cubiertos con nuevo personal generando que los efectos de la rotación no afecten la productividad de los puntos de ventas.

## **Fortalezas.**

A continuación, se detallan las principales fortalezas determinadas a través del análisis:

**1.- Acceso a patios de comida:** Las fuertes relaciones con cada uno de los principales proveedores de espacios en cada centro comercial del país, representan una ventaja importante en el mercado. Existen espacios asegurados en los centros comerciales para locales pertenecientes al holding Unifood como por ejemplo Pedro, Juan y Diego, actualmente con más de ochenta locales implementados a lo largo del país en patios de comidas, centros comerciales y estaciones de buses.

**2.- Contratos de exclusividad con proveedores:** Los que deben cumplirse con la elaboración de insumos exclusivos para la marca, el desarrollo de nuevos insumos adaptados a cada punto de venta en formatos, características y necesidades de producción. La exclusividad se evidencia en importantes descuentos de productos, en dividir la responsabilidad por abastecer insumos de embalaje los distintos locales, en mantener confidencialidad en recetas especiales de insumos alimenticios.

Un importante ejemplo en proveedores es ccu (Pepsi, Kem Piña, Bilz y Pap, etc.) quienes tienen acuerdos comerciales por compras en altos volúmenes y publicitar la marca en sus distintos formatos, generar campañas publicitarias en conjunto e insumos diseñados especialmente para la marca.

Adicional existen descuentos por dichos acuerdos comerciales, los cuales se establecen en artículos de bebidas, productos alimenticios como hamburguesas, hot dog y productos de panadería.

### **3.- La elaboración de productos en dos líneas (Hamburguesa – Hot-Dog):**

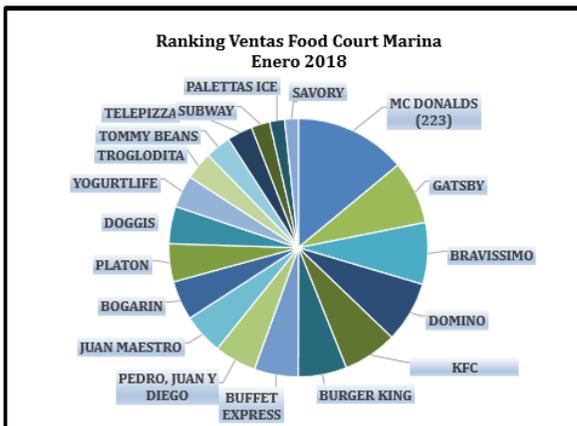
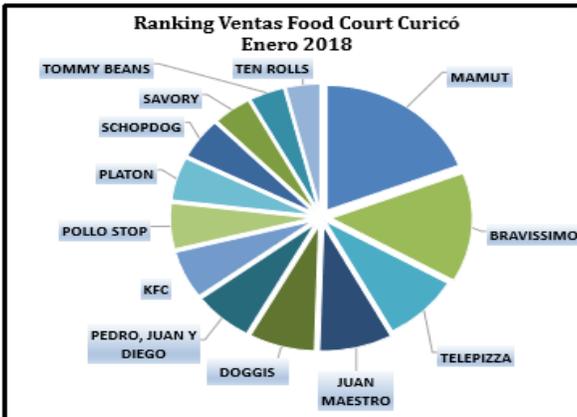
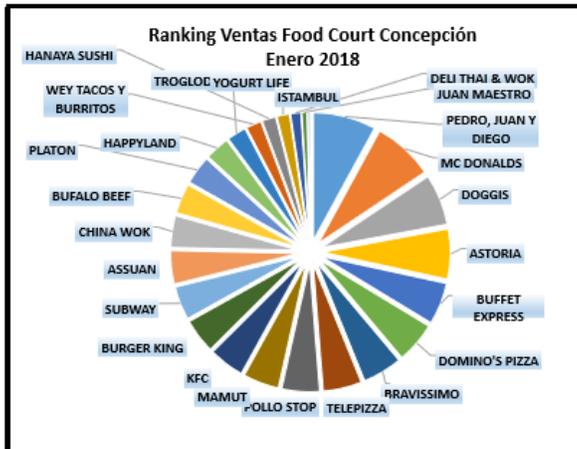
todos los competidores existentes solo desarrollan una de estas líneas de productos, generando una ventaja considerable en transacciones emitidas y un crecimiento sostenido de la marca.

Marcas como Mc Donalds elabora principalmente la línea de hamburguesas, Doggis por otra parte participa en la elaboración de productos con Hot Dog, Juan Maestro con proteínas de carne (churrascos, pollo, etc.) mientras que Pedro, Juan y Diego segmenta su menú en elaboración de Hot dog en tres tamaños distintos (15, 19 y 22 centímetros) y hamburguesas en distintos tamaños.

**4.- El reconocimiento de la marca en el mercado:** La participación actual en los distintos patios de comida y el crecimiento exponencial de la marca. El desarrollo del canal de franquicias al interior de la marca producto de este crecimiento, ha generado socios estratégicos, una diversificación de ingresos desde otra fuente y reducción de costos.

Se evidencia su reconocimiento en el mercado en cuanto a su participación de ventas en los distintos centros comerciales en los cuales opera y encontrarse generalmente en los primeros puestos mensuales de compra y selección por parte de sus clientes.

A continuación, se entrega una imagen de una participación estándar en el interior de los patios de comidas, dicha participación es similar en los distintos puntos de ventas e indica que la marca generalmente actúa como seguidora de sus competidores más próximos los cuales son Mc donalds y Doggis.



Fuente: Marketing Unifood, participación patios de comidas 2018.

## **Debilidades.**

El presente análisis nos entrega las siguientes debilidades:

**1.- Conectividad en puntos de ventas:** A causa de las dificultades de acceso para concesionarios o administradores de redes logísticas para el despacho de insumos y/o tecnologías necesarias para el local (realización de pedidos, control de inventarios y registros de ventas).

La conectividad se expresa como debilidad en cuanto a que existe un tiempo mayor en la recepción de información desde dicho punto de venta, proveedores que debieron ser modificados a otros locales dado que por logística no existe despacho para esos puntos de ventas. Algunos casos son el uso de proveedores locales en Punta Arenas y locales de Arica, en los cuales existen costos muy elevados en flete generando la necesidad de optar por proveedores de la zona.

**2.- Pérdida constante de mano de obra:** A raíz de una excesiva rotación de personal (40% de rotación mensual), surgen problemas constantes en los puntos de ventas para contar con la dotación necesaria para funcionamiento, costos adicionales por traslado y contratación constante de personal.

La rotación en este tipo de mercado se considera alta, con cifras de 30% a 40% de rotación anuales en puestos laborales de atención de clientes en locales, cocineros y servicio de despacho.

**3.- La diferenciación visual de la marca:** No es fácilmente identificable dado el patrón de colores, fuente, uso de logos y diseño visual.

Se observa al interior de los patios de comida que el uso de menú en pantallas, colores de marca e incluso el nombre de competidores es bastante similar a Pedro, Juan y Diego. Un ejemplo de eso es Juan Maestro quienes en encuestas

de calidad y servicio se evidenció que se confundía con la marca, pero para estos casos el tipo de producto comercializado por ambas marcas es muy distinto.

**4.- Aumento de costos en procesos de infraestructura y sistemas de información:** En algunos puntos de ventas por las condiciones físicas y/o demográficas de algunos sectores en el territorio nacional se debe hacer uso de constructoras distintas a las habituales de la empresa.

El aumento de costo se expresa como debilidad por los días adicionales sin aperturar el local, esto se traduce en no generar ventas y mantener un local pagando costos fijos como arriendo sin generación de ingresos. Los principales motivos por el cual se han generado estos aumentos de costos son:

- Tardanza en permisos sanitarios como autorización de sello verde en gas, permiso sanitario de Seremi de Salud, etc.

- Días adicionales por revisión de sistemas eléctricos y sistemas de uso de gas, etc.

- Procesos de revisión de infraestructura por parte de entidades del mall, recepción final, empalmes eléctricos, revisiones de seguridad, etc.

### **3.3 Análisis FODA**

La importancia de un análisis FODA, radica en descubrir las características esenciales que hacen de la empresa sus principales cualidades, herramientas con las que puede hacer frente a un entorno altamente competitivo. Este análisis proviene de las capacidades y recursos, detectando las fortalezas y debilidades que se observan.

Por otro lado, desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter y PESTEL se detectan desde el entorno los principales cambios que se dan desde la legislación, la política, la economía, la sociedad y la tecnología.

Tomar en cuenta todas estas consideraciones es crítico, ya que esto permite prepararse ante los cambios que se vislumbran a futuro, con el fin de mejorar y hacer frente a las amenazas y buscar mecanismos para tomar oportunidades provenientes desde el entorno.

#### **3.3.1 FODA cuantitativo**

En la tabla número 1 y número 2 se entregará información cualitativa respecto a la relación de las fortalezas- debilidades y oportunidades- amenazas. Lo anterior servirá para determinar qué tan atractivo es este mercado para la unidad estratégica de negocios en estudio.

Tabla 1 Factores endógenos: Fortalezas y debilidades.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>FACTORES ENDOGENOS</b>	F.1 Acceso privilegiado a todos los centros comerciales del país.	D.1 Problemas de conectividad en algunos puntos de venta, como consecuencia de las exigencias del concesionario o administrador de redes tecnológicas y logísticas.
	F.2 Contratos de exclusividad con proveedores, a un bajo costo y a niveles importantes en términos de volúmen.	D.2 Pérdida constante de capital intelectual producto de la alta rotación de personal dado el tipo de negocio.
	F.3 Equipos como mantenedores de frío y maquinarias son responsabilidad de proveedores en cuanto a equipamiento y mantención.	D.3 El tipo de producto es similar en otras marcas de comida rápida, por lo que la diferenciación no es fácilmente identificable por el cliente.
	F.4 Marca reconocida en el rubro de la comida rápida que permite el establecimiento de negocios tipo franquicias.	D.4 La presencia de locales en Centros Comerciales de difícil acceso generan costos adicionales en temas de infraestructura e implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Factores exógenos: Oportunidad y amenazas

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FACTORES EXOGENOS</b>	O.1 Canales de ventas no exploradas que permitan aumentar ingresos por venta. (Delivery- Carritos de Eventos, etc.)	A.1 Políticas salariales impositivas que generen aumentos considerables en costos por concepto de Mano de Obra.
	O.2 Nueva tecnología de equipos, conservación de cadena frío con disminución de costos en mantención y electricidad.	A.2 Fiscalizaciones exhaustivas por las entidades sanitarias que generen eventuales cierres de locales por incumplimientos sanitarios, aumentos en la cantidad de multas y/o sanciones.
	O.3 Material publicitario BI con control horario, detalle por fechas y de estudio de comportamiento de consumo.	A.3 El alto número de empresas que participan del mercado de la comercialización de comida rápida generando competidores fuertes.
	O.4 Venta cruzada desde las otras líneas de negocios presentes en el holding, esto aumentaría la cantidad de transacciones e ingresos por ventas.	A.4 Cantidad de productos sustitos es bastante alta, (productos de pollo, ensaladas, platos elaborados, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Análisis cuantitativo FODA.

	O1	O2	O3	O4	PROMEDIO	A1	A2	A3	A4	PROMEDIO
F1	7	4	5	6	5,5	3	4	7	6	5,0
F2	7	5	5	6	5,8	2	5	6	5	4,5
F3	6	7	4	3	5,0	2	5	4	5	4,0
F4	6	4	6	7	5,8	4	4	7	7	5,5
PROMEDIO	6,5	5,0	5,0	5,5		2,8	4,5	6,0	5,8	
D1	2	3	6	4	3,8	2	2	3	3	2,5
D2	3	2	3	3	2,8	3	4	5	5	4,3
D3	3	1	5	3	3,0	1	2	7	7	4,3
D4	4	5	4	6	4,8	2	2	3	3	2,5
PROMEDIO	3,0	2,8	4,5	4,0		2,0	2,5	4,5	4,5	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA

En la revisión del análisis FODA, se puede concluir que las principales fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades que se presentan, es la presencia de accesos privilegiados en los centros comerciales y tener una marca reconocida en el mercado.

El acceso a centros comerciales permite generar barreras adicionales a la competencia y asegurar el cumplimiento de disponibilidad a lo largo de todo el territorio nacional. La presencia a nivel nacional permite que los clientes reconozcan la marca y sea un referente para sus decisiones de compras.

En cuanto a las oportunidades, podemos señalar que la que presenta mayor cantidad de fortalezas para concretarse, es la exploración de nuevos rubros, avalada por una marca posicionada ideal para poder generar nuevos negocios.

La ampliación del giro al interior de la marca, como el carrito para eventos y/o canal de Delivery resultaría en un atractivo para el cliente, en la medida que su desarrollo responda a sus necesidades.

El rubro de la comida rápida exige la atención rápida y entrega de productos con una calidad estándar, acorde a lo entregado en la comunicación directa al cliente. Desarrollar, implementar y/o adquirir nuevas tecnologías, permitiría aprovechar oportunidades de explorar el mercado, de cumplir en tiempos de atención y de cubrir a nivel nacional sus procesos comunicacionales y de tecnologías en cada punto de venta. La relación entre las debilidades y las oportunidades no es altamente significativa, debido a que las debilidades no afectarían en gran medida la obtención de las oportunidades.

Para el cuadrante de debilidades y amenazas, existe una debilidad en los tipos de productos existente, puesto que son muchas las marcas que comercializan Hot-Dogs y Hamburguesas, generando altos riesgos de sustitución y permitiendo el ingreso de múltiples competidores al mercado. Aquí es clave mantener constantemente el desarrollo de la receta propia, la que es valorada por el cliente y poner constante atención a los movimientos de la competencia.

La diferenciación de los productos con algunas marcas se puede gestionar por medio de fuertes campañas de *Marketing*, presencia en medios de comunicación, desarrollo de nuevas variedades en sus líneas principales de productos y ser oportunos en la contingencia nacional (campañas en eventos deportivos, movimientos sociales, etc.).

Finalmente, la debilidad detectada en la alta sustitución de productos por los competidores existentes no resulta un riesgo para el negocio propiamente tal, ya que esta empresa maneja ambas líneas de producción, lo que para otros competidores, resultaría en una amenaza altamente riesgosa.

## 4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de haber analizado el entorno y los recursos internos de la unidad, es necesario definir qué propuesta se entregará al cliente y el compromiso que se pondrá en cada experiencia de compra. Este será finalmente el esfuerzo conjunto de toda la unidad.

### 4.1 Declaración de la propuesta de valor

Pedro, Juan y Diego centran sus esfuerzos en generar una experiencia de compra, en la fidelización y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, los que se encuentran a lo largo del territorio nacional, actualmente cubierto con puntos de ventas desde Arica a Punta Arenas. Por tanto, definen su propuesta de valor de la siguiente forma:

**“Pedro, Juan y Diego, somos preferidos por encontrarnos a lo largo del país, ofreciendo productos con receta propia, excelente relación precio-calidad y con rapidez en la entrega”**

#### 4.1.1 Atributos de la propuesta de valor.

A continuación, se detallarán los principales atributos detectados como esenciales para la propuesta de valor de la marca:

- **Receta Propia:** Pedro, Juan y Diego busca presentar un producto al gusto del consumidor, es por eso que posee recetas propias en sus distintas líneas de productos, como por ejemplo su mayonesa, salsa verde, uso de pebre, etc. Siempre este atributo buscará ser realizado en base a las conductas de sus clientes y los esfuerzos comunicacionales apuntarán a fidelizarlos.
- **Relación Precio- Calidad:** Los clientes son sensibles a las variaciones de precios en el rubro de la comida rápida, es por esto que siempre se están

estudiando los valores del mercado. El establecimiento de estos, siempre será fijado en comparación a la competencia, a la relación con los costos de producción y siendo atractivo para los clientes.

- **Rapidez de Entrega:** El rubro de la comida rápida atiende la necesidad del cliente de optimizar su tiempo y es por eso que la demora de la toma de pedido, elaboración y despacho se evalúan constantemente para poder mejorar en forma continua.

#### 4.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias

En la tabla Número 4, se relacionarán los distintos atributos de la propuesta de valor, respecto a las creencias que esperamos comunicar a través de cada integrante de la unidad estratégica de negocios y cómo estas darán cumplimiento a la propuesta de valor.

Tabla 4 Relación atributos de la propuesta de valor respecto a creencias.

ATRIBUTO	CREENCIA
Receta Propia	La excelencia en la elaboración de productos, el cumplimiento de estándares y el respeto por los ingredientes, manejo de inventario y cuidado de insumos llevan a elaborar productos con su receta propia en forma óptima.
Relación Precio- Calidad	El respeto por los clientes es sumamente importante para establecer precios justos.
Rapidez de Entrega	Esta provendrá de la excelencia en la realización de los procesos, en el respeto por el cliente y una actitud positiva que adicional a cumplir con los tiempos de atención, entregue una actitud cordial.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Relación atributos propuesta de valor y análisis FODA

En las tablas número 5, 6 y 7, se relacionará la propuesta de valor con los distintos aspectos del análisis.

*Tabla 5 Análisis FODA respecto a la receta propia.*

RECETA PROPIA			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se pueden desarrollar nuevos negocios (delivery - carritos de eventos) que lleven los productos de Pedro, Juan y Diego directamente a los clientes. Por medio de la venta cruzada también se puede comunicar este atributo y llegar a nuevos clientes que desconozcan la marca.	La presencia de una alta competencia y de sustitutos, lleva a riesgos constantes de copia de recetas o traspaso de información entre las distintas marcas, con ello, este atributo diferenciador podría ser copiado. Respecto a los proveedores, las modificaciones en normativas legales han generado amenazas de mayores fiscalizaciones y revisiones de insumos, rotulaciones, vencimientos y características de composiciones en los distintos productos.	El establecimiento de contratos con proveedores permite generar y desarrollar productos exclusivos con ingredientes sólo disponibles para Pedro, Juan y Diego. La marca busca comunicar constantemente por distintos medios (redes sociales, diarios y <i>lay-out</i> de locales) el uso de recetas propias en cada elaboración.	Las principales dificultades para cumplir con este atributo dicen relación con aquellos locales de difícil acceso y los problemas de conectividad que pueden generar complicaciones para poder transmitir conocimientos y entregar los procedimientos adecuados para la elaboración de los productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Análisis FODA respecto al precio-calidad.

RELACIÓN PRECIO- CALIDAD			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Este atributo permite tomar las oportunidades de generar ventas cruzadas (generar más ingresos, mejoras en transacciones y crecimiento de ventas). Adicionalmente el contar con espacio en todos los centros comerciales, permite conocer los costos de entrada y generar los precios competitivos que serán percibidos como una buena relación con la calidad por parte de los clientes.</p>	<p>Si existen nuevas normativas que establezcan aumentos de costos en mano de obra puede generar mayor dificultad para poder cumplir con este atributo. Adicionalmente si existen muchos competidores y productos sustitutos, que pueden generar que alguno de estos compita con bajos precios, e impida el cumplimiento de este atributo, dada la existencia de un costo mínimo asociado a la calidad del producto.</p>	<p>Los contratos exclusivos con los proveedores, permiten cumplir con este atributo, de igual forma el poder contar con espacios en todos los centros comerciales y ser una marca reconocida permite cumplir con esta premisa.</p>	<p>La existencia de productos similares en la competencia puede generar mayores dificultades para cumplir con este atributo, dado que la calidad no puede ser percibida como tal por parte del cliente y este escogerá en base a otros factores que podrían ser distinto a este.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 Análisis FODA respecto a rapidez en la entrega.

RAPIDEZ DE ENTREGA			
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Generar rapidez en los procesos de atención y despacho, permitiría ofrecer productos en otros formatos como delivery, para llevar y carritos de eventos. Adicionalmente poder generar venta cruzada directa de los clientes que son enviados desde las otras marcas.</p>	<p>La introducción de competidores con tecnología nueva que generen procesos de elaboración mucho más rápidos, generaría mayores riesgos de cumplimiento de este atributo.</p>	<p>Los equipos de conservación y maquinarias permiten generar mejoras en los procesos, procedimientos y cumplimiento de estándares, que como consecuencia generen mayor rapidez de entrega en los distintos puntos de ventas.</p>	<p>Los problemas de conectividad podrían generar mayor dificultad en los procesos de toma de pedidos, generación de solicitudes de mercaderías y uso de maquinarias. Si existe capital intelectual como líderes de servicio o maestros de cocina que abandonen sus funciones, se pueden generar grandes deficiencias en el cumplimiento de este atributo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **5 MODELO DE NEGOCIO**

A continuación, se detallará el modelo de negocios de Pedro, Juan y Diego en el que se detallarán sus asociaciones claves, sus fuentes de ingresos, sus relaciones con clientes, sus canales de atención, segmentos de mercado, recursos claves y su propuesta de valor.

