

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA
FRANQUICIA DE RESTAURANTES POPEYES”**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

J. ARTURO FERNÁNDEZ VEGA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2013

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgencita por todas las bendiciones que han derramado en mi vida.

A mis padres Arturo y Yolanda, a mi hermana Ale, a quienes le dedico con todo mi corazón, este importante esfuerzo, el cual se ha hecho realidad a costa del tiempo que le pertenecía a mi familia.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Miguel Hernández y Juan Carlos Hernández, Presidente y Director General de la Franquicia POPEYES Costa Rica, por permitirme realizar este trabajo de investigación en la compañía.

Además a Virya Navarro, Gerente de Mercadeo y a Víctor Ruiz, Gerente de Operaciones, por haber atendido oportunamente mis solicitudes con gran disposición.

De manera especial a mi tutor M.A.E Roque Rodríguez y a mi lector José Alberto Carpio, que me aconsejaron y dirigieron profesionalmente.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

M.A.E Roque Rodríguez Ch.
Profesor Coordinador

M.A.E José Alberto Carpio Solano
Profesor Guía

M.B.A Virya Navarro
Lectora

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director de Programa de Posgrado

Jorge Arturo Fernández Vega
Sustentante

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
HOJA DE APROBACION.....	IV
INDICE DE CONTENIDO.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	IX
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ABREVIATURAS.....	XIV
INTRODUCCION.....	XV
CAPÍTULO I: Contextualización de la industria	1
1.1 Industria de comidas rápidas.....	1
1.1.1 Historia y antecedentes.....	1
1.1.2 Comidas rápidas en Costa Rica.....	2
1.1.3 El mercado de las franquicias de comidas rápidas en Costa Rica.....	3
1.1.4 Participantes del mercado de comidas rápidas.....	6
1.1.5 El marco legal del mercado de comidas rápidas.....	6
1.2 Marco teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	7
1.2.1 Kaplan y Norton.....	8
1.2.2 Fundamentos del modelo del CMI.....	9
1.2.3 Misión, visión y valores de la organización.....	12

1.2.4	Objetivos e indicadores estratégicos.....	12
1.2.5	CMI como modelo.....	17

CAPÍTULO II: Descripción del plan estratégico actual de POPEYES Costa Rica.....22

2.1	Reseña histórica y perfil de la empresa.....	22
2.1.1	Reseña histórica.....	22
2.1.2	Perfil de la empresa.....	23
2.2	Aspectos estratégicos de la empresa.....	25
2.2.1	Misión de la empresa.....	25
2.2.2	Valores.....	25
2.3	La estructura administrativa.....	27
2.4	El giro del negocio actual y su estrategia comercial.....	29
2.4.1	Marco regulatorio.....	29
2.4.2	Mercado de restaurantes de comida rápida en Costa Rica.....	30
2.4.3	Participantes del mercado.....	32
2.4.4	Giro comercial.....	34
2.4.5	Estrategia comercial.....	34
2.4.5.1	Productos.....	34
2.4.5.2	Precio.....	36
2.4.5.3	Promoción y distribución.....	37
2.4.5.4	Publicidad.....	38
2.5	POPEYES en perspectivas.....	38
2.5.1	<i>Perspectiva financiera</i>	38

2.5.2	<i>Perspectiva de clientes</i>	40
2.5.3	<i>Perspectiva de procesos internos</i>	41
2.5.4	<i>Perspectiva de aprendizaje organizacional</i>	42
CAPÍTULO III: Análisis de la gestión de la organización		44
3.1	Justificación de la investigación.....	44
3.2	Análisis del Marco metodológico.....	45
3.3	Análisis interno.....	46
3.3.1	Análisis del marco estratégico actual de la empresa.....	47
3.3.2	Aspectos financieros.....	49
3.3.3	Perspectivas de clientes.....	50
3.3.4	Perspectiva de procesos internos.....	63
3.3.5	Perspectiva de aprendizaje organizacional.....	67
3.4	FODA.....	69
3.4.1	Fortalezas.....	69
3.4.2	Debilidades.....	69
3.4.3	Oportunidades.....	70
3.4.4	Amenazas.....	70
CAPÍTULO IV: Propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI)		71
4.1	Justificación de la propuesta.....	72
4.2	Objetivo de la propuesta.....	73
4.3	Propósito general.....	73
4.4	Desarrollo del CMI.....	74