### **5.1 Modelo de Negocios Pedro, Juan y Diego.**

El modelo de negocio de Pedro, Juan y Diego es la empresa de comida rápida establecida en Chile que busca entregar productos con sus recetas propias, rapidez en la atención de público y entregar precios competitivos a su público.

Sus relaciones con los clientes son día a día en cada punto de venta, al atender sus dudas a través de las redes sociales, vía telefónica o cualquier campaña de medios masivos que busque la fidelización de estos.

Pedro, Juan y Diego, opera en una industria altamente competitiva, con un alto nivel de transacciones, con un promedio de venta cercana a los 5 mil pesos por transacción y concentrada en el comercio del retail (comida rápida). Es lo anterior, que explica la necesidad de desarrollar el buen funcionamiento del negocio, haciendo un buen uso de recursos y esfuerzos, desarrollando nuevos de productos para mantenerse vigente en el mercado.

Los segmentos de mercado que atienden este modelo de negocio son del estrato socio-económico medio-bajo y en los que existe un alto nivel de consumo. Las personas ubicadas en dichos grupos responden principalmente a necesidades de atención rápida y a bajo costo.

Dentro de sus fuentes de ingresos, se focaliza en el pago rápido (efectivo, débito y crédito). También dentro del modelo de negocio se encuentra una importante fuente proveniente de los convenios con Junaeb, institución que entrega a los estudiantes un monto mensual destinado a su alimentación y dada las ubicaciones de sus casas de estudios, son atractivos de ser captados.

La estructura de costos siempre está enfocada en mantener lo más bajo posible sus cifras, a modo de obtener un mayor margen de utilidad por cada unidad vendida, esta corresponde actualmente al 40% del total de ventas, considerando como costo de producción insumos de alimentos, artículos de aseo y embalajes necesarios para la correcta formulación de recetas y posterior entrega del producto final al cliente.<sup>9</sup>

Los canales de venta de cara al cliente, son mayoritariamente centros comerciales, lugares donde se encuentran sus puntos de atención, dado que es de atención directa hacia el cliente y donde se centran los esfuerzos en la toma de pedidos, elaboración de productos y el cumplimiento de la propuesta de valor.

Otros canales que actualmente explora este modelo, es el uso de internet, campañas que buscan cercanía a través de redes sociales, el uso de material gráfico en estaciones de metro, locomoción colectiva y medios de difusión escrito (diarios) de distribución gratuita.

Sus actividades claves como empresa, van desde la elaboración de productos, pasando por la detección de necesidad de compra de materias primas, entrega de productos y recepción de pago por dicha transacción. El logro de la propuesta de valor se consigue con sus recursos claves: sus puntos de ventas, personal

---

<sup>9</sup> Entrevista efectuada a Miguel Burgos, jefe de contabilidad, validado por análisis de costo real teórico por periodo 2014-2017. Sistema ERP SIGAC.

capacitado y existencias de insumos necesarios para la elaboración de sus productos.

El desarrollo del este mercado ha ido generando una necesidad importante de desarrollar asociaciones con otros actores de la industria, desde personas que disponen y administran espacios y/o locaciones, distribuidores de insumos e incluso considerar la competencia. Este último se asocia a la generación de ventas cruzadas para la obtención de mayores utilidades en sus distintas líneas de productos o para participar en eventos de la zona.

## **5.2 Lienzo del Modelo de Negocio (Canvas)**

En la tabla número 8, se presentará el respectivo análisis simplificado del modelo de negocio a través de la herramienta Canvas, que nos entregará información de asociaciones, actividades y recursos claves, la propuesta de valor, relación con el cliente, segmentación de mercado, costos e ingresos.

Tabla 8 Lienzo del modelo de negocio.

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTE	SEGMENTO DE MERCADO
<p>Con dueños de grandes cadenas de tiendas departamentales.</p> <p>Asociaciones con empresas para desarrollar formas de pago y convenios.</p> <p>Alianzas con proveedores para explorar y explotar el desarrollo de nuevos productos y/o insumos.</p>	<p>Solicitud y abastecimiento de mercadería.</p> <p>Elaboración de Producción diaria.</p> <p>Operaciones de venta en caja, elaboración de productos y despacho.</p> <p>Higiene de equipos, insumos, rotulación y mantención de insumos.</p>	<p>"Pedro, Juan y Diego, somos preferidos por encontrarnos a lo largo del país, ofreciendo productos con receta propia, excelente relación precio- calidad y con rapidez en la entrega".</p> <p>Atributos de la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receta Propia</li> <li>- Relación Precio-Calidad.</li> <li>- Rapidez de Atención.</li> </ul>	<p>Para captar clientes: asistencia directa</p> <p>en puntos de atención e información</p> <p>disponible en medios masivos y folletería.</p> <p>Para fidelizar: entregar productos de elaboración chilena y atractivos en ingredientes.</p> <p>Para estimular venta: Sugerir complementos, ofrecer adicionales en cada compra.</p>	<p>Jóvenes entre 15 y 35 años.</p> <p>Trabajadores próximos y/o en centros comerciales.</p> <p>Cientes de centros comerciales que buscan una comida al paso.</p> <p>Segmentos socioeconómicos</p> <p>C2- C3 - D.</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Puntos de Venta en centros comerciales y lugares de alta afluencia de público.</p> <p>Personal disponible en cada punto de venta para operación de locales.</p> <p>Sistema de Distribución de insumos y elaboración.</p>		<p>CANALES</p> <p>Comunicación en Medios masivos (internet, metro, locomoción colectiva, volantes y gráficas).</p> <p>Cliente evalúa precios y características en gráfica a disposición en punto de venta.</p> <p>Proceso de compra y entrega en locales de atención directa al cliente.</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS: Arriendos, salarios, mantención preventiva, publicidad, viajes, honorarios.</p> <p>COSTOS VARIABLES: Materia Prima 40%, Mano de Obra 25%, Otros Gastos 10%.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Puntos de ventas ubicados desde Arica a Punta Arenas en los cuales su principales formas de pago serán efectivo (60%), tarjetas (30%), convenios físicos (8%) y otros convenios</p>		

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio

Lo siguiente será describir uno a uno los elementos del modelo de negocio de Pedro, Juan y Diego con lo que se explicará en detalle el funcionamiento de dicha unidad y sus relaciones tanto internas como externas.

#### ➤ **SEGMENTOS DE MERCADO.**

La empresa Pedro, Juan y Diego atiende un segmento de clientes amplio en geografía, que abarca desde la ciudad de Arica hasta Punta Arenas. Sus puntos de ventas se encuentran concentrados en centros comerciales y en algunas ciudades como Concepción, Santiago y La Serena en puntos de alta afluencia de personas, como lo son plazas públicas o paseos peatonales.

Las ubicaciones responden principalmente a grupos socioeconómicos medio bajo (C2, C3, D), a centros de alto flujo de personas en horarios de trabajo que requieren alimentación a bajo costo, en poco tiempo y a un bajo precio. Otro segmento importante son las comunidades estudiantiles, donde sus principales casas de estudio se encuentran próximas a los centros de las distintas urbes y principales paseos peatonales de las ciudades.

#### ➤ **PROPUESTA DE VALOR.**

El mercado de la comida rápida es un entorno altamente dinámico que responde rápidamente a los cambios en el comportamiento de los consumidores, cambios conductuales de la sociedad y el dinamismo propio del mercado.

La propuesta de Pedro, Juan y Diego es mantener precios competitivos adecuados, en estricta relación a una calidad mínima aceptable, generar recetas de consumo masivo que atiendan las necesidades del consumidor y la rapidez en su atención (característica altamente valorada por los clientes).

➤ **CANALES.**

El modelo de negocio de la comida rápida es la atención directa a sus clientes, su proceso de evaluación, decisión y compra se materializa directamente en los puntos de ventas disponibles a lo largo del país. En cada punto de venta se dispone de la tecnología necesaria para dar a conocer los productos, proceder con la atención, gestionar la compra, elaborar el producto y su finalizar con su despacho.

Los procesos comunicacionales de la marca en sus canales han ido evolucionando desde el uso de redes sociales, transporte público (Metro y locomoción colectiva), medios masivos como radio y televisión, diarios, revistas de entrega gratuita e incluso la asociación con aplicaciones móviles (Movistar, Cencosud, Izit, etc.)

Actualmente también existe un desarrollo importante en la página web de la compañía, que permitirá a los clientes tener acceso a visualizar los productos, propuesta de valor, ubicaciones de los locales, campañas publicitarias, concursos y un apartado para quienes deseen trabajar en la empresa.

➤ **RELACIONES CON LOS CLIENTES.**

El proceso de captación de clientes se hace a través de medios masivos, folletería, publicidad y la atención directa en los puntos de ventas. También a través de redes sociales se atienden dudas, sugerencias y reclamos y con esto se obtiene información sobre las necesidades de los consumidores.

Los procesos de fidelización son, elaborar recetas con sabores propios de los consumidores, con ingredientes valorados en presentaciones atractivas y a precios bajos. Finalmente, en el proceso de estimulación de venta, se entregan variadas opciones de agregados a los productos principales o complementos, a modo de generar un aumento en el ticket promedio de venta.

Otro aspecto en desarrollo, respecto a la relación con el cliente, es la atención a los reclamos o dudas que provengan de ellos, dado que esto repercute altamente en la reacción en redes sociales y medios masivos de comunicación. Existe un departamento responsable de contactar a los clientes ante cualquier situación de reclamo o problema de atención, el cual debe entregar una solución, aclaración o derivación al departamento que corresponda.

➤ **FUENTES DE INGRESOS**

Los ingresos en este tipo de mercado provienen en más de un 60% del medio de pago en efectivo, seguido del pago electrónico con tarjetas de débito y crédito que representan el 21% de las transacciones aproximadamente, el resto se recauda de los pagos con convenios, como tickes Sodexo o cupones, entre otros. (Reporte anual de gestión Pedro, Juan y Diego, 2017). La característica principal en la obtención de ingresos es generar muchas transacciones en cortos períodos de tiempo.

El motivo por el cual, el efectivo resulta ser el medio de pago más utilizado, es en función de los precios de los productos comercializados, que generalmente fluctúan en promociones y combos alrededor de los \$3.000.- a \$5.000.- por persona. (Reporte anual de gestión, 2017)

En el caso de las tarjetas de débito y crédito, estas representan aproximadamente el 21% de los ingresos y generalmente se encuentran vinculadas a la compra de productos familiares o del tipo Premium, valores que se encuentran entre los \$5.000.- a \$10.000.-. Durante el año, generalmente los principales bancos lanzan una o dos campañas en las que se entregan descuentos a sus clientes por la compra de productos con montos mínimos de compra.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Entrevista efectuada a Sebastián Matamala, Gerente de marketing Pedro Juan y Diego, validado por mix de productos formas de pago periodo 2016-2017.

Otros medios de pago como los cupones o prepagos, culturalmente aún no son medios de pago masivamente utilizados por la población, por lo tanto, disponer de ellos no implica un aumento o baja significativa en las transacciones.

Los usos de convenios físicos representan menos del 5% del total de ingresos y su existencia principalmente radica en desarrollar alianzas con empresas proveedoras de este tipo de servicio para probar su efectividad con los resultados antes expuestos.

La tendencia en el uso de tarjetas de débito y crédito se espera que aumente considerablemente dado que Chile presenta el mayor crecimiento en el uso del plástico como medio de pago. Lo anterior genera una necesidad importante de mejora en los sistemas de ventas que puedan hacer frente a este medio de pago y para así no generar un aumento en los tiempos de espera en los procesos de compra. (Ebislatam, 2016)

Otro ingreso actual en el rubro de la comida rápida, es el uso de la tarjeta Amipass (JUNAEB), este representa entre el 4% y el 6% de las ventas y es importante evaluar su permanencia dadas las últimas discusiones parlamentarias en referencia a la continuidad de su aceptación como medio de pago al interior de los patios de comida por conceptos de vida saludable.

La eliminación de la beca nacional estudiantil generaría desarrollar nuevos menús y/o desarrollar alguna nueva fuente de ingresos que permita suplir esta baja de ventas en el caso de su prohibición.

➤ **RECURSOS CLAVE**

El modelo de negocio requiere como elemento clave, **disponer de espacios en los distintos centros comerciales** equipados con maquinarias de elaboración de alimentos, sección de limpieza, sala de mayonesa, sector de despacho, bodega, servicios higiénicos y área de atención.

El contar con la infraestructura adecuada y espacios negociados para participar en el mercado, depende la autorización de funcionamiento, permisos y operaciones del local. Se desprende directamente de esto, la necesidad de contar con líderes con poder de negociación para tener acceso a estos espacios y los recursos financieros para el desarrollo de locales.

Para el funcionamiento de los puntos de venta, es indispensable **contar con el personal necesario para su operación**, distribuidos en atención y despacho, cocina y administración del local para sus distintas actividades. Es clave tener procesos de capacitación estandarizados, de fácil comprensión y adecuados para operar en el negocio de la comida rápida.

Finalmente, se requiere de un sistema de recepción y manejo de inventarios para la **elaboración de las distintas líneas de productos** y con esto cumplir con la propuesta de valor. La distribución es un factor clave y debe ser realizada por proveedores responsables y el local solo se preocupe de contar con una bodega adecuada para el funcionamiento de su punto de venta.

➤ **ACTIVIDADES CLAVES.**

La actividad clave de este modelo es la elaboración de productos a través de distintos insumos cumpliendo con lo ofrecido en los distintos materiales gráficos de cara al cliente.

La actividad de **abastecimiento** de mercadería es totalmente necesaria para disponer de los materiales necesarios para trabajar al interior de los locales, este abastecimiento se realizará con la solicitud desde el local para posteriormente recibir directamente desde el distribuidor las materias primas en los puntos de venta. A su vez, estos deben recibir la mercadería en buen estado, con las características requeridas y sin vencimiento. Los pedidos deben quedar siempre en óptimas condiciones en los locales, nunca a ras de piso, en cantidades

adecuadas para no generar sobre stock y siempre recibir únicamente lo autorizado, dado que con eso se cumplirá con la elaboración de cada producto.

Finalmente, todos los insumos llegan en un formato establecido para que las líneas de producción, cumplan con sus tiempos de elaboración y despacho al cliente.

La **elaboración** de la producción diaria se realiza en sector de cocina, es en este lugar donde se prepara el producto con los distintos equipos y personal calificado para cumplir con los estándares de producción.

El proceso de producción es dirigido por un maestro de cocina, quien debe supervisar la producción, organizar la materia prima, dirigir el equipo de trabajo en cocina y asegurar la continuidad operacional tanto para la línea de hot-dogs, como para la de hamburguesas.

Los procesos de elaboración deben asegurar toda norma de aseguramiento de calidad e higiene, en cuanto al uso de mascarillas, limpieza de manos, malla para el cabello, no utilización de joyas, aros, etc.

Los tiempos de producción son controlados a través del uso de comandas de producción, las que sirven para organizar los pedidos, turnos de atención y tiempo de elaboración en cocina.

Las **actividades de cara al cliente** son claves para cumplir con la propuesta de valor, los tiempos de atención en caja, el cumplimiento de los protocolos de atención y tiempos de despacho en producción.

Inicialmente el proceso de cara al cliente es la toma de pedido, recepción del pago, emisión de boleta y entrega del turno de atención. Desde el momento de emisión de la boleta se comienza a medir el tiempo de atención.

El pedido es recibido por el personal en sector de despacho, los que deben encargarse de los agregados (bebidas, snack, helados, etc.), luego deben recibir desde la cocina, los productos principales que son las hamburguesas y los hot-dogs. Finalmente son estos los encargados de despedir al cliente, entregar su bandeja y sugerir el uso de salsas adicionales a disposición del cliente.

La última actividad relacionada a la elaboración de productos y que resulta clave en esto, es la higiene de equipos, mantención de los insumos, correcta rotulación y eliminación de insumos en mal estado.

**Los procesos de higiene y aseguramiento de la calidad** se encuentran en operación durante todos los procesos al interior del local desde la recepción de mercadería, procesos de elaboración y de entrega de productos al cliente.

### **ASOCIACIONES CLAVES.**

Para el proceso de cumplimiento de la propuesta de valor, es necesario contar con los espacios para desarrollar puntos de ventas. Existen altos directivos de la organización con relaciones desarrolladas con los principales administradores y/o dueños de espacios en ubicaciones claves para estar disponible para los clientes.

Respecto a los proveedores existen dos asociaciones importantes, la primera con empresas que se ofrecen para desarrollar convenios, formas de pago y formas de trabajar en conjunto para la obtención por un lado del aumento de transacciones de la empresa y por el otro analizar estadísticamente a la población de consumo.

Finalmente, en cuanto a los proveedores de materia prima existen asociaciones que estudian tendencias de consumo y nuevas preparaciones o mezclas que podrían ser desarrolladas para beneficio mutuo de las partes.

## **ESTRUCTURA DE COSTOS**

La estructura de costos en este modelo de negocio representa un 40% del total de las ventas correspondiente a insumos alimenticios, artículos de aseo y artículos de embalaje. Existe otro 25% correspondiente a la mano de obra y un 5% a 10% por concepto de otros gastos como traslados, gastos generales y gastos menores.

Otros gastos estimados son los incurridos en arriendos, cuentas de servicios y primas sobre ventas por el funcionamiento en el interior de los centros comerciales (transbank). Los gastos de arriendo se cancelan mensualmente y su base de cálculo responde a un monto base más un variable estimativo de acuerdo con nivel de ventas generado por dicho local. (Estados de resultados Unifood, 2017)

Existe un establecimiento de costos teóricos para todas las líneas de productos los cuales se revisan sus resultados período a período a modo de mantener un costo controlado acorde a los presupuestos. Siempre se buscará mantener un costo de receta en un rango del 40%, dicho costo proviene de la materia prima necesaria para producir los productos y los costos en mano de obra.<sup>11</sup>

Los costos en otras materias como marketing, desarrollo, contabilidad, administración, tesorería y finanzas, se administran centralmente y se prorratan por centros de costos afectos a las campañas, conforme se establecen campañas y utilización de recursos de los distintos puntos de venta.

En cuanto a otros costos, es importante mencionar que se busca siempre la venta en alto volumen a bajo costo y los costos de aperturas en este tipo de modelo comienzan a rentabilizar aproximadamente al cabo del octavo mes promedio. (Estados de resultados Unifood, 2017)

---

<sup>11</sup> Entrevista efectuada a M. Aguirre, CEO Pedro, Juan y Diego, 14 de mayo de 2017.

Los costos a nivel empresa, se manejan en centros de costos, estos tendrán sus costos de: materia prima, arriendos, mano de obra, gastos generales, etc., por separado. Los centros de costos asociados a departamentos de apoyo a operaciones tales como Marketing, Contabilidad, Tesorería, Informática, etc., deben manejar sus estructuras presupuestarias y de igual forma se tratan como centros de costos independientes.

#### **5.4 Relación Elementos de Modelo de Negocio y Atributos de Propuesta de Valor**

La propuesta de valor definida se relacionará a continuación con cada elemento del modelo de negocios, para con ello, determinar la contribución de cada aspecto del modelo en el cumplimiento de la propuesta entregada al cliente.

En la tabla número 9. se relacionarán los segmentos de mercado, los canales, y las relación de los clientes con los atributos de la propuesta de valor, con el fin de explicar el valor agregado que obtendrán con el servicio entregado por la empresa.

Tabla 9 Relación segmentos de mercado, canales y clientes con la propuesta de valor.