4.4.1 Misión y valores.....	74
4.4.2 Propuesta de objetivos estratégicos.....	75
4.4.2.1 Perspectiva financiera.....	76
4.4.2.2 Perspectiva clientes.....	81
4.4.2.3 Perspectiva procesos.....	84
4.4.2.4 Perspectiva aprendizaje.....	87
4.5 Cuadro de Mando Integral.....	92
4.6 Construcción del mapa estratégico.....	93
CAPÍTULO V: Conclusiones y Recomendaciones.....	95
5.1 Conclusiones.....	95
5.2 Recomendaciones.....	97
ANEXOS.....	100
Anexo No.1 Productos.....	100
Anexo No.2 Organigrama y descripción de puestos.....	101
Anexo No.3 Restaurantes.....	110
Anexo No 4. Formato de encuestas a profundidad.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	114

RESUMEN EJECUTIVO

En toda empresa la toma de decisiones acertadas en el momento adecuado es clave para el éxito de los proyectos y de la rentabilidad de la empresa. *“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones”* (Herrera, Miguel 2009), es por ese motivo que con la elaboración de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, la Franquicia de Restaurantes POPEYES Costa Rica, mejore sus procesos internos y sea más eficiente en la ejecución de la construcción de nuevos restaurantes, cumpliendo con el plazo establecido y con el presupuesto asignado.

POPEYES ofrece alimentos de alta calidad a un precio accesible para un amplio segmento de consumidores. Además el servicio de atención al cliente genera toda una experiencia para el consumidor, por tal motivo la creación de los restaurantes debe cumplir con estándares internacionales de la franquicia que generen al cliente un sitio placentero y agradable para consumir los alimentos.

Para desarrollar este trabajo, se utilizarán algunos conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, los cuales indicarán las herramientas que se deben utilizar para implementar un CMI en la compañía.

El desarrollo del trabajo inicia definiendo teóricamente los aspectos más relevantes que involucran al Cuadro de Mando Integral de una manera clara y concisa y su relación e importancia con los aspectos en estudio.

El presente documento se conforma de cinco capítulos. En el primero, se ubica el tema de análisis en el contexto, se define el objetivo principal y los objetivos secundarios y la

conceptualización teórica de la tesis. En el segundo capítulo, se obtiene el conocimiento de la empresa, mediante la descripción y la contextualización de la compañía y la industria en que opera.

En el capítulo tres, se presenta una etapa de análisis de la empresa, en cuanto aspectos internos, externos y su macro-ambiente, además del FODA correspondiente. El capítulo cuatro aborda el tema principal de la tesis, que en sí mismo, es el desarrollo de la propuesta del trabajo y finalmente, se resume las principales conclusiones de carácter general y se presentan recomendaciones de carácter más específico. Los anexos y la bibliografía cierran este documento.

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Participantes del mercado de comidas rápidas en Costa Rica	33
Cuadro No. 2 Evaluación de productos POPEYES	55
Cuadro No. 3 Mapa estratégico de la perspectiva financiera	79
Cuadro No. 4 Mapa estratégico de la perspectiva clientes	83
Cuadro No. 5 Mapa estratégico de la perspectiva procesos	86
Cuadro No. 6 Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje	90

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1 Primeros diez restaurantes de comida rápida con mayor cantidad de visitas a nivel nacional	58
Gráfico No. 2 Frecuencia de asistencia a restaurantes de comida rápida	60
Gráfico No. 3 Tipo de establecimiento visitado	61
Gráfico No.4 Identificación del consumidor por género, edad e ingreso	62