DIMENSION MODELO	PUNTO CLAVE	ATRIBUTOS		
		RECETA PROPIA	PRECIO- CALIDAD	RAPIDEZ ATENCION
<b>SEGMENTOS DE MERCADO</b>	Dirigido a G.S.E (Medio- Bajo) C2-C3-D, Clientes y trabajadores en centros comerciales. Consumidores mayoritariamente entre 15- 35 años de edad.	Los productos deben tener elaboraciones acordes a clientes que habitualmente consumen comida rápida en elaboraciones cercanas; ingredientes conocidos, fáciles de indentificar, y en variedades de rápida elaboración	Los consumidores en estos grupos segmentados, tienden a buscar productos con precios bajos, en formato promociones (que incluyan liquido u otro complemento) y con una calidad aceptable para consumo.	Este tipo de cliente responde a personas con poca disponibilidad de tiempo (trabajador, estudiante, consumidor de centro comercial) para alimentación. El optimizar su atención reporta una gran satisfacción para los clientes.
<b>CANALES</b>	Comunicación de Marca en medios masivos publicitarios (Diarios, radio, revistas, folletería, locomoción colectiva, metro.)	Las imágenes ponen énfasis en resaltar las características de los productos, mostrar el slogan de receta propia y sus principales ingredientes.	Se transmite en los medios masivos las principales promociones, precios, combos atractivos y conveniencia del producto.	Se comunica en los lugares de concentración de los segmentos (metro, micros, etc.) la presencia de Pedro, Juan y Diego a la mano.
	Proceso de Compra y atención directo en el punto de venta.	Se muestran las distintas variedades y las características de cada elaboración siendo los productos Pedro, Juan y Diego referente de producto con ingredientes propios de la cultura chilena.	Se comunican los productos directamente en el punto de atención con sus precios atractivos para la decisión del cliente.	El proceso de compra es sumamente rápido y la atención se realiza en el mismo mesón de despacho por tanto se da mayor velocidad a la atención.
<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES.</b>	Captar: Medios Masivos, Redes Sociales y Punto de Venta directo.	Se buscar relacionar la tradición en productos de elaboración chilena a la necesidad de consumo del cliente	Se establecen una relación de siempre otorgar un precio adecuado y competitivo por el producto entregado	Se enfatiza que la atención es rápida y cercana a los clientes.
	Fidelizar: Producto elaborado en local e ingredientes atractivos	Se muestra a cliente que el producto se elabora en local con parrillas e ingredientes frescos.	Ningún producto ofrecido tendrá precios excesivos y/o desconocidos para el cliente	El producto elaborado en el local se entregará con rapidez y calidad requerida.
	Rentabilizar: Sugerir complementos y adicionales.	Se sugiere complementar el producto con otros complementos (Helados, empanadas, nuggets, cajas para compartir).	Los precios de los complementos serán bajos y atractivos para el cliente.	Los complementos estarán a disposición del cliente sin tiempos adicionales de espera.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 10. se relacionan las fuentes de ingresos, los recursos claves y las actividades claves con los atributos definidos con anterioridad en la propuesta de valor.

Tabla 10 Relación fuentes de ingresos, recursos y actividades claves con atributos de la propuesta de valor.

DIMENSION	MC	PUNTO CLAVE	ATRIBUTOS		
			RECETA PROPIA	PRECIO- CALIDAD	RAPIDEZ ATENCION
<b>FUENTES DE INGRESOS</b>			Atributo de alto impacto en la obtención de ingresos por la presentación y calidad del producto recibido.	Atributo de Alto impacto en la obtención de ingresos.	Atributo de alto impacto en la decisión futura de compra y/o fidelización del cliente.
<b>RECURSOS CLAVES</b>		Puntos de Ventas en centros comerciales y barrios comerciales.	Deben tener espacio para elaboración, materias primas e implementos para cumplimiento del atributo.	Contar con la comunicación gráfica adecuada y con espacio adecuado de cara al cliente.	Disponer del espacio necesario para otorgar una rápida atención.
		Personal disponible en puntos de venta.	Contar con personal necesario y capacitado para cada una de las elaboraciones comunicadas.	Contar con el personal necesario para el proceso de atención y venta de productos.	Comunicar los tiempos de espera y la forma en que se realiza la entrega del pedido.
		Sistema de Insumos y elaboración.	Clave para tener totalidad de ingredientes por receta y los equipos necesarios para su desarrollo.	Sistema controlado de utilización de insumos para no afectar la calidad de entrega de productos al cliente.	Buenos insumos y buenos procesos de elaboración generan un despacho más rápido y reducción de tiempo de atención.
<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>		Solicitud y abastecimiento de mercadería.	Se debe solicitar los ingredientes necesarios y autorizados para elaboración de productos, mantener un stock adecuado a la demanda.	La buena gestión de inventarios permite la mantención de los costos y con esto no afectar los precios ni la calidad en productos.	Disponer de insumos durante todos los procesos de atención mantiene fluidez en los procesos de elaboración y el control sobre los tiempos de atención a clientes.
		Elaboración de Producción Diaria.	Se debe considerar productos de mayor y menor salida, considerar sus prioridades y elaborar en base a una demanda estimada de productos.	Producir en forma programada permite elaborar acorde a los estándares y cuidar la calidad de los productos.	Contar con una producción mínima para realizar una atención fluida y rápida al cliente.
		Operación de Venta (toma de pedido, elaboración y despacho de producto).	Mantener comunicación desde Cajas a cocina en emisión de comandos y elaboración de recetas.	Tener claridad en la toma de pedido, gestionar la rentabilización del cliente por medio de adicionales y sugerir productos premium.	Tiempo de atención en caja debe ser breve para emitir comando, pasar a la elaboración de producto y entrega a despacho.
		Higiene y Conservación de Alimentos.	Actividad clave dentro del modelo para conservar alimentos y velar por la salud tanto del personal como el cliente,	La eliminación constante de insumos por mala gestión de insumos o mala conservación puede repercutir en la calidad y establecimiento de precio de ciertos productos.	La disponibilidad de insumos e instrumentos limpios permiten mantener procesos acordes a los tiempos necesarios para cumplir la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla número 11 se relacionarán los atributos definidos en la propuesta de valor con la estructura de costos y las asociaciones claves.

Tabla 11 estructura de costos y asociaciones claves con atributos de la propuesta de valor.

DIMENSION MODELO	PUNTO CLAVE	ATRIBUTOS		
		RECETA PROPIA	PRECIO- CALIDAD	RAPIDEZ ATENCION
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		Se evalúa con abastecimiento y aseguramiento de la calidad cada insumo para mantener costos óptimos junto a un estándar de calidad en sus recetas.	Alto impacto en el establecimiento de precios y la categoría de líneas de productos (Producto de promociones, premium, de alta demanda.)	Se buscan introducir tecnologías para atención más rápida, maquinarias de mayor productividad e insumos de más fácil manejo. Esto repercute en la estructura de costos fijada.
<b>ASOCIACIONES CLAVES</b>	Asociaciones con Dueños y/o administradores de grandes cadenas comerciales.	Gestionar la obtención de espacios adecuados en características para cumplir con el atributo	No tiene relación con el atributo.	Gestionar la obtención de espacios adecuados en características para cumplir con el atributo
	Empresas de Desarrollo de convenios y alianzas comerciales.	No tiene relación con el atributo	Gestionar el desarrollo de productos a precios convenientes que permitan obtener mayor nivel de transacciones.	Fomentar convenios en horarios de baja demanda que permitan el cumplimiento de este atributo.
	Asociaciones con proveedores para diseño de insumos y productos.	Clave para la creación de nuevas recetas y la exploración de nuevas líneas.	Clave para el establecimiento de precios, descuentos por compra de volumen y pruebas de producto.	Realizar diseños de productos que optimicen la manipulación de alimentos y reduzcan los tiempos de elaboración.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 Análisis de Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Pedro, Juan y Diego, presenta un negocio rentable con crecimiento sostenido en la industria y con esto detectar mejoras o desarrollos que incrementen la rentabilidad y reporten un mayor ingreso para la empresa.

En el mercado, se identificó a dos segmentos particulares de clientes; el grupo de consumidores próximo a centros comerciales que trabajan en la zona y son clientes habituales de comida rápida y otro grupo correspondiente a estudiantes jóvenes con edades entre los 15 años y los 35 años.

Los esfuerzos comunicacionales para los dos grupos identificados debiesen generar esfuerzos para ofrecer productos acordes a los requerimientos de dichos clientes y con ello generar mayor atractivo en su proceso de compra, generándose como consecuencia una fidelidad con la marca.

El establecimiento de canales dinámicos de publicidad permitiría entre otras cosas, poder establecer campañas publicitarias por horarios (desayunos, horarios de almuerzo y horarios de cierre), pudiendo ser modificados de acuerdo al comportamiento del consumo y adecuar la venta de productos al tipo de consumidor de una zona en particular. Lo anterior generaría fidelidad y una mayor satisfacción de los clientes.

Un ejemplo de generación de publicidad particular sería la situación de Pedro, Juan y Diego Concepción Centro, local que se encuentra ubicado en un centro comercial próximo a las universidades más grandes de la región y este tipo de cliente representa más del 60% de los consumidores totales del punto de venta con un hábito de consumo dirigido hacia las promociones.<sup>12</sup>

Existe un negocio aún no explorado en la marca que es el desarrollo de carritos de eventos especiales y otros, como el desarrollo de un canal de delivery. Este tipo de transacciones, reporta ingresos constantes y provee de información importante en cuanto a las cantidades de consumo y elaboración de la producción. Lo anterior aún no puede ser fuertemente explorado dado que existen limitantes sanitarias (uso de servicios básicos) y la empresa por otro lado

---

<sup>12</sup> Entrevista efectuada a Sebastián Matamala, Gerente de Marketing Pedro, Juan y Diego, validado por convenios estudiantiles y consumo de promociones.

pone énfasis en desarrollar crecimiento de mercado a través desarrollo de locales establecidos que cumplan requerimientos legales, sanitarios, capacidad de venta y metros cuadrados para equipamiento e inventario.

Actualmente se ha desarrollado el formato tipo carrito, solo para cubrir algún evento particular de Marketing como campañas publicitarias en calle o fiestas internas de empresas, siendo un éxito en la recepción por parte de quienes consumen productos.

Dentro del modelo de negocio, existe el uso de bodega, espacios para elaboración de mayonesa y sectores de limpiezas de instrumentos. Estos espacios actualmente no tienen una gestión y control respecto a sus tamaños, distribuciones y usos, siendo un foco a tratar en materia de estancamiento de materias primas, el control de vencimiento de productos y el uso de sistema FIFO para manejo de materias primas perecibles.

La optimización del uso de espacios generaría mejoras en los procesos de gestión de pedidos, no generar pérdida de insumos por negligencia y mantener el resguardo de la higiene y la calidad en los procesos productivos. La actividad de mejora en procesos de abastecimiento no solo generará buenos resultados en el uso de espacios, sino también en la optimización del uso de insumos y proceso de entrega de pedidos a los locales.

## **6 MAPA ESTRATÉGICO**

Se define a continuación el mapa estratégico para la unidad estratégica de negocios Pedro, Juan y Diego, que será base para la definición del sistema de control de gestión en la operación, dirección y control de la misma.

### **6.1 Importancia del Mapa Estratégico Empresa Pedro, Juan y Diego.**

El modelo actual de negocios de la empresa Pedro, Juan y Diego muestra una importante desconexión entre los objetivos que persiguen los puntos de ventas respecto a lo que esperan los altos directivos de la organización.

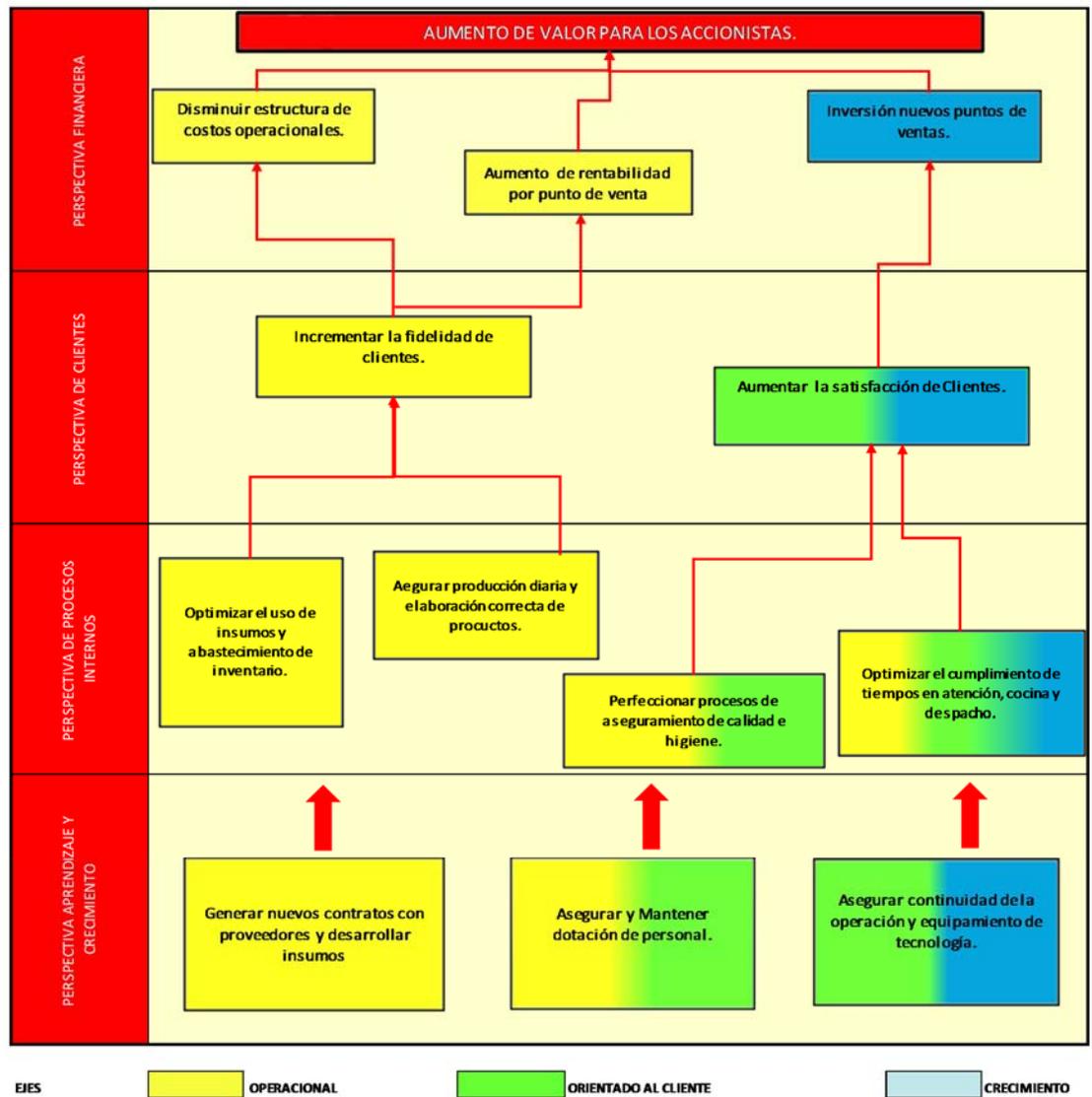
Actualmente, los administradores de los distintos puntos de ventas junto a sus respectivos equipos, cumplen con una serie de objetivos, los que reportan sólo incentivos monetarios, sin información de los beneficios que aportan en el desarrollo organizacional y la propuesta de valor.

El compromiso con la estrategia de los altos directivos y la necesidad de alinear los distintos equipos al interior de la organización, toman importancia a la hora de establecer el mapa estratégico. En la actualidad existe un alineamiento dado exclusivamente por las habilidades de liderazgo de los principales gerentes, supervisores y jefes de las distintas áreas que participan en la operación. Aquí nace la necesidad de medir la contribución de cada equipo, comunicar la importancia de sus actividades y alinear en pos de lograr objetivos.

La empresa Pedro, Juan y Diego pertenece a un *holding* administrador de distintas empresas como se ha mencionado desde el inicio del presente análisis, es un motivo importante para gestionar, desarrollar, diferenciar y comunicar su funcionamiento a los distintos usuarios de esta información (personal interno, proveedores, alta dirección, clientes, etc.).

## 6.2 MAPA ESTRATÉGICO “PEDRO, JUAN Y DIEGO”.

Figura 1. Mapa estratégico Pedro Juan y Diego



Fuente: Elaboración propia.

### **6.3 Explicación del Mapa Estratégico a partir de la descripción de los ejes estratégicos.**

El presente mapa estratégico se focaliza en tres ejes principales: uno operacional, un foco hacia el crecimiento y finalmente uno orientado directamente al cliente. Estos tres focos finalmente repercuten y se relacionan directamente con la propuesta de valor.

El aspecto Operacional dice relación a todo lo necesario para ejecutar las actividades en los puntos de ventas.

Inicialmente, se requiere disponer de los espacios para montar un nuevo punto de venta y para esto existen asociaciones con los mayores proveedores de espacios en centros comerciales (grupo Plaza, Cencosud, Mall Vivo, Espacio Urbano, etc.). Luego el transporte de equipos, la instalación de piezas, implementación de servicios básicos y equipos, son actividades del departamento de Desarrollo, los que posteriormente son entregados a Operaciones para iniciar los procesos de funcionamiento.

Lo anterior representa un aspecto estratégico, disponer de un espacio privilegiado al interior de un patio de comidas con alto flujo de personas en tránsito, esto reporta un mayor ingreso para la compañía, en la medida que la infraestructura se encuentre en condiciones atractivas para que el cliente tome su decisión.

Las operaciones de búsqueda de nuevos puntos de ventas corresponden a uno de los principales directivos, este posee un alto grado de conocimiento en el mercado, excelentes relaciones con los distintos administradores de centros comerciales y una importante formación académica en materia de marketing y administración de empresas.

La dotación de personal se encuentra a cargo del departamento de Recursos Humanos, este debe preocuparse de la dotación y la generación de mecanismos de retención de los talentos existentes en los puntos de ventas, para no perjudicar la operatividad normal de los puntos de ventas por ausencia de personal.

Durante el proceso de implementación es necesario contar con seguridad de recepción de mercaderías y despacho de insumos. Lo anterior requiere contar con contratos establecidos con proveedores y mantener un desarrollo constante de insumos.

Los puntos de ventas son responsables de hacer los pedidos de materias primas, verificar toda la implementación de equipos, gráficas de *marketing* e implementación inicial de insumos, realizar pruebas de productos previa apertura y distribuir las materias primas en sus espacios. Así mismo los procesos de ventas y elaboración de productos se realizan en su interior.

Los procesos de estandarización son claves, dado que existe una alta rotación de personal y es necesario no generar interrupciones a las actividades normales de cada punto de venta. Otro aspecto es el manejo de los flujos de información, protocolos de atención y realización de pedidos de acuerdo con los fijados contractualmente con los distintos proveedores.

En los procesos internos, los insumos se utilizan en la fabricación de productos, estos son comunicados desde el área marketing directamente al cliente, previo análisis y estudio de mercado para generar productos que sean acertados para el crecimiento de la unidad. Las distintas líneas de productos y sus recetas particulares presentan sus fichas técnicas de elaboración, gramaje, características, temperatura y tiempos de elaboración.

Los procesos internos incluyen, evitar la pérdida de insumos por mala elaboración, cumplir con las normas sanitarias y de higiene, asegurar la calidad, resguardar el personal, no incurrir en faltas de stock de insumos por mala

programación de pedidos y asegurar el cumplimiento en los tiempos de atención y protocolos establecidos.

El cumplimiento de los procesos internos impacta directamente en la perspectiva del cliente y en el incremento de la tasa de retención de estos. Existe de respaldo una buena comunicación de los productos existentes por el área de *marketing* hacia los clientes, un buen proceso de elaboración, una optimización en el uso de los recursos y velocidad en el proceso completo del servicio entregado.

Finalmente, en el aspecto financiero los aciertos en campañas de mix generan que se disminuyan los costos operacionales por efecto de economías de escala, el buen uso de los insumos y la correcta operación en los puntos de ventas. Adicionalmente se genera una mayor rentabilidad por puntos de ventas como consecuencia del eje operacional detallado.

En el eje de la orientación al cliente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la prioridad se centra en la necesidad de tener puntos de ventas, estos deben contar con una buena imagen, *lay-out*, pantallas con publicidad y valores y zonas demarcadas de filas de atención, caja, zona de retiro y ubicación de puestos de salsas. Esto, tiene que ser apoyado con los equipos tecnológicos que permitan la producción en el área de cocina, además de poseer un sistemas de ventas que haga posible todo la operación.

Para orientar al cliente, se requiere de un personal capacitado y mantenerlo es primordial para resguardar la experiencia y conocimiento en los procesos de atención, protocolos de servicio y cumplimiento de la propuesta de valor.

A nivel de procesos, el aseguramiento de la calidad e higiene permiten entregar un producto limpio, con el estándar de calidad establecido y sin riesgos sanitarios. El otro proceso orientado al cliente, es el cumplimiento de los tiempos de entrega, estos abarcan desde que se toma el pedido en caja, se genera la comanda para

la elaboración del producto, se arma el pedido, se despacha en área de retiro para posteriormente entregar al cliente.

Este eje repercutirá en la fidelización y satisfacción de los clientes, el que valorará el tiempo de su atención y la entrega de un producto con una excelente relación de precio- calidad y sus productos con elaboraciones de recetas propias.

El mapa desarrolla su eje de crecimiento con la búsqueda de puntos de ventas (disponer), el equipamiento e implementación de este acorde a presupuestos y búsqueda de minimización de costos. La tecnología también debe asegurar la continuidad de operación evitando gastos innecesarios en mantenciones, reparaciones y/o modificaciones no presupuestadas.

El crecimiento, se irá reflejando a nivel de procesos en el aumento del cumplimiento en los tiempos de atención, cocina y despacho. La optimización de esto, reflejará un aumento en el nivel de transacciones en los puntos de ventas, en la variación positiva del ticket promedio, en el aumento de número de clientes por el crecimiento de las transacciones, el mejor uso de los insumos perecibles, en mejoras en las economías de escala, entre otros.

En cuanto a la perspectiva de clientes, aumentará la satisfacción de clientes, quienes valorarán los tiempos de atención y la entrega de un producto de calidad con una buena relación de precio respecto a la competencia.

La satisfacción de los clientes, se traducirá en que los puntos de ventas sean más rentables, reporten mejores niveles de ingresos y esto, a su vez, impulsará el crecimiento de la empresa a través de la inversión en nuevos puntos de ventas considerando que la marca posee una participación valorada en el mercado.

Los tres ejes presentes en el mapa estratégico demuestran que se puede realizar un buen cumplimiento de la propuesta de valor.

La rapidez en la atención será consecuencia del buen uso de los tiempos, un correcto proceso de elaboración y un buen manejo de los insumos y protocolos de atención, aportarán al cumplimiento de este objetivo y para esto, el personal será clave.

La relación precio-calidad será posible gracias a alianzas estratégicas con proveedores expertos en el rubro de la comida rápida, a evitar faltas de stock, a la generación de recetas asertivas acorde a las cambiantes necesidades y gustos del cliente, a la fijación correcta y atractiva de precios y con una calidad acorde, considerando las variaciones tanto del mercado como el de la competencia.

Las recetas propias dependerán de detectar las combinaciones más apetecidas por los clientes, permitiendo entregar nuevas recetas propias de la marca con insumos y formatos valorados por el cliente.

#### **6.4 Diccionario de Objetivos del Mapa Estratégico.**

A continuación, se desarrollará el diccionario de objetivos relacionado al mapa estratégico, con el que se determinará el impacto de cada actividad a través de las distintas perspectivas y cómo estas llevarán al cumplimiento de la propuesta de valor, los objetivos organizacionales y la dirección de los equipos de trabajo.

##### **Explicación de la importancia del diccionario de Objetivos**

Los objetivos planteados en el Mapa Estratégico, son importantes para el desarrollo de la unidad de negocios, estos establecen la médula del negocio y cómo cada objetivo se traduce en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Se explicará en el diccionario, los significados de cada objetivo y cómo estos impactan como consecuencia en el siguiente, a medida que los recursos pasan a ser procesados y se vinculan a los clientes y cómo estos resultados contribuyen financieramente a la organización. Entregar la claridad de estos objetivos es muy valioso, dado que en base a ellos estableceremos los indicadores con los que se

irá midiendo su efectividad y operatividad en el modelo. También detallar el significado de cada objetivo, permitirá entregar el marco teórico de lo que se espera obtener de cada uno de ellos e involucrar a la organización en el cumplimiento de los mismos.

Lo que busca el diccionario de objetivos, es dar a conocer el foco primordial de una organización que es el “crear valor a largo plazo para los accionistas, esto dado que la propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización”. (Kaplan y Norton, 2008). La perspectiva de recursos y aprendizaje, entregará los insumos que sean necesarios para el desarrollo de los distintos procesos internos y las salidas de estos, aportarán en la perspectiva de clientes, en cuanto al cumplimiento de la propuesta de valor, lo que generará mayores ingresos y proyecciones de crecimiento para la organización.

En la actualidad, no existe evidencia del establecimiento de lineamientos organizacionales, ni tampoco la contribución de cada unidad para con el desempeño a largo plazo de Pedro, Juan y Diego. Esta sencilla herramienta permitiría comprender, a modo de ejemplo, que si disponemos de materia prima bien organizada, podemos elaborar más rápidamente las recetas y esto lleva a obtener más clientes satisfechos al recibir productos en forma más rápida, traduciéndose en mayores ingresos.

A continuación, se detallan las relaciones entre las distintas perspectivas y las explicaciones entre sus relaciones de causa- efecto

Tabla 12 Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFECTO	EXPLICACION
Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	Generar nuevos contratos con proveedores y desarrollar insumos.	Optimizar el uso de insumos, abastecimiento e inventario.	La correcta realización de pedidos en cuanto a respetar los proveedores autorizados, precios convenidos y formatos permitirán que el proceso de elaboración de productos, cumpla en detalle con las recetas establecidas.
		Asegurar producción diaria y elaboración correcta de productos.	El contar con los insumos, contratos cerrados, establecimiento de volúmenes y condiciones de compra permitirá desarrollar las campañas de productos en formatos, imagen, gramajes y tener disponibilidad de productos durante todo el horario de atención.
		Perfeccionar procesos de aseguramiento de calidad e higiene.	El asegurar contratos de insumos /materia prima permite que se establezcan las estandarizaciones necesarias en formas de rotular equipos, el establecimiento de uso mercadería (FIFO), la eliminación de productos en mal estado, asegurar condiciones de higiene en productos, local, personal y mantener al día aspectos de fumigación, limpieza, etc.
		Optimizar el cumplimiento de tiempos en atención, cocina y despacho.	El contar con los insumos correctos y en los formatos establecidos, permitirá que la elaboración de productos sea de acuerdo a las recetas en los gramajes, pasos de elaboración, formato y tiempos establecidos para cumplir el atributo de rapidez en atención.
Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	Asegurar y mantener dotación de personal.	Optimizar el uso de insumos, abastecimiento e inventario.	Los puntos de ventas requieren de personal siempre disponible para las distintas funciones dentro de la operación. (Administración, cocina, despacho y caja.)
		Asegurar producción diaria y elaboración correcta de productos.	La comunicación de productos hace énfasis en la disponibilidad en todos los puntos de ventas de productos y los principales atributos ofrecidos. El personal es clave para poder cumplir los planes comunicacionales en entregar los productos similares a lo presentado en gráficas, medios publicitarios y redes sociales.
		Perfeccionar procesos de aseguramiento de calidad e higiene.	Se debe contar con personal profesional disponible en el área de aseguramiento de la calidad e higiene, dado que este personal vigila el cumplimiento sanitario y el cumplimiento de la calidad velando por la mejora continua de procedimientos en el área.
		Optimizar el cumplimiento de tiempos en atención, cocina y despacho.	La dotación de personal debe constantemente ser desarrollada y capacitada en el interior de los locales a modo de cumplir con los protocolos de atención, tiempos de elaboración y proceso de despacho en forma correcta para asegurar el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFECTO	EXPLICACION
Perspectiva aprendizaje y crecimiento.	Asegurar continuidad de la operación y equipamiento de tecnología.	Asegurar producción diaria y elaboración correcta de productos.	Los equipos de marketing, las pantallas en puntos de ventas y la operatividad de redes es necesaria para realizar todas las campañas necesarias en la implementación de recetas de productos a través de canales comunicacionales.
		Perfeccionar procesos de aseguramiento de calidad e higiene.	El funcionamiento continuo de los equipos de conservación de cadena de frío, mantención de temperatura de salas de elaboración de salsas es crítico para mantener calidad de insumos, condiciones de salubridad y calidad de productos.
		Optimizar el cumplimiento de tiempos en atención, cocina y despacho.	La continuidad de operación es necesaria para mantener buenos tiempos en la emisión de boletas, generación de pedidos, operatividad de equipos de mantención de frío y procesos de traspaso de productos a través de mantenedores de temperatura.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14 Perspectiva de procesos internos.

Perspectiva de Procesos Internos			
PERSPECTIVA	CAUSA	EFECTO	EXPLICACION
Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de insumos, abastecimiento e inventario.	Incrementar la fidelidad de clientes	Si existen procesos correctos tanto en el uso de los insumos como en los procesos de elaboración de productos, se podrá cumplir la propuesta de valor receta propia, rapidez en atención y en un precio competitivo previamente ya comunicado.
Perspectiva Procesos Internos	Asegurar producción diaria y elaboración correcta de productos.	Incrementar la fidelidad de clientes	El éxito de una buena campaña de productos y lograr el acierto de la misma provendrá de lo correctamente comunicada que se encuentre a través de los canales comunicacionales y asegurar que los locales cumplan la elaboración, gramajes y características de productos.
Perspectiva Procesos Internos	Perfeccionar procesos de aseguramiento de calidad e higiene.	Aumentar la satisfacción de clientes	Los productos entregados con higiene y buenos procesos permitirá que el cliente aprecie la calidad por el precio que se ha cancelado, adicional los productos con manufactura bien elaborados generará que el cliente se sienta satisfecho de las recetas propias y se fidelice a la marca.
Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el cumplimiento de tiempos en atención, cocina y despacho.	Aumentar la satisfacción de clientes	El tiempo de atención es crítico para el funcionamiento de este tipo de negocio por lo tanto, un menor tiempo de atención obtendrá clientes más satisfechos y más clientes dispuestos a realizar compras en la marca.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15 Perspectiva de clientes.

PERSPECTIVA	CAUSA	EFECTO	EXPLICACION
Perspectiva de Clientes	Incrementar la fidelidad de clientes	Disminuir estructura de costos operacionales.	La retención de clientes disminuye el costo operacional dado que el cliente conoce la marca y sus decisiones de compras son más rápidas, mejorando los tiempos de atención y servicio. Adicional sus compras no requieren grandes esfuerzos promocionales por tanto aumenta el margen de ingresos por cada compra realizada.
		Aumento de rentabilidad por productos	La retención de clientes permite que se puedan vender los productos a precios de lista y en base a la estructura de costos establecida. Los puntos de ventas en los cuales se deben hacer importantes esfuerzos en retener clientes, obligan a desarrollar campañas costosas de productos, marketing y promociones con un alto costo que afectan la rentabilidad de las líneas de productos.
Perspectiva de Clientes	Aumentar la satisfacción de clientes	Aumento de rentabilidad por punto de venta	El aumento en la fidelidad y satisfacción de clientes permitirá una reducción de costos relacionado a los costos de adquisición de clientes, permitirá desarrollar productos que incrementen las ventas por cada cliente y adicional permitirá obtener una preferencia en las decisiones de compra de los clientes al interior de los distintos patios de comida generando ingresos y mayor rentabilidad en los puntos de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

## **7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

A fin de alinear el comportamiento de los distintos miembros en la organización, se presenta el siguiente cuadro de mando integral, el que a través de indicadores y planes de acción implementará la estrategia a distintos objetivos, los que serán responsabilidad de las distintas unidades y/o departamentos al interior de esta unidad estratégica de negocios.

### **7.1 Importancia del Mapa Estratégico como herramienta de planificación y control de gestión**

Una vez desarrollado el Mapa estratégico, planteando las distintas relaciones de causa- efecto entre las distintas perspectivas, se debe buscar un mecanismo de medición de dichos objetivos, que a su vez tenga relación con la forma en que opera la organización.

El monitoreo de los indicadores permitirá identificar los principales síntomas que llevan a que ciertas actividades no se cumplan y bajo qué condiciones se generan, también detectará oportunidades de mejora al interior de los distintos equipos de trabajo.

Así, por ejemplo, si se quisiera mantener una rapidez en la atención y en la revisión de dicho indicador detectamos que el tiempo establecido para este indicador posee un incumplimiento importante, debido a una demora excesiva en cocina, permitirá evaluar si corresponde a una mala operación en los recursos y/o una mala asignación de los mismos.

Es por medio de estas expresiones cuantitativas, que se relacionarán dos o más variables, para con esto evaluar el comportamiento de la empresa en su conjunto o una unidad en particular y si finalmente esta responde a los objetivos para los que fue designado.

Otro aspecto interesante es que los distintos indicadores responden a diferentes plazos, así por ejemplo la eficiencia del personal o la rotación, se podrán ir evaluando mensualmente, mientras que tomar la temperatura de alimentos y verificar su calidad será una labor diaria dada su contingencia de cara al cliente.

Los indicadores deben otorgar a sus usuarios simplicidad de entendimiento de cómo se evalúa el objetivo, la adecuación de este a la realidad de la empresa, su validez para el tiempo actual de operación en la organización, que involucre la participación de todos los equipos y lo más importante, que reporte una utilidad real para el desempeño global.

El cuadro de mando en conclusión busca a través de su correcta implementación, generar satisfacción a los clientes, impulsar y promover la gerencia del cambio, monitorear los distintos procesos y si la industria permite generar *Benchmarking* entre competidores.

## **7.2 Cuadro de Mando Integral.**

A continuación, se presentan los distintos indicadores aplicados a las distintas perspectivas y que servirán para controlar el cumplimiento de objetivos, propuesta de valor y lineamientos estratégicos desarrollados.

La primera perspectiva por analizar será la financiera, presentando sus indicadores, una breve explicación del objeto de su uso, las métricas utilizadas, el plazo de aplicación, meta esperada y las iniciativas asociadas a los indicadores. En el caso de esta perspectiva su responsabilidad será la alta dirección y análisis de resultado con directorio.

Tabla 16 Cuadro de mando integral, perspectiva financiera.

	OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACION	METRICA	PLAZO	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Disminuir estructura de Costos Operacionales	Margen de la Utilidad Neto de la Operación	Medir disponible después de cubrir todos los costos de fabricación, gastos fijos, variables e impuestos.	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Mensual	>12%		Gerente Administración y Finanzas
		Margen de la utilidad bruto de la operación	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales	$(\text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas Netas}) * 100$	Mensual	>25%	Plan de revisión estructura de costos en períodos con retorno 0 y/o resultados negativos para locales individuales	Gerente Administración y Finanzas
	Aumento de rentabilidad por punto de venta	Variación de Ventas por locales	Evaluar crecimiento de ventas trimestralmente y contrastar con el presupuesto de ventas	$((\text{Vta. Neta 3} - \text{Vta. Neta 2} - \text{Vta. Neta 1}) / \text{Total Ventas}) * 100$	Trimestral	> 4%	Plan de revisión compromisos de mejora e implementación de medidas correctivas en locales con ventas bajo presupuesto y crecimiento de ventas bajo indicador objetivo	Gerente Administración y Finanzas
		Rentabilidad productos	Relación entre la utilidad y los recursos invertidos en nuevos productos.	$(\text{Utilidades línea de productos} / \text{Inversión Total campaña}) * 100$	Trimestral	>8%		Gerencia de Marketing- Gerente de Marca
	Inversión nuevos puntos de ventas	EBITDA	Valorar capacidad de generar beneficios de un punto de venta considerando la actividad productiva por la operación misma del negocio.	Utilidad Bruta- Gastos Producción+costos depreciación+costos amortización	Mensual	>600 MM		Gerente Administración y Finanzas
		Margen Bruto	Utilidad sobre las ventas para evaluar si el punto de venta es lucrativo independiente su forma de financiamiento.	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$	Semanal	>5%	Plan de negociación tasas de intereses	Alta Dirección- Gerente de Marca

Fuente: Elaboración propia.

Se detallan a continuación en la perspectiva de clientes los distintos indicadores que impactarán en perspectiva financiera de la unidad estratégica de negocios, presentando sus iniciativas estratégicas y responsables.

La responsabilidad de entrega de resultados recaerá en la gerencia de marketing quienes deben evaluar el impacto de la operación en los planes comerciales, presupuestos y cumplimiento de propuesta de valor que se entregaron como salida de los distintos procesos claves establecidos.

Tabla 17 Cuadro de mando integral, perspectiva clientes.

	OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACION	METRICA	PLAZO	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
PERSPECTIVA CLIENTES	Incrementar la Fidelidad de Clientes	Participación Clientes antiguos en Campaña de Medios	Medir cuantos clientes reiteran su compra, registran datos y su boleta en base de datos	(Clientes antiguos registrados en campaña/ Total de Clientes registrados en campaña)*100	Mensual	>70%	Plan de medición comentarios y sugerencias en campañas de medios	Gerencia de Marketing
		Renovación contratos de convenios con grandes empresas	Asegurar mantener contratos que permitan acceder a bases de datos de miles de clientes potenciales	(Contratos Actualizados / Totalidad de Contratos vigentes) *100	Anual	80%	Plan de estudio de ingresos obtenidos por campañas e impacto en resultados	Gerencia de Marketing
		Indice de Participación por patios de comida	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda en patios de comidas	(Ventas Local / Total de Ventas patio comidas ) *100	Mensual	>= 18%	Plan de análisis de canalización de productos y eliminación de productos no vigentes	Gerencia de Marketing
	Aumentar la Satisfacción de Clientes	Encuesta de satisfacción cliente	Medir el servicio completo en cuanto a proceso de compra, entrega y calidad del producto	Encuesta estructurada y tabulada en dos aspectos: tiempos de atención- entrega y características del producto VER ANEXOS	Mensual	>90%	Plan de análisis de resultados y procesos de mejoras en operaciones de ventas en locales	Gerencia general- Gerencia de Marketing
		Soluciones reclamos por redes sociales y/o página web Pedro, Juan y Diego	Gestionar rápidamente los reclamos de clientes y cerrar casos otorgando soluciones y/o respuestas acordes a cada hecho.	(Reclamos resueltos / Totalidad de reclamos periodo) *100	Mensual	100%	Plan de derivación reclamos a responsables con control de entrega y respuesta a clientes	Gerencia de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente perspectiva corresponde a la de procesos internos claves de la unidad estratégica de negocios y su impacto en el cumplimiento de la propuesta de valor.

Tabla 18 Cuadro de mando integral, perspectiva procesos internos.

OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACION	METRICA	PLAZO	META	INIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Optimizar el uso de insumos y abastecimiento de inventario.	Resultados de Costos por ciclo inventario	Necesario para controlar el buen uso de insumos, no generar pérdidas por mermas, hurtos o caducidades en insumos	(costo inventario- costo teórico / Ventas Netas Período) *100	Quincenal	(-1%) > < (1%)	Planes de mejora sistema tecnológico para realizaciones de inventarios sorpresivos.	Gerencia de Operaciones
	Envíos no planificados urgentes por quiebre de stock.	Evitar comprar insumos a costos superiores no autorizados y que incluso pueden significar un riesgo en la operación y salud de clientes	(Cantidad de envíos urgentes / Cantidad de envíos totales ) *100	Mensual	< 3%	Plan de registro envíos urgentes con responsables y motivos, adjunto debe ir medidas correctivas y tiempo de implementación	Gerencia de Operaciones
Asegurar producción diaria y elaboración correcta de productos	Reprocesos de productos por disconformidad de clientes	Gestionar la correcta preparación de recetas a los clientes y evitar mermas por concepto de reprocesos por mala producción en local	Productos reprocesados / unidades totales producidas	Mensual	< 1%	Planes de revisión de procesos productivos en líneas de elaboración.	Gerencia de Operaciones
	Sensibilización Precio a través de Costo Recetas	Evaluar atributo precio valoración por el cliente respecto a los precios establecidos por la competencia y costos de productos	(Total Costo elaboración / Precio Neto) * 100	Mensual	< 45%	Planes de generación de promociones que compitan con carrera de precios por parte de los competidores	Gerencia de Marketing
	Encuesta de percepción receta propia de la marca	Evaluar atributo valorado por el cliente sabor único de Pedro, Juan y Diego (receta propia)	Encuesta tabulada con preguntas en escala y cierre con pregunta abierta de percepción de calidad de producto. VER ANEXO	Mensual	> 90%		Gerencia de Marketing
Perfeccionar procesos de aseguramiento de calidad e higiene	Check List de Higiene	Controlar totalidad de locales en cumplimiento de normativa sanitaria y documentación exigida de la materia	Revisión de Aseguramiento de la Calidad e Higiene - Infraestructura y condiciones - Aspectos sanitarios y estado de alimentos - Aseo personal.	Mensual	> 86% cumplimiento	Generar controles de planes de capacitación área aseguramiento de la calidad e higiene	Gerencia de aseguramiento de calidad e higiene
	Check List apertura de locales	Asegurar la autorización de apertura de locales por parte de SEREMI de SALUD y asegurar resolución sanitaria	Permisos Sanitarios, resolución sanitaria y registros en mutual de seguridad	Mensual	100% Cumplimiento		Gerencia de aseguramiento de calidad e higiene
	Mediciones internas en locales de temperatura / Rotulados / Vencimientos	Mantener diariamente controlados los insumos y documentación exigida por ley, así como asegurar un buen resultado en visitas de entes gubernamentales	Medición horaria diaria de temperatura de alimentos, aceite y frituras - cumplimiento rotulados y fechas de vencimiento en cumplimiento	Diaria	100% Cumplimiento	Plan de implementación de sanciones documentadas a franquiciados en incumplimientos de esta naturaleza.	Gerencia de Operaciones
Optimizar el cumplimiento de tiempos en atención, cocina y despacho	Productividad Laboral en líneas de elaboración (Hot Dog- Hamburguesa)	Asegurar mantener siempre operativa area productiva de cocina para atender requerimientos de clientes	Unidades producidas / Horas hombre empleadas.	Semanal	> 30 unidades / hora-hombre	Plan de revisión de equipos por parte de mantención periódica para mantener operativa productividad de locales	Gerencia de Operaciones
	Tiempo de atención	Evaluar atributo tiempo de atención (rapidez) valorado por el cliente	Tiempo de emisión de boleta + tiempo de cocina + tiempo despacho	Quincenal	< 7 minutos	Plan de diseño protocolos de atención en cajas y despacho, desarrollar el uso de comanda electrónica tanto para producción como servicio.	Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

En la última perspectiva se detallan los indicadores para medición de perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la unidad estratégica de negocios.

Tabla 19 Cuadro de mando integral, perspectiva aprendizaje y crecimiento.

OBJETIVO	INDICADOR	EXPLICACION	METRICA	PLAZO	META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	RESPONSABLE
Generar Nuevos contratos con proveedores y desarrollar insumos	Nivel de cumplimiento de los proveedores	Nivel de efectividad en las entregas de mercaderías por parte de los proveedores en los puntos de ventas	(pedidos fuera de plazo / total de pedidos realizados) *100	Semanal	<3%	Plan de evaluación cumplimiento de proveedores con evaluación posterior de renovación de contrato y/o reemplazo	Gerencia de Abastecimiento
	Calidad de los pedidos de mercaderías realizados.	Controlar la cantidad de pedidos rechazados o con inconformidad en su recepción por parte de los puntos de ventas	(pedidos rechazados / total de pedidos facturados) *100	Semanal	<3%	Plan de abastecimiento interno en caso de quiebre de insumos por parte de puntos de ventas	Gerencia de Operaciones
Asegurar y mantener dotación de personal	Rotación de personal	Evaluar rotaciones de personal y con esta información evaluar motivos y generar soluciones para su disminución	(Numero de renuncias o despidos / total promedio de empleados)*100	Mensual	< 35 %	Plan de carrera en puntos de ventas.	Gerencia de Operaciones
	Dotación semanal de puntos de ventas	Asegurar cumplimiento de dotación de personal en los puntos de ventas	((puestos vacantes- puestos cubiertos)/ puestos vacantes) *100	Semanal	< 5%	Plan de actualización semanal de vacantes disponibles en canales de reclutamiento de personal	Gerencia de Operaciones
Asegurar continuidad de la operación y equipamiento de tecnología	Cumplimiento plan de desarrollo locales	Asegurar la apertura en fecha de locales para no pago de arriendos, servicios, personal e insumos sin justificación por negligencia en desarrollo de locales	(Días autorizados nvo local- días construcción- día equipamiento- día autorizaciones)	Mensual	< 2 días		Gerencia de Desarrollo
	Tiempo respuesta soporte abastecimiento e informática.	Asegurar la continuidad operacional en puntos de ventas y equipos computacionales de locales	(Solicitud soporte+ tiempo de respuesta+ tiempo de solución)	Diario	< 4 horas en detención de operaciones de local. < 3 días en caso de cambios de equipos físicos como computadores e impresoras.	Planes de contingencia con empresa externa de soporte de software de venta ante fallas y reemplazo de equipos.	Gerencia de Informática y TI
	Tiempo medio entre fallas de equipos	Medir el tiempo medio entre cada falla de equipos e ir aumentando este tiempo para asegurar mayor continuidad de operación	TIMEF = sumatoria horas en funcionamiento equipo / cantidad de fallas de grupo de equipos	Mensual	> 45 días	Planes de mantenencias preventivas en locales.	Gerencia de Operaciones

Fuente: Elaboración propia.

### **7.3 Iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI.**

A continuación, se presentan las principales iniciativas detectadas en el cuadro de mando integral, que servirán para mejorar las distintas actividades al interior de la unidad estratégica de negocios.

#### **Plan de Carrera en Puntos de Ventas.**

Los locales a niveles de estructura organizacional cuentan con cajeros, despachadores, líder de servicio, maestros de cocina, operarios, gerente junior y gerente senior. Actualmente la responsabilidad del personal, control de inventario, realización de pedidos y programación de la producción recae en los gerentes de locales.

El mercado actualmente tiene un déficit importante de personal capacitado en todas estas materias y las existentes, se mantienen estables en sus puestos de trabajo, no pudiendo ser removidas y traídas a esta empresa.

El problema que se presenta ante esta situación, es la ausencia de la búsqueda de talento humano en los puntos de ventas, la escasa compensación económica que se les entrega, la falta de información dada al personal respecto a la posibilidad de participar en sistemas de incentivos monetarios y no monetarios asociados a su rendimiento y producción, además de posibles bonificaciones ante eventos particulares.

La brecha que busca cubrir esta iniciativa, es la problemática actual de cargos no cubiertos y las complicaciones que generan, como el control de inventario con errores, problemas en la operación diaria, lentitud de procesos, pedidos mal realizados, etc.

El financiamiento de esta estrategia será responsabilidad del área de Recursos Humanos en la fijación de los mecanismos de selección, promoción y reasignación de puestos en los puntos de ventas, todo esto, en conjunto con el área de Operaciones, quienes entregarán los prospectos necesarios para ser desarrollados.

### **Generar controles de planes de capacitación aseguramiento de Calidad e Higiene.**

El departamento de Aseguramiento de Calidad e Higiene debe revisar constantemente los puntos de ventas en su totalidad, identificando las oportunidades de mejora en materias sanitarias, presentación personal e infraestructura de cada punto. Lo anterior es sumamente importante dado que su cumplimiento implica asegurar la salud de los clientes, cumplir con la propuesta de valor y entregar una excelente impresión.

Una de las principales actividades de este departamento consiste en controlar los aspectos anteriormente mencionados y es este como tal, el que hará las capacitaciones en esta materia (generalmente en la apertura de dichos puntos de ventas).

Estos planes de capacitación actualmente sólo tienen una pauta de temas tratados, pero no un seguimiento de conocimientos adquiridos, responsables de capacitación y seguimiento de funcionarios. Adicionalmente, existe una brecha importante a cubrir con esta iniciativa, que es el sentido de pertenencia de estos cargos para con la empresa.

La iniciativa, es implementar un plan de seguimiento a los procesos de capacitación en cargos claves como maestro de cocina, líder de servicio y gerentes de locales. Este plan de capacitación debe ser implementado y quedar

visible en los portales de gestión, para el seguimiento de supervisores y gerentes de operaciones. Actualmente, las capacitaciones, van dirigidas a un punto de venta en particular y es aquí que surge la ausencia de retroalimentación y control, puesto que la capacitación impartida siempre es de persona a persona, donde los conocimientos son transmitidos por empleados con mayor antigüedad, careciendo de un manual único y general para estos efectos que sirva como pauta de entrega del conocimiento de los procesos internos de funcionamiento de la empresa y su posterior aplicación en los locales.

El financiamiento tendrá una parte en área de Informática por las horas de trabajo en el diseño de los portales y transmisión de datos, así como en mecanismos de seguimiento a colaboradores por parte del área de Recursos Humanos.

Para poner en marcha esta iniciativa, se contará con el apoyo del departamento de Aseguramiento y Calidad en conjunto con el área de Operaciones, Informática por su parte, prestará apoyo en los procesos de implementación de los mismos, por otro lado, Recursos Humanos se ocupará de la revisión de normativas legales aplicadas al seguimiento del desempeño laboral.

**Plan de estudio de ingresos obtenidos por campañas (comparando costos de otras campañas, clientes obtenidos e ingresos generados).**

El departamento de *Marketing*, trabaja en forma directa con el Directorio en la revisión de nuevos productos, lanzamientos, material gráfico, diseño e implementación. El control de todas estas actividades es por medio del manejo de un presupuesto establecido anualmente para dichas acciones.

La problemática actual, es la ausencia de control de dichas campañas, efectividad e integración en el sistema de costos de los productos, dado que la difusión debiese también ser considerada para el establecimiento de precios y sistemas de costeo. Adicional a esto, el uso de dicho presupuesto se presta para realizar compras no autorizadas de material mal elaborado, piezas en mal estado

y campañas mal generadas, sin un seguimiento de los motivos que son los causantes de dichos gastos.

El financiamiento, será necesario para agregar un mecanismo de seguimiento disponible en las plataformas actuales que permita visualizar a sus clientes directos (Operaciones) y a quienes se delega (Directorio) un mapa actual del estado de las campañas, costos de implementación incurridos y el análisis de variaciones en las ventas como efectos de los mismos.

La responsabilidad de dicha iniciativa recae del Gerente General y será su responsabilidad, la revisión de presupuestos y operaciones en materia de seguimiento al uso de recursos de la marca para dichas implementaciones.

### **Plan de mejora del sistema tecnológico para la realización de inventarios sorpresivos.**

El sistema actual, revisa los inventarios a través de ciclos establecidos en forma anual y realizados aproximadamente cada ocho días, este inventario incluye la contabilización de insumos al interior de local, como son los productos alimenticios, artículos de aseo y artículos de embalaje.

Una situación irregular en estos días, es que la existencia de un período conocido de tiempo para la revisión de inventario permite a los administradores de local realizar manipulaciones en los registros de mercadería para obtener buenos resultados y ocultar pérdidas importantes de estas. Un sistema que permita una revisión en forma sorpresiva, permite actuar con mayor velocidad en la intervención de situaciones complejas de pérdidas de inventarios.

El financiamiento debe ser considerado en el sistema actual de *Oracle Business One* que será implementado en el mediano plazo y será responsabilidad del departamento de Contraloría, hacer seguimiento de su implementación, aspectos técnicos y formas de aplicación.

### **Análisis de canibalización de productos y eliminación de productos no vigentes.**

En la actualidad, los sistemas tienen implementados un histórico importante de productos, de los cuales, un porcentaje importante ya no están vigentes pero están creados o disponibles para la venta en los distintos puntos y que no aportan a las combinaciones de productos actuales, sino más bien, quitan cuota de participación a productos de precios similares.

Se propone generar un programa de limpieza periódica de productos, desechando aquellos que reporten altos costos con bajos ingresos, los que generen canibalización en productos de menor costo sin reportar un aporte a la empresa y eliminar los productos no comunicados en locales.

El costo asociado a esta tarea, serán las horas hombre necesarias por parte del área *marketing* para la eliminación de estos productos de los puntos de venta, así como las horas dedicadas al estudio de los productos actuales y sus definiciones. El departamento de abastecimiento deberá estar atento a estas modificaciones en los procesos de retiro de insumos sin uso y modificaciones en los pedidos, producto de la limpieza y actualización de los mix de productos.

## **8 TABLEROS DE CONTROL**

A continuación, se detallan los principales tableros de control, correspondientes a una herramienta de planeación, su uso y aplicación enfocados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **8.1 Importancia del Desdoblamiento estratégico.**

La principal importancia de desdoblar el Mapa estratégico, radica en la integración de las operaciones de las distintas unidades, con el nivel corporativo. Esto lleva el foco estratégico a los responsables de responder directamente a los clientes.

El proceso de integrar por medio del desdoblamiento, debe ser capaz de generar consciencia entre los empleados, asegurando que exista una comunicación desde el esfuerzo individual hacia los esfuerzos estratégicos de la organización.

La empresa Pedro, Juan y Diego, a modo de ejemplo, puede definir la reducción de su estructura de costos como principal objetivo, para ello debería pensar en que cada uno de sus productos funcionen en el mercado, resulten atractivos para los clientes y asegure ingresos para la empresa. Todo lo anterior funcionará en la medida que exista un compromiso desde cada persona en los puntos de ventas para elaborar el producto correctamente, sin pérdidas de materias primas y en los tiempos correspondientes, este proceso debe ser conocido a través del desdoblamiento.

La motivación es un factor importante a considerar para estos procesos, mientras más existe información de la importancia de la actividad individual de cada empleado, estos se sentirán participes de una organización que cuenta con ellos para su crecimiento. La mayoría de las empresas de este rubro actualmente desarrollan actividades para integrar a sus empleados de niveles más bajos a la

estrategia propiamente tal, para conseguir su real compromiso con el desarrollo de los lineamientos estratégicos de la organización.

La capacidad de influencia de los líderes en sus equipos será primordial para lograr el cumplimiento de los objetivos y previo a realizar procesos de desdoblamiento, podría recomendarse dar entrenamiento a los líderes de procesos para que estos integren a sus equipos y logren la participación de los mismos.

En este tipo de actividades muchas veces se detectan robustos sistemas de incentivos para los equipos responsables de la propuesta de valor, pero las personas que participan en ellos generalmente solo actúan por conseguir el beneficio económico a final de mes, en ocasiones sin conocer la forma de cálculo y menos aún, su contribución a los objetivos esenciales de la empresa.

Los tableros de gestión a continuación explican en forma gráfica, como la contribución de distintas áreas llevan al cumplimiento de la propuesta de valor. Estos se representarán a través de tableros de control, en los que se detallarán los desempeños respecto a la responsabilidad que se tiene por área con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La aplicación en cascada, puede dar lugar a docenas de cuadros de mando integral dentro de la empresa. Su valor es enorme, siempre que estén en línea con los objetivos generales y expresen una historia coherente. (Niven. 2000).

Otro aspecto importante en los procesos de desdoblamiento, corresponde a importante que son los recursos y cómo estos responderán a los distintos procesos en la organización para el logro de objetivos corporativos.

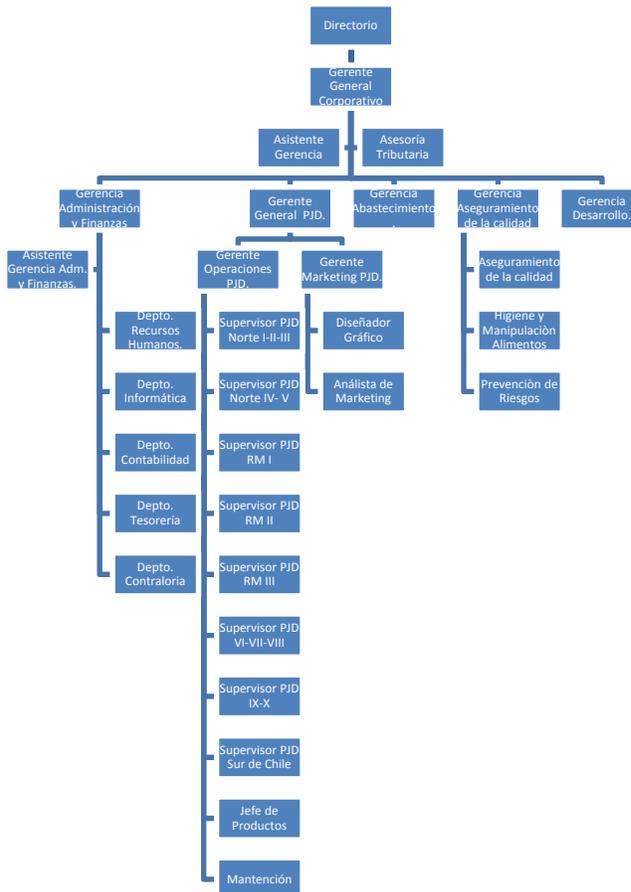
Solicitar el *feedback* de los empleados, también es una excelente fuente de cooperación, compartir información y conseguir dedicación al cuadro de mando integral. (Niven P. 2000).

## 8.2 Organigrama.

A continuación, se detalla la organización a través de representación gráfica de la unidad estratégica de negocios y las distintas relaciones que existen entre sus distintas partes y el detalle de los cargos que operan al interior de esta.

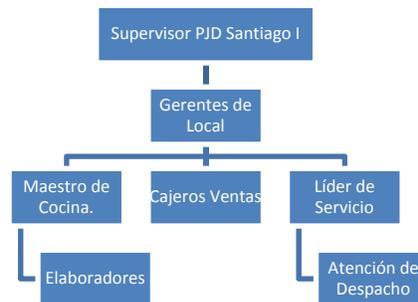
La estructura cumplirá la utilidad de definir quienes deben tomar decisiones y las responsabilidades sobre los distintos cargos que tengan a su haber manteniendo los sistemas de gestión de información a través de los distintos niveles.

Figura 2. Organigrama funcional.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Organigrama funcional Pedro Juan y Diego.



Fuente: Elaboración propia.

El organigrama de Pedro, Juan y Diego se establece desde un Directorio compuesto por sus actuales cinco principales socios, que son; Mesoamérica, Albagli, Nassar, Aguirre y Rosenberg, ejecutivos que delegan la administración principal a un Gerente Corporativo por sus actuales empresas en funcionamiento Pedro, Juan y Diego, Pollo Stop, XS Market, Fuente Nicanor, Fajita Express y Heladerías Savory.

La administración de marca se establece como una función la cual se debe relacionar con otras controladas directamente desde el directorio. Así, por ejemplo, abastecimiento debe asegurar los insumos y materias primas para la marca, aseguramiento de la calidad e higiene debe asegurar los procedimientos, normas, capacitaciones y revisiones conducentes a mantener la calidad de los productos y desarrollo debe asegurar la entrega de locales en condiciones óptimas para la operación y funcionamiento.

Las distintas unidades de negocios son administradas a través del holding y cada función dentro del mismo debe asegurar contribuir con lo necesario para dar cumplimiento a la propuesta de valor.

El Gerente Corporativo a su vez, cuenta con una Gerencia General de Administración y Finanzas quien controla aspectos clave de la organización, como Recursos Humanos encargados de las remuneraciones, contratos y finiquitos, legalidades, beneficios y convenios, selección de personal, etc., Tesorería relacionado con el pago a proveedores, manejo de fondos bancarios, cobranza franquiciados, etc., Contabilidad responsable de los convenios, contabilidad, conciliaciones bancarias, análisis contables, etc., y el departamento de Informática y Contraloría, responsable de las principales actividades de dotaciones, pagos, manejo contable, instalaciones de locales y control interno de procesos.

La gerencia de Aseguramiento de la Calidad, debe velar por la correcta aplicación de procedimientos de seguridad, la prevención de riesgos, la correcta rotulación de alimentos, el control de manipulación de alimentos, revisar especificaciones técnicas de los proveedores y actividades relacionadas a la higiene en cada punto de venta.