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Financiera	80
Tabla No. 2 Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Clientes	84
Tabla No. 3 Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Procesos	87
Tabla No. 4 Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva de Aprendizaje	91

ABREVIATURAS

CMI: Cuadro de Mando Integral

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

INTRODUCCIÓN

POPEYES Louisiana Kitchen es una franquicia de restaurantes de comida rápida de pollo frito, fundada en Nueva Orleans, Louisiana en 1972. Cuenta con más de 1800 restaurantes en más de 40 estados, y en más de 21 países alrededor del mundo entre ellos Turquía, China, Hong Kong, Iraq, Indonesia, Kuwait, México, Honduras, Vietnam, Panamá, entre muchos otros.

La cadena llegó a Costa Rica en el 2010 de la mano de Inversiones Danube, cuando abrió su primer local en Avenida Escazú y, un año más tarde, abrió su segundo punto en el Mall San Pedro.

Esta cadena compite en el segmento de pollo con otras con más tiempo en el país como KFC, Campero y AS. Otras más recientes son Tip Top y Tropical, que ya hizo su arribo al país de la mano de los propietarios de la franquicia local de Burger King.

Su tercer restaurante en Costa Rica abrió en Curridabat en el mes de abril del 2012, y abrió tres puntos de venta adicionales durante el año 2012.

Para el 2013, el plan comercial será abrir seis restaurantes, lo cual requerirá un control adecuado del plan de desarrollo de estos puntos de venta para cumplir con el presupuesto asignado para dichas aperturas en los plazos proyectados.

Con la elaboración y el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, se pretende entregar a la gerencia de la empresa POPEYES Costa Rica una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral que le permita desarrollar los nuevos restaurantes de forma eficiente y rentable, con el fin de aumentar su participación de mercado.

La innovación de esta herramienta, permitirá desarrollar indicadores en cuatro perspectivas diferentes: la *perspectiva financiera*, que es el objetivo primario de las empresas, a la cual se le agrega la *perspectiva del cliente*, es decir, cómo hace para alcanzar esos objetivos financieros trabajando con los clientes, la *perspectiva de los procesos internos*, que indica cómo se deben modificar estos procesos internos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos y la *perspectiva de formación y crecimiento*, que corresponde a las habilidades que se tienen que desarrollar para cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

Justificación

La franquicia POPEYES Costa Rica, es una empresa relativamente joven, que requiere actualización y desarrollo de herramientas empresariales para el adecuado control de los procesos.

Actualmente la empresa no cuenta con procedimientos para el proceso de construcción de nuevos restaurantes y ha tenido retrasos en las aperturas y sobrecostos en algunos casos.

Se encontró en la situación descrita anteriormente una gran oportunidad para poner a disposición de la organización los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Dirección de Empresas, principalmente todo lo relacionado con gerencia y la administración de proyectos comerciales. Con lo indicado se justifica la *“Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Franquicia de restaurantes POPEYES”*, el

cual se enfoca en un sistema de control de gestión en donde el proceso de presupuesto es de suma importancia para el desarrollo y manejo de las actividades de la empresa.

Debido a la gran competencia del mercado, se tiene la necesidad de establecer un plan de desarrollo en Costa Rica para los próximos 5 años, para lo cual es necesario desarrollar un plan de desarrollo y un sistema de control para el seguimiento de los proyectos.

Alcances

El presente Trabajo Final de Graduación se delimita a la franquicia de restaurantes POPEYES Costa Rica y tiene como alcance la elaboración de una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la administración eficiente de los proyectos de construcción de restaurantes e incrementar su participación de mercado en la Gran Área Metropolitana.

Se espera que la propuesta sea un instrumento valioso para la empresa, de manera que le facilite competir, y abrirse mercado en un momento donde el sector construcción es muy competitivo.

La investigación incluye un análisis de costos de construcción en el mercado, estudio de la competencia, clientes actuales, proveedores, descripción del servicio y productos de la empresa; y otros elementos que permitan a la gerencia de la organización tener un panorama más claro del entorno en donde opera; y con esto poder definir una ventaja competitiva con la que pueda diferenciarse y darse a conocer.

Limitaciones

La información se presentará con base en las políticas de confidencialidad de la empresa POPEYES, lo cual puede restringir el acceso a datos valiosos para el desarrollo de la presente investigación.

La investigación se limita geográficamente al Gran Área Metropolitana, no se tomara en cuenta las otras regiones del país, esto debido a que el plan de desarrollo de restaurantes para los años 2012 y 2013 será en el GAM.

OBJETIVOS

Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la franquicia de restaurantes POPEYES en Costa Rica, mediante la investigación y establecimiento de herramientas de gestión administrativa y de desempeño, con el fin de mejorar y complementar las decisiones gerenciales en la empresa.

Objetivos Específicos:

1. Describir el mercado de comidas rápidas a nivel nacional, con el fin de relacionarlo con el modelo de aplicación de POPEYES y desarrollar un marco conceptual que brinde una base teórica con respecto al Cuadro de Mando, como modelo de gestión estratégica.

2. Describir el plan estratégico y la estructura administrativa actual de la empresa, identificando su entorno y viabilidad para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de gestión y desarrollo gerencial desde el punto de vista financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.
3. Identificar y analizar indicadores administrativos que permitan desarrollar las nuevas estrategias gerenciales en los procesos internos.
4. Elaborar la propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa POPEYES, de acuerdo con los requerimientos gerenciales y modelos de evaluación cuantitativa y cualitativa de la herramienta.
5. Presentar las conclusiones y las recomendaciones respectivas, producto de la investigación realizada.

Capítulo I: Contextualización de la industria y fundamentos teóricos del CMI

Contextualización de la industria

Como parte del desarrollo de la propuesta, cuyo objetivo es diseñar un Cuadro de Mando Integral para la Franquicia de Restaurantes POPEYES, es de gran importancia situarse en la industria de comidas rápidas, definiendo lo la variedad de este tipo de comidas en el mercado, con el fin de que sirva de base conceptual para identificar los detalles y elementos significativos, que determinarán los factores claves en el desarrollo de dicha propuesta.

A continuación se caracteriza el contexto de la industria y del mercado, para llegar a conceptualizarlo dentro del mercado de comidas rápidas nacional.

1.1 Industria de comidas rápidas

1.1.1 Historia y antecedentes

El concepto comida rápida (del inglés conocido también como Fast food) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros) o a pie de calle. El ejemplo de locales más extendido a nivel mundial, es la multinacional McDonald's.

Ya en la antigua Roma se servía en puestos callejeros panes planos con olivas o el falafel en el Medio Oriente.

En 1912 se abre el primer “automat” en Nueva York, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. El sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan "menos trabajo para mamá".

Luego con la llegada de los populares Drive-through en los 1940s en Estados Unidos periodo en el que se hace muy popular servir comidas sin necesidad de salir de un coche, el concepto "fast food" se instala en la vida de occidente. Las comidas se sirven a pie de calle o en algunos países se ofrecen en locales comunes denominados food courts.

El concepto de comida rápida aparecía en Europa durante las Guerras Napoleónicas cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del Ejército Ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistro (en russ.: bystro = rápido). Los restaurantes franceses Bistro quedaron con esta denominación a partir de entonces.

1.1.2 Comidas rápidas en Costa Rica

El inicio del mercado de comidas rápidas en Costa Rica, se puede recordar con la llegada del primer restaurante Mc Donald’s al frente del Banco Central en San José en el año 1970. Cabe mencionar que Costa Rica fue el primer país de Latinoamérica en el que se estableció esta compañía.