El gerente de Abastecimiento, es responsable de mantener una lista adecuada de proveedores disponibles, manejar la cadena de abastecimiento, controlar los precios de artículos y la no generación de quiebres de stock. Finalmente, la Gerencia de Desarrollo cumple las funciones de habilitar los nuevos locales en términos de infraestructura y equipamientos para posteriormente entregar al área de Operaciones.

El Gerente General de la marca, se encarga de las operaciones de locales y de la atención directa con el cliente final. Será responsable de coordinar las actividades de Marketing y a su vez, la Gerencia de Operaciones es la responsable de supervisar y mantener en pleno funcionamiento la totalidad de los locales.

Los locales se encuentran distribuidos desde Arica hasta Punta Arenas y la supervisión se delega sobre ocho controladores con 7 a 10 locales por cada uno aproximadamente. Existen equipos de apoyo bajo la Gerencia de Operaciones relacionadas a la mantención, así como jefes de productos y/o responsables de estandarizaciones en las elaboraciones y operaciones en las cocinas de los locales.

Se entrega en forma separada, la estructura de los locales quienes son administrados por tres Gerentes de Locales responsables de la realización de pedidos, conteo de inventarios, ingresos contables, ingresos de ventas y del normal funcionamiento de los locales. Sus equipos de trabajo, cuentan con un maestro de cocina responsable del uso del inventario, la elaboración de productos y el control en la cocina.

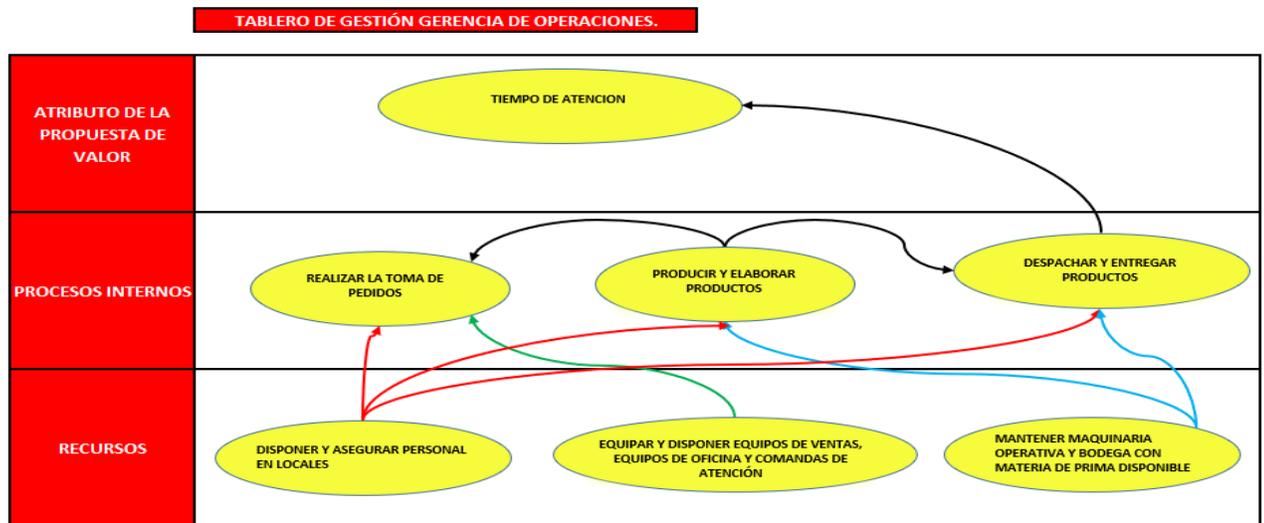
El líder de servicio será quien coordine las labores en sectores de despacho y atención al cliente y de la disponibilidad de cajeros en el P.O.S (punto de venta). El equipo en cada local es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa enfocado al cumplir con la propuesta de valor.

Con la estructura organizacional actual, se estima que responde correctamente a las necesidades de administración y control necesarias para la correcta operación en cada punto de venta. La separación del organigrama en una unidad más pequeña correspondiente a cada local, permite aumentar la visibilidad de quienes componen la primera línea de cara al cliente y con ello también hacerlos participes del negocio, así como darles la real importancia que tienen en el cumplimiento de la propuesta de valor.

### 8.3 Tableros de Control.

Se desarrollarán los tableros de control para la Gerencia de Operaciones, quienes son los encargados de velar por el cumplimiento de la rapidez en la entrega, así como también, a la Gerencia de Aseguramiento de la Calidad e Higiene, quienes cumplen con la relación precio- calidad, dado por las estandarizaciones y revisiones de parte de aseguramiento de la calidad en cuanto a procesos de manufactura, el precio de parte la Gerencia Comercial y la presentación del producto en los punto de venta.

Figura 4. Tablero de gestión Gerencia de Operaciones.



Fuente: Elaboración propia.

El tablero presentado, busca como salida dar cumplimiento a su atributo diferenciador de rapidez en la atención, dicho atributo se logra directamente en cada punto de venta dependiendo exclusivamente de los equipos de trabajo.

Los procesos internos que lograrán cumplir dicho atributo, serán los tiempos de atención en caja con emisión de boletas en POS, el proceso de producción y elaboración de menús acordes a comandas emitidas por la caja y la posterior

entrega a cada cliente de su correspondiente bandeja con productos. Los distintos procesos internos deberán disponer del personal necesario, de los equipos de almacenamiento, de recursos tecnológicos e informáticos y de la materia de prima necesaria para la elaboración de los pedidos.

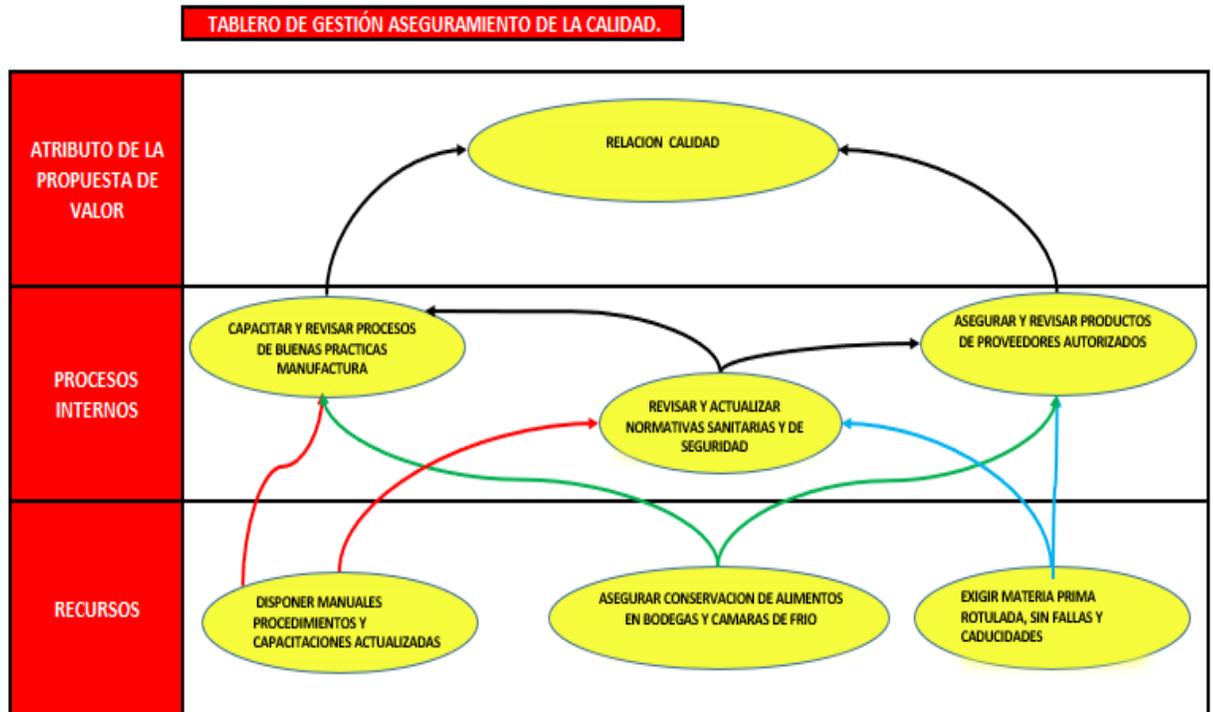
A continuación, se entregan los principales indicadores claves para el logro de dicho atributo diferenciador:

Tabla 20. Iniciativas para la mejora del tablero de la Gerencia de Operaciones.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	PROPUESTAS
OUTPUT	TIEMPO DE ATENCION	Tiempo de Total de Atención = (tiempo de caja + tiempo de producción + tiempo de despacho)	< 6 minutos	Mensual	
PROCESOS	REALIZAR LA TOMA DE PEDIDOS	Tiempo total de atención en caja = (sondeo de pedido + toma de pedido + emisión de boleta y entrega vuelto y/o comprobante pago)	< 15 minutos	Mensual	Habilitación de puntos de ventas (POS) adicionales.
	PRODUCIR Y ELABORAR PRODUCTOS	1- Tiempo Cocina = (distribución comandas + elaboración + traspaso a mantenedor) 2- Mermas Insumos perecibles = KG. Insumos eliminados por turno.	Tiempo Cocina < 3 minutos - Mermas < 1% total venta período de inventario en curso	Mensual	
	DESPACHAR Y ENTREGAR PRODUCTOS	Tiempo de Despacho = (Preparación de bandejas + despacho snack (acompañamientos) + despacho de productos)	< 15 minutos	Mensual	
RECURSOS	DISPONER Y ASEGURAR PERSONAL EN LOCALES	Control Mano de obra presupuestada por locales = Mano de Obra Real - Mano de Obra presupuestada	Monto Real < = Monto Presupuestado	Mensual	Análisis comparendos en inspección del trabajo.
	EQUIPAR Y DISPONER EQUIPOS DE VENTA, EQUIPOS DE OFICINA Y COMANDAS DE ATENCION	Disponibilidad de Cajas = (Horas totales - horas totales detenido / horas totales )	> 98 %	Diaria (% inferior se reemplaza POS)	
	MANTENER MAQUINARIA OPERATIVA Y BODEGA CON MATERIA PRIMA DISPONIBLE	Quiebres de Stock insumos locales = Inventario Inicial + Entradas - Inventario Final > Stock mínimo producción diaria presupuestada	100%	Diaria	Medición de Capacidades de locales.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Tablero de gestión aseguramiento de la calidad.



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los atributos de la propuesta de valor, existe uno relacionado a cumplir con una buena relación entre el precio y la calidad. La primera es responsabilidad comercial, mientras que el segundo tiene relación directa a las actividades relacionadas al departamento de Aseguramiento de la Calidad.

Este departamento, dentro de sus procesos internos debe asegurar la prevención de riesgos de sus empleados en cuanto a cortes, quemaduras y riesgos propios de la actividad en cada local. El prevenir los riesgos, también asegura que los clientes no reciban residuos y/o se entreguen productos con efectos personales de las personas.

Existe un proceso clave en el capacitar e informar detalladamente los procesos de elaboración de los productos al personal, con el fin de asegurar el buen estado

de los insumos utilizados, cumplir con la rotulación de alimentos, eliminar desechos oportunamente, supervisar el correcto uso del aceite, evitar la contaminación cruzada, revisar la acidez en alimentos, etc. Las capacitaciones se realizan en los locales en forma periódica y se refuerzan a través de los Gerentes de Local.

Las normativas sanitarias establecen las normas de rotulación, conservación de alimentos, temperaturas, normas sanitarias para trabajadores. Estas, se van actualizando periódicamente para los productos y para los proveedores, que obligan tanto a verificar el estado de los insumos en locales, como una comunicación constante con los proveedores para actualizar cualquier cambio en las características requeridas de ciertos productos, resultantes de una nueva normativa impuesta. Para la aceptación y alianza con los proveedores, se revisan tanto sus infraestructuras de producción, como las características de sus productos, rotulación de alimentos y la conservación de los mismos.

En conclusión, los recursos que se deben asegurar para mantener un local en funcionamiento, son; el personal en los locales, mantener equipos en buen estado para la conservación de alimentos y seguridad en los contratos establecidos con proveedores para asegurar la existencia de los distintos productos necesarios para la producción.

Tabla 21. Indicadores de departamento de aseguramiento de la calidad e higiene.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	FRECUENCIA	PROPUESTAS
OUTPUT	RELACION CALIDAD	Ordenes que presenten reclamos Higiene y/o Condiciones Sanitarias de productos: Cantidad de Ordenes Reclamo / Cantidad de Ordenes Mensuales *100	<1%	Mensual	
PROCESOS	CAPACITAR Y REVISAR PROCESOS DE BUENAS PRACTICAS MANUFACTURA	1- Evaluación Practicas buena manufactura: Check List Higiene 2-Cumplimiento Horas de Capacitación: Cantidad Horas realizadas/ Total de horas presupuestadas *100	>85% Cumplimiento Nota >90% Horas Capacitaciones	Mensual	Análisis de motivos de alta rotación en puntos de venta.
	ASEGURAR Y REVISAR PRODUCTOS DE PROVEEDORES AUTORIZADOS	1- Check list medición proveedores e insumos aprobados.	85%	Mensual	
	REVISAR Y ACTUALIZAR NORMATIVAS SANITARIAS Y DE SEGURIDAD	1- Informe Mensual reportes SEREMI y/o modificaciones ley vigente aplicada - Revisión y actualización periódica normativa asociación chilena de seguridad.	100%	Mensual	
RECURSOS	DISPONER MANUALES, PROCEDIMIENTOS Y CAPACITACIONES ACTUALIZADAS	Actualización Semanal de Portales de Gestión con versiones actualizadas de manuales, videos instructivos y procedimientos de buenas prácticas.	100%	Semanal	Análisis de accidentes laborales.
	ASEGURAR CONSERVACION DE ALIMENTOS EN BODEGAS Y CAMARAS DE FRIO	Tiempo de Respuesta Mantenimiento maquinarias: Tiempo medido desde solicitud mantención hasta su respuesta y solución.	<4Horas	Diario	Gestión de Mantenimientos Preventivos
	EVALUAR MATERIA PRIMA ROTULADA, SIN FALLAS Y CADUCIDADES	Cobertura Insumos Alimenticios, Higiene, Embalaje Locales: Cantidad de Proveedores y artículos vigentes autorizados en locales (autorización incluye formato, caducidades, conservación y características de insumo).	100%	Mensual	

Fuente: Elaboración propia.

## **8.4 Iniciativas Tableros de Control.**

Se presentan las principales propuestas detectadas en los tableros de control de operaciones y aseguramiento de calidad que pueden mejorar el funcionamiento de los puntos de ventas en cuanto a la resolución de problemas.

### **8.4.1 Iniciativas tableros de control departamento operaciones.**

#### Habilitación de puntos de ventas adicionales:

Un factor importante que incide en la decisión de un cliente al realizar su compra, es el tiempo que le llevará realizar su pedido, si existe una larga fila probablemente su opción será cambiarse a una empresa de la competencia que le ofrezca una atención más rápida.

El poseer una caja adicional o un sistema corta filas, disminuirá el tiempo de atención para la toma de pedidos y con ello se podrá aumentar la cantidad de transacciones emitidas por cada punto de venta en la medida que su espacio físico lo permita y que el personal de cocina y entrega pueda hacer frente a esa demanda.

#### Medición capacidades de locales:

En la Gerencia de Operaciones, existe una constante presión por el logro de metas de ventas presupuestadas, el cumplimiento de mano de obra y por sobre todo, las exigencias de cumplir con el cliente en cuanto a los tiempos de atención.

Lo que busca esta iniciativa, es crear mecanismos de análisis de acuerdo a la ubicación estratégica de cada punto de venta en cuanto a necesidades de implementar más cajas, analizar los tiempos de despacho y la real capacidad de producción en cocina.

La iniciativa podría identificar mejoras en los procesos realizados en los distintos puntos de ventas, necesidades de desarrollos e incluso analizar con mayor profundidad aquellos locales con resultados sobresalientes y aquellos con resultados negativos.

#### Análisis Comparendos en Inspección del Trabajo.

Existe una alta cantidad de reclamos constantes ante la inspección del trabajo. Estas provienen directamente del personal que realizaba funciones en los distintos puntos de ventas y actualmente esa información no se analiza, así como tampoco se presentan las principales causales que llevan a esto.

La iniciativa busca profundizar estadísticamente los tipos de reclamos, ya sean por maltrato en los locales, excesivas jornadas laborales o cantidad de días trabajados, el no pago de remuneraciones acordadas, etc. Una corrección profunda en estas causales impactaría sustancialmente en la rotación de personal presente en algunos puntos de ventas con alto nivel de reclamos ante las autoridades.

#### 8.4.2 Iniciativas Tableros de Control Aseguramiento de la Calidad.

##### Análisis de accidentes laborales.

Un área importante en la empresa es la prevención de riesgos y dada la actividad realizada en los locales, es común que se puedan generar accidentes por cortes y quemaduras principalmente.

La iniciativa busca generar indicadores de accidentabilidad informados a las distintas áreas involucradas en la organización en conjunto con el Directorio, dado que muchos de los accidentes son por actos de negligencia que pueden ser

evitados con el correcto seguimiento y presión hacia los distintos agentes sponables de los puntos de ventas.

#### Análisis de motivos de alta rotación en puntos de ventas.

La actividad realizada en el rubro de la comida rápida tiene históricamente altos índices de rotación en cualquier cadena presenta dentro de los competidores de dicho mercado.

La iniciativa busca detectar información relevante sobre el motivo de las salidas del personal de los locales, con esto se puede generar en conjunto con los gerentes de locales, mecanismos de capacitación más rápidos y de fácil comprensión, con el fin de disminuir estos índices tan elevados de términos de relación laboral. Lo anterior generaría una reducción en los costos de capacitación y una disminución de riesgos por desconocimiento en procedimientos y actividades de aseguramiento de la calidad.

#### Gestión de Mantenimientos Preventivos.

La iniciativa busca que el Departamento de Aseguramiento de la Calidad, cuente con facultades de determinar qué equipos son necesarios de revisión preventiva inmediata en los distintos puntos de ventas y que se realicen de acuerdo a un calendario establecido para evitar accidentes y los costos adicionales asociados a estos, la bajas en la productividad, las pérdidas de materia prima, etc.

Lo anterior asegura un control preventivo sin evidencia en la organización y una medida de seguridad para la continuidad operativa de los locales junto con otorgar seguridad laboral a los trabajadores al momento de utilizar los equipos en los puntos de ventas.

## **9 SISTEMA DE INCENTIVOS.**

Se presenta la siguiente propuesta de incentivos, considerando los principales factores que serán parte de este esquema. Este sistema tiene por fin conseguir los mayores esfuerzos de quienes se relacionan directamente con el cliente y quienes desarrollan la propuesta de valor en cada momento de la atención.

### **9.1 Importancia de la motivación como predictor del comportamiento de los individuos.**

La motivación es entendida como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La intensidad es la cantidad de esfuerzo realizado, la dirección es el camino buscado para el beneficio de la organización y la persistencia son los mecanismos realizados para mantener su esfuerzo. (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge.2009)

La motivación ejercida en los individuos es crucial para que estos actúen acorde a las necesidades de la organización con su mayor esfuerzo en paralelo a las necesidades de la empresa. El logro de este objetivo llevará consigo una reducción de la incertidumbre y el foco se centrará en la obtención de resultados.

Adicionalmente, existen supuestos que justifican aún más la importancia de gestionar la motivación para un buen comportamiento de los individuos.

Los empleados suelen comenzar motivados y una disminución de esto, es producido por malos entendidos o expectativas poco realistas, la dirección debe crear un ambiente de apoyo que resuelva estos conflictos y no debe ser un excesivo control. Las recompensas deben fomentar un mejor rendimiento

congruente con la organización, debe basarse en el autocontrol, trato equitativo y una retroalimentación honesta. (Whetten, D. A., y Cameron, K. S. 2011).

Las preocupaciones actuales de las organizaciones sobre fomentar la motivación están asociado a la importancia de contar con una buena comunicación del personal con sus pares y jefaturas, el integrar los equipos con la dirección y el trabajo conjunto para el logro de objetivos organizacionales dentro de un excelente clima laboral.

## **9.2 Importancia de los esquemas de incentivos para alinear el comportamiento de las unidades en torno al cumplimiento de la propuesta de valor.**

Existe una preocupación constante de las distintas organizaciones por el logro de los objetivos establecidos a largo plazo, así como también en el presente. Es en este proceso de análisis, que se establecen las herramientas necesarias para que los distintos agentes y/o integrantes de la organización actúen acorde a los lineamientos de la organización.

La herramienta de los incentivos, busca eliminar las diferencias en información existentes, las conductas que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos y mantener lineamientos respecto a lo que se espera que estos logren al interior de las distintas unidades que componen la organización. Estos esquemas de incentivos, buscan a través de los resultados observados, determinar el cumplimiento de los objetivos y el crecimiento real de la organización.

El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no sólo una mayor productividad laboral, sino que también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. (Thompson, A. A., Strickland, y et al. 2012). El mecanismo para establecer este esquema, generalmente opera a través de un contrato en donde se establecerán las

obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores, así como también las obligaciones de su empleador para con ellos.

La existencia de una propuesta de valor dirigida a sus clientes, exige que la organización motive e integre a sus trabajadores en el logro de los atributos que se prometen en la propuesta de la organización. Los intereses de cada persona son múltiples e individuales, dado que cada persona es un ser único e irrepetible y es por esta razón que los esquemas de incentivos buscan realizar alineación a través de estos esquemas.

En el proceso de dar cumplimiento a la propuesta de valor, se detecta que este dependerá del esfuerzo de equipos multidisciplinarios, en los cuales sus integrantes tendrán distintas formaciones profesionales, experiencias laborales, etapas en su ciclo de vida, distintas necesidades y perspectivas de crecimiento. El esquema de incentivo debe ser capaz de identificar, integrar y guiar a los equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Un esquema de incentivos puede responder a múltiples necesidades a la hora de buscar dar cumplimiento a la propuesta de valor. Las organizaciones generalmente entregan incentivos monetarios como asignación de bonos, prestaciones, aumentos salariales y beneficios adicionales.

Existen otros grupos de individuos que buscan incentivos como participaciones en los márgenes de utilidad, reconocimiento de su organización, desarrollo profesional y/o planes de carrera disponibles para quienes cumplan con ciertos requisitos.

Los esquemas de incentivos, buscan generar impacto en sus trabajadores para guiarlos en pos del cumplimiento de la propuesta de valor y en ocasiones, adicional a su generación, desarrollo y aplicación, será necesario realizar altos esfuerzos en comunicación a sus trabajadores, en transmitir la esencia de dicho

esquema, vinculando en forma clara los valores y esencia de la organización a las distintas unidades de trabajo.

Se debe contar con un sistema de incentivos que incluya las necesidades, valores y convicciones de los Gerentes Generales y/o responsables a quienes se recompensa, además esta tiene que considerar la cultura organizacional y factores externos, como las características de la industria, las prácticas de compensación de los competidores, el mercado laboral en general, aspectos fiscales y legales y así, estrategia de la empresa tendrá una mayor probabilidad de éxito en dar cumplimiento a su propuesta de valor como organización. (Anthony, R. N., y Govindarajan, V. 1998).

### **9.3 Descripción y análisis crítico de la situación actual de la empresa, respecto a los esquemas de incentivos para los Directivos de las distintas unidades.**

Actualmente la unidad de negocios cuenta con un sistema de incentivos definido en cuanto a los indicadores que se miden y los objetivos que se buscan conseguir por medio de estos. Los principales indicadores son relacionados con higiene, mano de obra, costos y encuesta de servicio.

Inicialmente se puede visualizar que la existencia de este esquema no necesariamente es un indicador de motivación y participación de todos los trabajadores, dado que la estrategia de la empresa actualmente es desconocida en los puntos de ventas, departamentos internos e incluso en la propia Dirección por el no desarrollo de estos conceptos.

Otro aspecto importante es la evidencia de falta en comunicación interna respecto a los valores y creencias que se esperan transmitir de cara al cliente, esto genera que los lenguajes utilizados en las interacciones con los clientes tengan una falencia en cuanto a un protocolo de atención.

La definición de quienes son los equipos que requieren un esquema de incentivos, se encuentra desarrollado considerando que la propuesta de valor se entrega directamente al cliente en los puntos de ventas, en cuanto a tiempos de atención, entrega de producto a precio y calidad establecidos y con elaboraciones propias definidas con anticipación, comunicadas directamente a través de los distintos medios.

La inexistencia de tableros de control y/o tableros de gestión, demuestran que muchos departamentos realizan sus actividades sólo cumpliendo las actividades contractualmente estipuladas sin conocimiento del real alcance de sus funciones y el impacto que generan en otras unidades e incluso directamente en el servicio entregado a los clientes.

Analizando en mayor profundidad el esquema de incentivos, se detecta que para el caso de altos directivos existen incentivos monetarios globales por el funcionamiento de la unidad estratégica de negocios, lo que hace pensar que existe un grado de deficiencia respecto a las exigencias en el mediano y largo plazo, dado el foco de cumplimientos se centra en el corto plazo solamente, descuidando el objetivo a futuro.

Para el caso de la Gerencia de Operaciones, el incentivo responderá al cumplimiento de las actividades realizadas por el equipo de supervisores de locales, mas este sistema, no considera la mejora continua y la corrección de KPI con resultados negativos. Estos bonos, tienen variables definidas ligadas al cumplimiento de metas de los puntos de venta y se produce una complicación para llegar a ellas, al enfrentarse a la cantidad de locales bajo la administración de cada supervisor, puesto que nos encontramos con algunos con una excesiva cantidad de locales asignados, mientras que otros tienen una cantidad mínima a su cargo, dificultándoles la posibilidad de alcanzar las metas propuestas y conseguir el bono, resultados que repercuten directamente en la Gerencia también. Además, nos encontramos con que los resultados se miden

mensualmente y no se consideran resultados en el mediano plazo, estructura de ventas ni crecimiento proyectado.

Los Gerentes de Local, obtienen sus incentivos actualmente teniendo sólo una noción básica de la forma del cálculo, situación que genera desmotivación en los mismos, pues tienden a creer que esta herramienta es “injusta” al momento de la evaluación. Cabe señalar que existen variables sumamente importantes que no están siendo consideradas, como el cumplimiento relacionado a la materia prima de cada local, asociado a no generar mermas y el buen manejo de ellas o la gestión de las ventas, que sólo se compara con el período anterior pero no propone una meta de crecimiento futuro.

Finalmente, relacionado al personal de cocina y servicio, estos carecen de una retroalimentación sobre sus resultados, desconocen de las bases de cálculo de sus incentivos y no existe la presencia de tableros de control que les permitan realizar mejoras continuas en sus labores, con el fin de cumplir siempre con los indicadores exigidos y lograr obtener el beneficio monetario.

#### **9.4 Propuesta de Esquemas de Incentivos.**

Se desarrollará un esquema de incentivos en la Gerencia de Operaciones, que estará sujeto al manejo y funcionamiento de los distintos puntos de ventas, a la transmisión de la propuesta de valor enfocada a la rapidez en la atención, a la entrega de un producto elaborado con receta propia, con una calidad estandarizada y a asegurarse de que se respeten los precios publicados en las pantallas por del área de *Marketing* a cada producto o combinación de estos.

El esquema estará compuesto de una parte variable y una parte fija y será aplicado al Gerente de Operaciones, supervisores zonales, Gerentes de Local y personal de cocina y servicio.

El Gerente General por su parte, reportará directamente al Directorio y dada la importancia de su cargo será medido de manera especial, percibiendo ingresos superiores. Dentro de las exigencias asociadas a su rango, resalta la discreción respecto al funcionamiento y resultados de la empresa, participación en ferias internacionales, congresos relacionados a negocio fast-food, etc.

#### 9.4.1 Propuesta de esquemas de incentivos al Gerente de Operaciones.

El Gerente de Operaciones, reportará directamente al Gerente General, su incentivo estará conformado por un porcentaje fijo más uno variable. El incentivo fijo será por un monto de \$100.000.- y se entregará al cumplir con; costos por pérdida de mercaderías, higiene y aseguramiento de la calidad, encuestas de calidad y servicio, notificaciones a la inspección del trabajo, accidentes laborales con causas comprobables de negligencia y finalmente el cumplimiento de la dotación de la mano de obra para cada local. Para la parte variable, se considerarán las ventas globales de la marca y se calculará la diferencia entre las ventas del mes de cálculo y el mismo mes del año anterior con IPC reajustado, a esta diferencia se le calculará el 2,5% siendo este monto el variable a pagar con un tope de \$1.000.000.- y para los locales con menos de un año de antigüedad, el monto base de cálculo como venta del año anterior, será el promedio de las ventas de los últimos tres meses reajustado por el IPC trimestral de dicho período.

El incentivo fijo como variable será de \$0.- si el ponderador de higiene es inferior a 86% o si la cantidad de locales con resultados negativos supera el 20% de la totalidad de locales.

El acceso a incentivo variable será cumpliendo a lo menos tres de las cinco variables fijas presentes en la sección “indicador” de los segmentos de procesos y recursos de la tabla presentada a continuación.

Tabla 22. Propuesta incentivo gerencia de operaciones.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	% MINIMO CUMPLIMIENTO	% DE INCIDENCIA	INCENTIVOS
OUTPUT	Aumentar rentabilidad por puntos de ventas	Cumplimiento de Ventas = (Ventas mes actual total cadena - Ventas año anterior ajustada IPC) *2,5% <u>Nota:</u> Locales Nvos. Venta anterior promedio ultimos tres meses ajustado IPC trimestral.	(Vta. Act. - Vta. Ant.)*2,5% > 5.000.000	>0 <u>Nota:</u> Cumplimiento Mínimo tres de cinco variables en procesos y recursos. Higiene promedio inferior a 86% anula incentivo variable o 20% locales promedio inferior a 86%	20%	Tope \$1.000.000
PROCESOS	Gestionar Inventario y materia prima en locales	Cumplimiento de Costos=Costo Real (inv.ini+entradas- salidas -inv. Final) - Costo teórico (recetas)	-1 >= 1	Resultado debe encontrarse entre -1 y 1 dicho porcentaje registrará mermas y pérdidas en producción	10%	\$100.000
	Asegurar estándares de calidad y seguridad en locales	Higiene y aseguramiento de la calidad= Check List Higiene (Infraestructura, Personal, Insumos y procesos).	>90%	>86%	30%	\$100.000
	Analizar y gestionar tiempos de atención y procesos en producción	Encuesta Calidad- Servicio= (Encuesta calidad de productos, atención y tiempos de entrega pedidos)	>97%	>90%	20%	\$100.000
RECURSOS	Reducir Multas y gestionar la seguridad y trato justo al interior de locales	Notificaciones Inspección del trabajo y accidentes laborales comprobables con emisión de multa	0 Eventos Mensuales	3>=	10%	\$100.000
	Asegurar dotación de personal para operación en locales	Presupuesto Mano de Obra= Monto Real - Monto Presupuestado y/o Monto Real/ Vtas Totales mes - Monto Presupuestado / Vtas Presupuestadas	Reducir 10% Costo Mano de Obra en Locales	Mano de Obra Real < Mano de Obra Presupuestada y/o % M.O Real < % M.O Presupuestada	10%	\$100.000

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4.2 Propuesta de esquemas de incentivos a supervisores.

Los supervisores son responsables de una cantidad determinada de locales, generalmente de 8 a 12 puntos de venta y para que su asignación sea equitativa, se propone considerar los niveles de ventas de cada zona, entregando locales con niveles de ventas similares, para así evitar diferencias en los montos base que se utilizarán para calcular los variables y que eventualmene podrían afectar directamente a los montos obtenidos por concepto de incentivos.

Estos, también tendrán acceso a un incentivo fijo y a uno variable. El monto fijo considerará los resultados de costos, higiene, mano de obra y encuesta, otorgando \$10.000.- por cumplimiento de cada indicador con un tope máximo fijo

de \$40.000.- por local. Respecto al variable, este estará compuesto de dos cálculos; el primero considerará el total de ventas mensuales comparadas con el año anterior, independiente si estas cumplieron o no con todos los ponderadores y sobre esa diferencia entre ambos montos, se calculará un 2,5%. El segundo cálculo, será la diferencia de ventas sólo en aquellos locales que hayan cumplido con la totalidad de los ponderadores respecto al año anterior, calculando también el 2,5% y se asignará el variable resultante de menor valor entre ambos mecanismos de cálculo, este finalmente se sumará al variable fijo, obteniendo el total de incentivo que se entregará. Las sumas de ambos tendrán como tope los \$800.000.-.

Se considera crítico en la organización, que los insumos cumplan con fechas de vencimiento. Por lo tanto, en aquellos locales en los que se tengan u observen productos vencidos, la evaluación por calidad e higiene será negativa quedando automáticamente anulado el incentivo fijo y variable en ambas bases de cálculos.

La propuesta de incentivos para los supervisores responde al cumplimiento de los tableros de control de operaciones y se relaciona con la propuesta de valor en cuanto a los tiempos de atención, la calidad en la elaboración de productos y el cumplimiento de la receta propia en el buen uso de los insumos y aplicación correcta de recetas.

Tabla 23. Propuesta incentivos supervisores.

OUTPUT	OBJETIVO	INDICADOR	META	MINIMO CUMPLIMIE	% DE INCIDENCIA	INCENTIVOS
	Generar y asegurar ingresos, liquidez y crecimiento por zona asignada	1-Cumplimiento de Ventas Zona = (Ventas mes actual total zona - Ventas año anterior zona ajustada IPC) *2,5% 2- Cumplimiento de Ventas locales que cumplen todas las variables = (Ventas mes actual - Ventas año anterior ajustada IPC) *2,5% <i>Nota:</i> Locales Nvos. Venta anterior promedio ultimos tres meses ajustado IPC trimestral. / incentivo menor entre calculo 1 y 2 se asignan a supervisor.	{Vta. Act. - Vta. Ant.}*2,5% > 2.000.000	>0	30%	Tope \$800.000 (Suma de Fijo más variable)
PROCESOS	Gestionar inventario y materia prima en locales	Cumplimiento de Costos= Costo Real (inv.ini+entradas- salidas -inv. Final)-Costo teórico (recetas)	-1>= < 1	Resultado debe encontrarse entre -1 y 1 dicho porcentaje registrará mermas y pérdidas en producción	10%	\$10.000 por local con cumplimiento
	Asegurar estándares de calidad y seguridad en locales	Higiene y aseguramiento de la calidad- Check List Higiene (Infraestructura, Personal, Insumos y procesos).	> 90%	> 86% Producto Vencido anula incentivo tanto fijo como variable	30%	\$10.000 por local con cumplimiento
	Analizar y gestionar tiempos de atención y procesos en producción	Encuesta Calidad- Servicio= (Encuesta calidad de productos, atención y tiempos de entrega pedidos)	> 97%	> 90%	10%	\$10.000 por local con cumplimiento
RECURSOS	Mantener asegurados ingresos y liquidez de empresa	Depósitos realizados y/o retirados por brinks: Depósitos realizados diariamente por locales	Máximo un turno diario pendiente de depósito	Máximo un día pendiente de depósito (hasta 3 turnos)	10%	\$10.000 por local con cumplimiento
	Asegurar dotación de personal para operación en locales	Presupuesto Mano de Obra= Monto Real - Monto Presupuestado y/o Monto Real/ Vtas Totales mes - Monto Presupuestado / Vtas Presupuestadas	Reducir 10% Costo Mano de Obra en Locales	Mano de Obra Real < Mano de Obra Presupuestada y/o % M.O Real < % M.O Presupuestada	10%	\$10.000 por local con cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

### 9.4.3 Propuesta de esquemas de incentivos a Gerentes de Local.

Los Gerentes de Locales, son el aliado más importante que ayudará en el cumplimiento de la propuesta de valor, dado que estos organizan los equipos de trabajo en las distintas áreas de los puntos de ventas y responderán por indicadores similares a sus superiores, dado que estas actividades deben ser monitoreadas constantemente para evitar problemas.

El indicador de costos, dependerá directamente de la gestión de materias primas, el control de la bodega, el correcto uso en cocina de los insumos y la gestión de proveedores a través de la recepción de facturas. Para el caso del indicador de higiene, es este mismo quien transmite los procedimientos a seguir, los utensilios requeridos para la manipulación de los alimentos y deber revisar que se cumpla

con las caducidades de los productos, sus rotulaciones, la higiene del personal, etc.

Los otros dos indicadores son; encuesta de servicio, donde vigilará los cumplimientos de protocolos de atención, los tiempos de cocina y los procesos de despacho. El segundo, será la mano de obra y acá se evaluará la correcta dotación de personal para el funcionamiento de los locales, así como evitar tener excesos de trabajadores.

Al cumplir con los cuatro indicadores, el Gerente tendrá un bono fijo de \$40.000.- y su bono puede llegar a un tope de \$250.000.- con el cumplimiento del indicador de ventas como su bono variable. Lo único que puede invalidar la obtención de la totalidad del bono, es la presencia de productos vencidos, esto puede producir la clausura de locales, riesgos de intoxicación, etc.

Tabla 24 Propuesta incentivo gerentes de locales.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	MINIMO CUMPLIMIENTO	DE INCIDENCI	INCENTIVOS
OUTPUT	Generar y asegurar ingresos, liquidez y crecimiento por zona asignada	1.-Cumplimiento de Ventas Zona = (Ventas mes actual total zona - Ventas año anterior zona ajustada IPC) *2,5% <u>Nota:</u> Locales Nvos. Venta anterior promedio ultimos tres meses ajustado IPC trimestral.	(Vta. Act. - Vta. Ant.) *2,5% > 500.000	>0	30%	Tope \$250.000 (Suma de Fijo más variable)
PROCESOS	Gestionar Inventario y materia prima en locales	Cumplimiento de Costos= Costo Real (Inv. ini+ entradas- salidas- inv. Final) - Costo teórico (recetas)	-1 >= 1	Resultado debe encontrarse entre -1 y 1 dicho porcentaje registrará mermas y pérdidas en producción	10%	\$10.000 por local con cumplimiento
	Asegurar estándares de calidad y seguridad en locales	Higiene y aseguramiento de la calidad= Check List Higiene (Infraestructura, Personal, Insumos y procesos).	>90%	>86% Producto Vencido anula incentivo tanto fijo como variable	30%	\$10.000 por local con cumplimiento
	Analizar y gestionar tiempos de atención y procesos en producción	Encuesta Calidad-Servicio= (Encuesta calidad de productos, atención y tiempos de entrega pedidos)	>97%	>90%	10%	\$10.000 por local con cumplimiento
RECURSOS	Asegurar dotación de personal para operación en locales	Presupuesto Mano de Obra= Monto Real - Monto Presupuestado y/o Monto Real/ Vtas Totales mes - Monto Presupuestado / Vtas Presupuestadas	Reducir 10% Costo Mano de Obra en Local	Mano de Obra Real < Mano de Obra Presupuestada y/o % M.O Real < % M.O Presupuestada	10%	\$10.000 por local con cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

#### 9.4.4 Propuesta de esquemas de incentivos para el área de cocina- servicio.

Los incentivos de cocina- servicio, están dirigidos a los Líderes de Servicio que son los responsables del sector de despacho y los maestros de cocina conocidos como Líderes de Cocina. Este incentivo consistirá en un máximo de \$45.000.- distribuido en tres variables de \$15.000.- cada uno.

Las variables consideradas serán; en primer lugar el resultado del costo asociados a las materias primas, la segunda es el ponderador asociado a la higiene y el aseguramiento de la calidad, esto incluye seguir de forma correcta los procedimientos, cumplir con las rotulaciones de la mercadería y controlar los inventarios. La tercera variable es una encuesta que se divide en dos focos, una evaluado la calidad del producto que repercute en la labor del maestro de cocina y la otra por la calidad de servicio que se asocia al Líder de Servicio.

Tabla 25 Propuesta incentivo cocina- servicio.