Esto crea un precedente en el mercado costarricense y otras compañías identifican la oportunidad en el mercado tico como es el caso de Kentucky Fried Chicken (KFC)

constituida en Octubre de 1969, se abre el primer restaurante en Febrero de 1970, ubicado sobre el Paseo Colón. Posteriormente se abrieron también en Avenida Segunda, en Barrio La California, carretera a San Pedro y en Avenida Tercera.

Igualmente fueron incorporándose al mercado la cadena de restaurantes As de Oros, Pizza Hut, Burguer King, entre otros, los cuales tenían aceptación por parte de los costarricenses debido al cambio de costumbres y tradiciones y a la aceptación de nuevos comercios y tendencias de Estados Unidos, dado que éste país había ingresado tiempo atrás al mercado costarricense con las compañías bananeras.

1.1.3 El mercado de las franquicias de comidas rápidas en Costa Rica

Una franquicia es un acuerdo entre el "franquiciador" o "franquiciante" y el destinatario o "franquiciado" por virtud del cual el primero cede al segundo la explotación de una franquicia. Hay varios elementos importantes que componen la "franquicia". Por una parte la marca comercial que distingue el franquiciador, un determinado "saber hacer" (o know-how) y la formación impartida a los franquiciados. A cambio de la cesión, el franquiciador recibe una regalía, royalty o canon que podrá retribuir la cesión de la marca comercial, el know-how cedido y la tasa de formación y asesoramiento.

Para el caso de Costa Rica existen las siguientes franquicias establecidas:

- Mc Donald's: actualmente cuenta con 50 restaurantes en todo el país, la red es operada desde el 2007 por Arcos Dorados, franquicia maestra de la marca Mc Donald's en toda América Latina.

- **Burguer King:** El primer restaurante de la franquicia BURGER KING® en Costa Rica abrió sus puertas en marzo de 1990, en San Pedro; frente a la Fuente de la Hispanidad. Cuenta con 31 restaurantes. A partir del año 2011, la franquicia BURGER KING® es manejada por el Grupo Internacional Bebocal, quien opera exitosamente restaurantes también en el Occidente de Venezuela y Panamá.
- **Pizza Hut:** esta franquicia es operada en Costa Rica por la Corporación Centroamericana S.A. Actualmente Pizza Hut Costa Rica es la cadena de restaurantes de pizzas más grande del país y de Centroamérica, es la marca líder del mercado de pizzas.

Al día de hoy, Pizza Hut Costa Rica cuenta con un total de 20 restaurantes, 22 unidades que brindan servicio a domicilio, 13 puntos de venta en centros comerciales y 4 unidades móviles, convirtiéndose así en la marca de restaurantes más grande de Costa Rica.

- **Taco Bell:** actualmente poseen 30 restaurantes con los cuales cubren gran parte del área metropolitana.
- **KFC:** posee 35 restaurantes alrededor de todo el país
- **POPEYES:** inicia operaciones el 21 de diciembre del 2011, actualmente posee 6 restaurantes (Avenida Escazú, Mall San Pedro, Curridabat, Avenida 0, El Tostador y Plaza Lincoln).

- Carl's Junior: Actualmente poseen 5 restaurantes e inició operaciones en noviembre del 2011.

- As de Oros
- Subway: En Julio de 1995, se realiza la apertura del primer local de Subway® en Costa Rica, en los Yoses en San Pedro. Una franquicia nueva en Costa Rica, que venía a revolucionar el mercado de comidas rápidas en nuestro país. Actualmente posee 51 puntos de venta.

- Quiznos: Llegó a Costa Rica en 1999, cuando abrió el primer restaurante Quiznos de Centroamérica y el Caribe, cuya sede fue Mall Real Cariari. Posee 22 restaurantes.

- Pollo Campero

- Wendys

Las compañías mencionadas anteriormente, continúan con su proceso de expansión y crecimiento en nuestro mercado, con el objetivo de llegar a más consumidores cada día. Además tratan no sólo de vender productos de calidad a un buen precio sino también que tratan de generar toda una experiencia en el consumidor provocando que éste se sienta como en casa consumiendo en los restaurantes.

1.1.4 Participantes del mercado de comidas rápidas

Los restaurantes de comidas rápidas son un tipo de establecimientos de comida preparada que compiten con otro tipo de establecimientos como:

Cafeterías, panaderías y tiendas de paso: Sitios que ofrecen alimentos preparados como fritos, pastelería o emparedados.

Restaurantes informales: Se ofrece un menú del día fijo, y ocasionalmente existe la posibilidad de pedir platos a la carta. Se incluyen acá los restaurantes tipo buffet.

Puestos callejeros: Vendedores ambulantes que ofrecen alimentos simples de rápida preparación como hamburguesas, hotdog, pizzas, entre otros.

Restaurantes formales: Restaurantes elegantes de alta cocina o gourmet. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume.

1.1.5 El marco legal del mercado de comidas rápidas

En cuanto a legislación, el mercado de comidas rápidas debe cumplir con una serie de requisitos para entrar en operación. Los requisitos que deben cumplir en las instituciones son:

Ministerio de Salud

- Permiso de funcionamiento: este lo emite la institución específicamente para cada establecimiento y debe cumplir con el “Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud”, en dónde principalmente deben cumplirse requerimientos de aseo, manipulación de alimentos, almacenamiento adecuado de materias primas y manejo adecuado de los desechos producidos por la actividad.

Municipalidad

- Patente comercial: los negocios comerciales o las actividades lucrativas se ven altamente beneficiados con la seguridad, el orden, el aseo y la actividad municipal en general, por lo que deben contribuir con el Gobierno Local, mediante el pago correspondiente de este impuesto.
- Patente de rótulos: en este caso se debe cumplir con el Reglamento de Espacios Públicos, Vialidad y Transporte, cuyo fin es que las municipales regulen el crecimiento urbano de acuerdo con los parámetros establecidos por el plan regulador de cada cantón para lograr ciudades ordenadas y limpias.

1.2 Marco teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En toda empresa la toma de decisiones acertadas en el momento adecuado es clave para el éxito de los proyectos y de la rentabilidad de la empresa. *“La toma de decisiones es la*

selección de un curso de acción entre varias opciones” (Herrera, Miguel 2009), es por ese motivo que con la elaboración de la propuesta de un Cuadro de Mando Integral, la empresa mejore sus procesos internos y sea más eficiente en la ejecución de la construcción de nuevos restaurantes, cumpliendo con el plazo establecido y con el presupuesto asignado.

Para desarrollar este trabajo, se utilizarán algunos conceptos teóricos del Cuadro de Mando Integral, en adelante CMI, los cuales indicarán las herramientas que se deben utilizar para implementar un CMI en la compañía.

1.2.1 Kaplan y Norton

Kaplan y Norton (2000) plantean el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que *“traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (pag 14).*

El CMI comenzó en 1990 cuando Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de un año de duración sobre *“La medición de los resultados en la empresa del futuro”*. Esto generó luego una cantidad de publicaciones en Harvard Business Review y finalmente dio origen a una importante bibliografía sobre este tema.

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El fin de implementar un CMI en una empresa consiste en establecer indicadores de desempeño los cuales van ligados a objetivos específicos de acuerdo con la estrategia del negocio.

1.2.2 Fundamentos del modelo del CMI

La función principal de una implementación de un CMI en una organización es brindar una herramienta para la gestión del cambio estratégico en las compañías.

Se puede mostrar el CMI como un instrumento de gestión empresarial que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica producto de un entorno competitivo.

Los fundamentos del modelo del Cuadro de Mando Integral son:

1. *Creación sostenible de valor*: el CMI posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a mediano y largo plazo, además del corto plazo.