	OBJETIVO	INDICADOR	META	% MINIMO CUMPLIMIENTO	% DE INCIDENCIA	INCENTIVOS
PROCESOS	Gestionar inventario y materia prima en locales	Cumplimiento de Costos= Costo Real (inv.ini+entradas- salidas -inv. Final) - Costo teórico (recetas)	-1 >= < 1	Resultado debe encontrarse entre -1 y 1 dicho porcentaje registrará mermas y pérdidas en producción	30%	\$15.000 por local con cumplimiento
	Asegurar estándares de calidad y seguridad en locales	Higiene y aseguramiento de la calidad= Check List Higiene (Infraestructura, Personal, Insumos y procesos).	>90%	>86% Producto Vencido anula incentivo tanto fijo como variable	30%	\$15.000 por local con cumplimiento
	Analizar y gestionar tiempos de atención y procesos en producción	Encuesta Calidad- Servicio= % Encuesta de Producto y % Encuesta de Servicio	>97%	>90% Encuesta Producto (Maestro Cocina) >90% Encuesta Servicio (Lider de Servicio)	40%	\$15.000 por local con cumplimiento

Fuente: Elaboración propia.

## **9.5 Justificación del esquema de incentivos.**

El esquema detallado anteriormente justifica las necesidades de incentivo y motivación al interior de los puntos de ventas, puesto que en este lugar es donde se interactúa directamente con el cliente y se realiza el cumplimiento de la propuesta de valor.

Los indicadores considerados para los distintos niveles debieron ser definidos de manera general para poder ser aplicados por todas las áreas sin distinción, así, evitamos responsabilizar a una sola persona y promoviendo el trabajo en equipo y el apoyo mutuo dentro del local.

Los Gerentes de Local, son actores fundamentales para el crecimiento y desarrollo de la organización y además, son quienes motivan a sus empleados. Cabe destacar, que el personal generalmente son jóvenes con edades entre los 18 y 24 años que están en etapas de formación académica y/o búsqueda laboral sin exigencias de experiencia previa o estudios profesionales. Adicionalmente, dentro de sus labores se le asigna la gestión de recepción de mercaderías, la producción diaria, las contrataciones de personal y son quienes velan por el correcto funcionamiento de los procedimientos internos del punto de venta. Esto explica el motivo de la asignación de sus indicadores.

Se delegan al Gerente de local, las gestiones, desempeño y cumplimiento de los equipos de cocina y servicio, pero si estos no se motivan y/o incentivan para cumplir con sus actividades en forma correcta, caen en riesgos de pérdida de materia prima por malas elaboraciones, riesgos de contaminación de alimentos, problemas en tiempos de atención y protocolos de atención fuera de la normativa y a veces y en ocasiones, hasta un trato agresivo hacia los clientes.

El problema de agencia, se resume en la manipulación de la información sobre la dotación real de empleados y que estos paguen sueldos desde las ventas que se generen en el local y no como una remuneración aprobada por Recursos

Humanos, incurriendo en una ilegalidad al tener personal sin contrato de trabajo, estos también pueden ocultar información contable como facturas para realizar arreglos en los resultados de costos, ocultar sus depósitos, etc. por estas razones, se justifica la asignación de incentivos a sus supervisores quienes deben velar por el correcto actuar de los equipos bajo su responsabilidad.

Los supervisores por su parte, cumplen con atender dudas del personal, operaciones de local, protocolos de atención, deben ser guías de los procedimientos internos, etc. Adicionalmente, es su deber gestionar los depósitos de ventas en forma diaria, dado que es común para este tipo de empresa un alto índice de robos y/o sustracciones de valores por terceros. Las causas generalmente no pueden ser demostradas por faltas de pruebas generando en algunos casos pérdidas importantes que afectan la liquidez y los resultados de los puntos de ventas.

La importancia de generar un incentivo variable en dos cálculos, es evitar que estos funcionarios centren sus esfuerzos en un único local para que arroje resultados positivos, sino más bien, para que la totalidad de sus zonas obtenga buenos resultados que se traduzcan en mayores beneficios.

Seguido de los supervisores, se establecen los incentivos de Gerente de Operaciones quien deberá velar por el crecimiento en conjunto de la empresa, asegurarse de mantener los márgenes correctos de costos, cumplir con la mano de obra acorde a la actividad, asegurar un resultado positivo en las encuestas de calidad y satisfacción (adicionalmente gestionar los puntos críticos y hechos que requieran intervención) y de mantener el higiene y seguridad de los locales, apoyado por equipos de mantención y/o jefes de productos.

El Gerente de Operaciones, también tendrá la labor de dar reforzamiento continuo a actividades en las que se pueda poner en riesgo su integridad física, destacando entre otras, el trato con los empleados, la forma de manejar

desvinculaciones de personal, a fin de evitar reclamos y multas para la empresa. Actualmente, dichas multas representan un alto costo para la compañía en cuanto a costos de reemplazos, rehabilitación, motivación en puntos de ventas, seguridad laboral, etc.

Existe además un bono de Jefe de Producto que se sugiere replantear su existencia, dado que este sólo responde a las responsabilidades de su cargo y no tiene exigencias para adquirirlo, como podría ser el cumplimiento de funciones de capacitación en locales, puesto que su principal obligación es transmitir los procedimientos y entregar los manuales de elaboración (previa revisión y aprobación del área de aseguramiento de la calidad) a los maestros de cocina y/o líderes de servicio.

Existen ocasionalmente, dos formas adicionales de asignación de incentivos, el reconocimiento anual de funcionario destacado en la marca y otro orientado a cajeros por la venta de ciertos productos, ante el nacimiento de nuevas líneas y/o acompañamientos particulares para ciertas combinaciones de los mix existentes actualmente.

## **10 CONCLUSIONES**

Para concluir el presente proyecto de grado, se debe indicar que Pedro, Juan y Diego es una unidad estratégica perteneciente al Holding Unifood SpA., que se dedica al rubro de la comida rápida, sector reconocido por un crecimiento estable y de alto consumo por parte de la población.

El sistema de control generalmente existe al interior de las empresas como una noción básica del concepto, sin definiciones documentadas, responsables y definiciones claras respecto al quehacer al interior de la organización, salvo por lo que se encuentra definido por contrato de trabajo o las descripciones y funciones del cargo de cada trabajador.

El modelo propuesto añade una visión que no existía evidencia, la definición de una propuesta de valor y definir claramente que se espera dar al cliente en cada ocasión de compra, poder medir a través de resultados el cumplimiento de dichos atributos y generar planes o propuestas a través de los niveles inferiores que conduzcan a mejorar los procesos internos de la unidad.

La existencia de un negocio dedicado a la preparación de productos alimenticios obliga a que cada equipo funcione con dependencia de otras áreas, lo que explica el éxito de esta empresa en cuanto a su aumento de cuota de mercado, reconocimiento de marca y su estabilidad económica dentro del mismo.

En este aspecto un sistema de control de gestión permitirá definir a través de la organización la responsabilidad de cada departamento, su dependencia con otras áreas y los cumplimientos por los cuales deben responsabilizarse. El éxito actual se debe en mucha medida a la experiencia de sus integrantes a niveles directivo, pero es óptimo generar un modelo que aumente el valor de la empresa y dar un foco que oriente a cualquier integrante de la organización.

Se debe ser crítico en cuanto a la necesidad de establecer prontamente un modelo de control de gestión a nivel global, dado que una empresa cuando obtiene semejante crecimiento pierde visibilidad de sus unidades más pequeñas o incluso puede perder el foco de atención hacia la propuesta de valor.

El modelo presentado, permitirá mejorar la eficiencia la empresa dando a conocer los objetivos organizacionales a los puntos de ventas, los valores que se quieren proyectar, la importancia de dar cumplimiento a la propuesta de valor y generar relaciones más directas entre departamentos, los que podrán actuar en forma relacionada, sinérgica y acorde a las necesidades de la empresa.

El presente estudio, permitió detectar adicionalmente problemas antes no vistos, como los procesos de abastecimiento que deben mejorar para no incurrir en costos, la necesidad de mejorar procesos tecnológicos, la real responsabilidad del departamento de recursos humanos y otros aspectos, como las amenazas de no tener una diferenciación fuerte respecto a otras marcas dentro del rubro.

Adicional se detectó la importancia de un sistema de incentivos que incluya indicadores claros, involucrando a los responsables de entregar la propuesta de valor y en su definición tener precaución de generar valor, sin riesgos de búsqueda de incentivos perversos a ocultar información para conseguir dichos resultados.

El éxito de este negocio se cimenta en existencia de grandes redes de contactos con centros comerciales, importantes proveedores, instituciones bancarias a través de una buena reputación. Los puntos de ventas visibles a público, los canales comunicacionales y la experiencia de sus líderes genera que esto sea posible.

Se puede indicar finalmente, que el modelo es sumamente útil dado que parte desde lo general, que son los lineamientos estratégicos hasta las unidades más

pequeñas, estableciendo un esquema de incentivos para quienes son el motor de los ingresos y encargados de la entrega de la propuesta de valor.

Los procesos que llevaron al desarrollo del presente modelo incluyeron la investigación del mercado, el generar reuniones con las distintas áreas vinculadas a los principales procesos, alta dirección y gerencias, lo que llevó a presentar un modelo sólido que recopila las principales necesidades, inquietudes, aspiraciones y mejoras que quisieran sus integrantes para el crecimiento de la unidad de negocio escogida.

El alineamiento propuesto muestra un alineamiento de las distintas áreas en el cumplimiento de los lineamientos estratégicos. En su desarrollo se pudieron evidenciar que una correcta aplicación de objetivos, mediciones y desempeños esperados permitirán un mejor resultado monetario, reputacional, organizacional y generar un modelo sólido que asegure su participación en el mercado.

El modelo de control de gestión puede evolucionar a Pedro, Juan y Diego, transformándola en una empresa más moderna, eficiente, alineada con los lineamientos estratégicos, más rentable y mucho más eficiente en cuanto a sus procesos.

## 11 GLOSARIO

- **BACKUP:** Respaldo documentado o personal de respaldo ante cualquier contingencia.
- **BI:** Business Intelligence, inteligencia de negocios es el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías para transformación de datos.
- **DELIVERY:** Actividad de la parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso.
- **FIFO:** Acrónimo que significa primero en entrar, primero en salir. Con este método de valuación de inventario, la empresa cuenta el valor recibido en primer lugar cuando se hacen las ventas.
- **FOIL:** Envase de hojas delgadas de aluminio que se usan solas o en combinación con otros materiales.
- **FOURSQUARE:** Herramienta digital que tiene como finalidad principal la localización física utilizando la geolocalización para marcar sitios específicos donde se encuentren sus usuarios.
- **HELADOS SOFT:** Helados fabricados a través de una máquina de elaboración de conos y copas en patios de comidas.
- **HOLDING:** Es una forma de organización o agrupación de empresas en la que una compañía adquiere todas o la mayor parte de las acciones de otra empresa con el único fin de poseer el control total de otra empresa.

- **IZIT:** Aplicación chilena que permite comprar productos gracias a beneficios y descuentos en base a la cercanía a tiendas, locales o establecimientos.
- **LAYOUT:** Esquema de distribución de los elementos dentro de un diseño. Concepto utilizado para distribución de maquinarias en una cantidad de metros cuadrados establecidos.
- **ORACLE BUSINESS ONE:** Aplicaciones de negocios integradas para múltiples usuarios y para que las organizaciones tomen mejores decisiones, reduzcan sus costos y aumenten el rendimiento.
- **P.O.S:** Punto de venta con pantalla digital que permite visualizar los datos de operaciones de ventas y generación de transacciones.
- **PACKAGING:** Concepto utilizado para referirse al empaque, envase o embalaje de algo.
- **PESTEL:** Instrumento de planificación estratégica para definir el concepto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir.
- **SEGMENTO MILLENIALS:** Es aquel tipo de persona que llegó a etapa adulta después del año 2000 con características particulares como una personalidad de descontento y amor por la tecnología.
- **SIGAC:** Sistema integrado adaptado para el rubro de la comida rápida consistente en entorno de ingreso de mercadería, ventas y controles de inventario.

## 12 REFERENCIAS

- Anthony, R. N., y Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de control de gestión: Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan* (9a. ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Bassols de Climent, M. (1992). Fonética latina; con un apéndice sobre Fonemática latina por Sebastián Mariner Bigorra. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Bernardita, S. (2016). Boletín mensual de comercio. Departamento de Estudios Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.
- Cokins, F. (2005) Performance management: obteniendo lo mejor de los directivos y empleados a través de la alineación estratégica y operativa. *Gestión 2000*. pp.25-43.
- Estados de resultados Unifood (2017) Recopilado de año 2015-2016-2017 grupo unifood
- GMP (2017) Gestión De materia prima, Recuperado del Área de contraloría interna, higiene y aseguramiento de la calidad. Manuales de Auditoría Interna, manual de operaciones de aseguramiento de la calidad, anexo de contrato “derecho a saber”, Instructivos de elaboración y manejo de insumos.
- Kaplan, R. y Norton. D. (2010) La organización focalizada en la estrategia. ¿Cómo implementar balance scorecard? *Gestión 2000*. Pp 38-73.

- Kaplan, R. y Norton. D (2008). Planificación de la Estrategia. The Execution Premium: Harvard Business Press
- Niven, P. (2000). El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. GBS: Grupo planeta.
- Reporte anual de gestión (2017) Recuperado de Informes de gestión histórico 2015-2016-2017 formas de pago por empresa holding Unifood
- Reporte anual de gestión (2017) Recuperado de Ticket promedio por centro de costos, Holding Unifood.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: PRENTICE HALL.
- Sánchez, G. (2015). La comida rápida surfea sobre nuevas tecnologías. Inmovilízate, Vol. I.
- SIGAG (2017) Recuperado de sistema ERP interno SIGAC e Informes financieros históricos.
- Thompson, A. A., Strickland, A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Sánchez Soto, G. A., Treviño Ayala, M. E., y Anzola González, E. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos / Arthur A. Thompson, Margaret A. Peteraf, A.J. Strickland III y John E. Gamble; Margaret A. Peteraf* (18a. ed. --.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, N.J: Prentice Hall/Pearson.

- Cámara nacional de comercio, servicios y turismo en Chile. (2017). Ventas de comida de servicio rápido crecieron 8,1% el primer trimestre 2017. Recopilado de: <http://www.cnc.cl/ventas-de-comida-de-servicio-rapido-crecieron-81-el-primer-trimestre-2017/>
- Ebizlatam. (2 septiembre de 2016). Chile se mantiene como el país con mayor avance en uso de tarjetas de débito. 13 de agosto, de Payment Media Sitio web: <http://www.paymentmedia.com/news-2477-chile-se-mantiene-como-el-paiacutes-con-mayor-avance-en-uso-de-tarjetas-de-deacutebito.html>
- Fallas, C (2016). Mesoamérica vuelve apostar por el negocio de los restaurantes al cerrar acuerdo en Chile. 19 de agosto, de El financiero Sitio web: [http://www.elfinancierocr.com/negocios/Mesoamerica-negocio-restaurantes-acuerdo-Chile\\_0\\_1088891109.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/Mesoamerica-negocio-restaurantes-acuerdo-Chile_0_1088891109.html)
- GFK ADIMARK. (2017). ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos? 3 de julio, de Adimark Sitio web: <http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=272>.
- MINSAL. (2015). Sistema Elige Vivir Sano, promulgación de ley 20.670 .10 de julio 2017, Sitio web: [http://web.minsal.cl/promocion\\_participacion\\_evs/](http://web.minsal.cl/promocion_participacion_evs/).

## ANEXOS

### ENCUESTA PRODUCTO- SERVICIO

#### PREGUNTAS

##### Por qué hoy comio en PJD

Me lo recomendaron

Calidad de Producto

Oferta o Promocion

Sin información

Vespucio		Metro Vesp.		Oeste		Norte		
Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun
0	0%	0	0%	3	8%	0	0%	1
20	50%	22	55%	19	48%	19	48%	27
20	50%	18	45%	18	45%	21	53%	12
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
100%		100%		100%		100%		

##### Volvería a Consumir en PJD

SI

NO

Sin información

Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun						
40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
100%		100%		100%		100%		

##### Recomendaría PJD

SI

NO

Sin información

Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun						
40	100%	40	100%	40	100%	40	100%	40
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
100%		100%		100%		100%		

##### Frecuencia del Cliente:

1 vez cada 6 meses

1 vez cada 3meses

1 vez al mes

2 o 3 veces al mes

1 vez por semana

2 o 3 veces por semana

Todos los dias

Primera vez

Sin información

Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun						
2	5%	1	3%	0	0%	1	3%	0
6	15%	1	3%	11	28%	8	20%	17
18	45%	21	53%	5	13%	6	15%	1
14	35%	10	25%	20	50%	16	40%	17
0	0%	2	5%	4	10%	2	5%	5
0	0%	5	13%	0	0%	2	5%	0
0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	0
0	0%	0	0%	0	0%	4	10%	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
100%		100%		100%		100%		

##### Calidad de Hamburguesa

Excelente

Buena

Regular

Mala

Sin información

Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun						
22	65%	23	66%	13	39%	11	32%	10
11	32%	12	34%	20	61%	22	65%	20
1	3%	0	0%	0	0%	1	3%	4
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
100%		100%		100%		100%		

##### Temperatura de la Hamburguesa

Excelente

Buena

Regular

Mala

Sin información

Ctd Jun	% Jun	Ctd Jun						
13	38%	24	69%	7	21%	9	26%	10
21	62%	11	31%	22	67%	23	68%	18
0	0%	0	0%	4	12%	2	6%	4
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0

**Tamaño de la Hamburguesa**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
16	47%	13	37%	9	27%	3	9%
17	50%	15	43%	19	58%	23	68%
1	3%	7	20%	5	15%	8	24%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Calidad de Hot Dog**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala

Ctd Jun	% Jun						
2	33%	3	60%	1	14%	2	33%
4	67%	2	40%	4	57%	4	67%
0	0%	0	0%	2	29%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Temperatura del Hot Dog**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
3	50%	3	60%	0	0%	2	33%
3	50%	2	40%	6	86%	4	67%
0	0%	0	0%	1	14%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Tamaño del Hot Dog**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
3	50%	3	60%	0	0%	2	33%
3	50%	2	40%	6	86%	3	50%
0	0%	0	0%	1	14%	1	17%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Servicio Atencion Cajera**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Otro  
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
36	90%	23	58%	17	43%	13	33%
4	10%	16	40%	22	55%	27	68%
0	0%	1	3%	1	3%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Servicio Tiempo Entrega**

Excelente  
Buena  
Regular  
Mala  
Otro  
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
40	100%	21	53%	15	38%	6	15%
0	0%	19	48%	24	60%	27	68%
0	0%	0	0%	1	3%	7	18%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Neto clientes entrantes\***

\* Clientes 1º vez - No volvería

Ctd Jun	% Jun						

**SEXO**

Mujer
Hombre
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
18	45%	23	58%	16	40%	21	53%
22	55%	17	43%	24	60%	19	48%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**EDAD**

14 - 17
18 - 24
25 - 34
35 - 44
45 Y MAS
Sin información

Ctd Jun	% Jun						
4	10%	1	3%	11	28%	5	13%
19	48%	23	58%	9	23%	5	13%
11	28%	8	20%	10	25%	21	53%
4	10%	7	18%	10	25%	6	15%
2	5%	1	3%	0	0%	3	8%
0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
100%		100%		100%		100%	

**Total Encuestas**

Encuestas Hamburguesas  
Encuestas Hot Dog

	40	40	40	40
Encuestas Hamburguesas	34	35	33	34
Encuestas Hot Dog	6	5	7	6

**Calidad / Temperatura Hamburguesa**

Excelente	99%	100%	94%	96%
Buena	51%	67%	30%	29%
	47%	33%	64%	66%

**Calidad / Temperatura Hot Dog**

Excelente	100%	100%	79%	100%
Buena	42%	60%	7%	33%
	58%	40%	71%	67%

**Calidad Hamburguesa / Hotdog**

<b>99%</b>	<b>100%</b>	<b>86%</b>	<b>98%</b>
------------	-------------	------------	------------

**Atencion**

Excelente	100%	98%	98%	100%
Buena	90%	58%	43%	33%
	10%	40%	55%	68%

**Tiempo Atencion**

Excelente	100%	100%	98%	83%
Buena	100%	53%	38%	15%
	0%	48%	60%	68%

**Atencion / Tiempo**

<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>98%</b>	<b>91%</b>
-------------	------------	------------	------------

**Promedio Producto y Servicio**

<b>100%</b>	<b>99%</b>	<b>92%</b>	<b>95%</b>
-------------	------------	------------	------------