2. *Crecimiento*: la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes. El crecimiento requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
3. *Alineamiento*: permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, entre otros) hacia la dirección estratégica.
4. *Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos*: las personas deben cumplir con sus objetivos individuales, para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el CMI permite de una forma estructurada y simple comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando por departamento, equipos e incluso personas.
5. *Cambio*: el Cuadro de Mando Integral es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo

Para obtener los beneficios indicados anteriormente, el CMI utiliza un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas, Según Kaplan y Norton estas perspectivas se pueden definir de la siguiente forma:

Perspectiva financiera

Basado en las expectativas financieras de los inversores, se deben establecer los objetivos financieros de la empresa para lograr la rentabilidad de la compañía. Ésta área contiene aquellos objetivos e indicadores que miden el resultado (financiero) de la ejecución de la estrategia.

Perspectiva de clientes

Basado en la estructura y las demandas de los clientes, se deben establecer los objetivos para alcanzar los objetivos financieros. Ésta área se centra en los objetivos que afectan la presencia y posicionamiento en el mercado.

Perspectiva de procesos

Basado en los procesos internos, se deben establecer los objetivos para alcanzar los objetivos financieros y de clientes. Ésta área se centra en lograr la eficiencia de los procesos para lograr satisfacer a los clientes en paralelo con la rentabilidad de la compañía.

Perspectiva de aprendizaje organizacional

Enfocado en los potenciales internos, se deben establecer los objetivos para poder hacer frente a los retos presentes y futuros. Los objetivos que se establezcan en esta perspectiva, sirven para el desarrollo de la infraestructura estratégicamente necesaria. Los recursos necesarios son, entre otros, los empleados, el conocimiento, la innovación, la capacidad innovadora y la creatividad, la tecnología, la información y los sistemas de información. Estos potenciales no sirven para la ejecución de la estrategia actual, sino que crean las condiciones previas necesarias para la futura capacidad de transformación y de adaptación. Kaplan y Norton llaman esta perspectiva "*Aprendizaje y Conocimiento*"¹

¹ HORVATH & PARTNERS. **Dominar el Cuadro de Mando Integral**. 2000

1.2.3 Misión, visión y valores de la organización

Dentro de los conceptos primordiales del Cuadro de Mando Integral, la misión, la visión y los valores de la empresa son los pilares del modelo estratégico. Según Thompson y Peteraf (2012), la misión describe *“el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”*, mientras la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico de largo plazo de la compañía.

1.2.4 Objetivos e indicadores estratégicos

1.2.4.1 Objetivos estratégicos: para Thompson y Strickland (2008), “los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales” (pág. 31). Estos objetivos se enfocan en :

- Conseguir y mantener las ventajas competitivas
- Obtener un fuerte liderazgo en la industria
- Lograr oportunidades de mercado futuras
- Articular el plan total de una organización para lograr la estrategia.

A continuación se describe los objetivos estratégicos de acción que componen un CMI.

a. Objetivos financieros

Los objetivos financieros deben ser maximizar la creación de valor para el accionista. Los objetivos más comunes en esta perspectiva esta relacionados con aspectos de aumento de valor de la compañía, sostenibilidad, rentabilidad, costes y estructura financiera.

b. Objetivos de los clientes

Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas:

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Cuota del mercado o de segmento

c. Objetivos de los procesos internos

Los procesos internos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes. Además la mejora en estos procesos reduce costos y aumenta la productividad. En este aspecto, los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:

- Procesos de gestión operativa
- Procesos de gestión de los clientes
- Procesos de innovación
- Procesos reguladores y sociales

d. Objetivos de aprendizaje y crecimiento organizacional

Estos objetivos deben ir orientados en tres componentes, a saber:

- Capital humano: en esta parte se evalúan las competencias estratégicas como habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia
- Capital de información: se plantea la información estratégica como los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.
- Capital organizativo: se evalúa la cultura, liderazgo, alineamiento de los objetivos e incentivos con la estrategia y por último el trabajo en equipo.

1.2.4.2 Indicadores estratégicos, también llamados indicadores de desempeño, son aquellos indicadores utilizados para cuantificar como los objetivos estratégicos, factores críticos de éxito y acciones de una organización se están desempeñando en lograr las metas establecidas.

Este instrumento de control organizacional, debe valorar no solo los bienes y aspectos materiales que posee la empresa, sino también los aspectos intangibles como

son: la oferta de productos y servicios de alta calidad, presencia de una fuerza laboral experta y motivada, desarrollo de procesos internos que sean predecibles y aporten valor al producto y servicio y formas de relacionarse, que permitan lograr clientes leales y satisfechos.

Cabe destacar, que desde el punto de vista del CMI, la colección de indicadores estratégicos que se determinen, tanto cualitativos como cuantitativos, deben formar un sistema de indicadores de gestión estratégica que constituyan un conjunto de medidas de actuación vinculadas, que al mismo tiempo sean consistentes y que mutuamente se refuercen.

Entre las características más importantes que deben de contemplarse en la elaboración de los indicadores estratégicos se tienen:

- a. Medibles: que se pueda medir y que además exista o se pueda crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- b. Específicos: tiene que identificarse con una variable relevante.
- c. Orientados a la acción: debe promover la acción con la relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.
- d. Prácticos: implica que los datos se puedan obtener a tiempo y a un costo razonable.
- e. Relevantes: deben ser indicadores directos y que se relacionen lo más cercano al objetivo estratégico o el factor crítico de éxito o acción.
- f. Verificables objetivamente: debe identificarse la evidencia que demostrará los logros o desviaciones obtenidos en cada nivel.

Cumpliendo con las características mencionadas anteriormente, para cada perspectiva se puede indicar:

1. Indicadores en la perspectiva financiera

Hay 4 tipos de indicadores financieros:

- a. Indicadores de liquidez: determinan la capacidad que tiene la organización para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo.
- b. Indicadores de endeudamiento: tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la organización.
- c. Indicadores de actividad: tratan de medir la eficiencia con la cual una organización utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.
- d. Indicadores de Rendimiento: miden la efectividad de la administración para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

2. Indicadores en la perspectiva del cliente

Estos indicadores deben alinear la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los clientes. Entre ellos se pueden identificar volumen de clientes, satisfacción, fidelización, rentabilidad, optimización en los plazos de entrega, entre otros.

3. Indicadores en la perspectiva de los procesos

Estos deben estar basados en un modelo de cadena de valor el cual proporcione una herramienta que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- a. Innovación
- b. Operaciones
- c. Servicio postventa

4. Indicadores en la perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional

Dentro de esta perspectiva, los indicadores se pueden clasificar en tres categorías:

- a. Las capacidades de los empleados
- b. Las capacidades de los sistemas de información
- c. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

1.2.5 CMI como modelo

De acuerdo con Kaplan, Norton *“el resultado de un Cuadro de Mando Integral depende de la calidad de su implantación.”*² Para introducir el sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral se requiere identificar cadenas causa/efecto, indicadores, valores de objetivos y acciones estratégicas.

² IDEM. Pag 97

Plan estratégico

Para los efectos del proyecto, es claro que el eje o la base para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI), es la estrategia.

Según Thompson y Strickland (2008), estrategia se define: como “el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones” y por ende, “su elaboración representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado”.

Un Plan Estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

- 1. El análisis estratégico**, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno.
- 2. La formulación estratégica** de una empresa se desarrolla en varios niveles: estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia operativa.

3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos.

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera



Figura 1. Perspectivas del Plan Estratégico

Una vez distribuidas las perspectivas, se incluirán en cada una de ellas los objetivos correspondientes y se definirán claramente las relaciones causales que interrelacionan todos los objetivos. Durante este ejercicio, se realiza un análisis crítico de los objetivos de manera que algunos objetivos pierden importancia, otros quedan reforzados e incluso otros se consideran objetivos nuevos.

El resultado final tras este proceso de diseño debe ser un diagrama como el que se muestra en la figura siguiente.

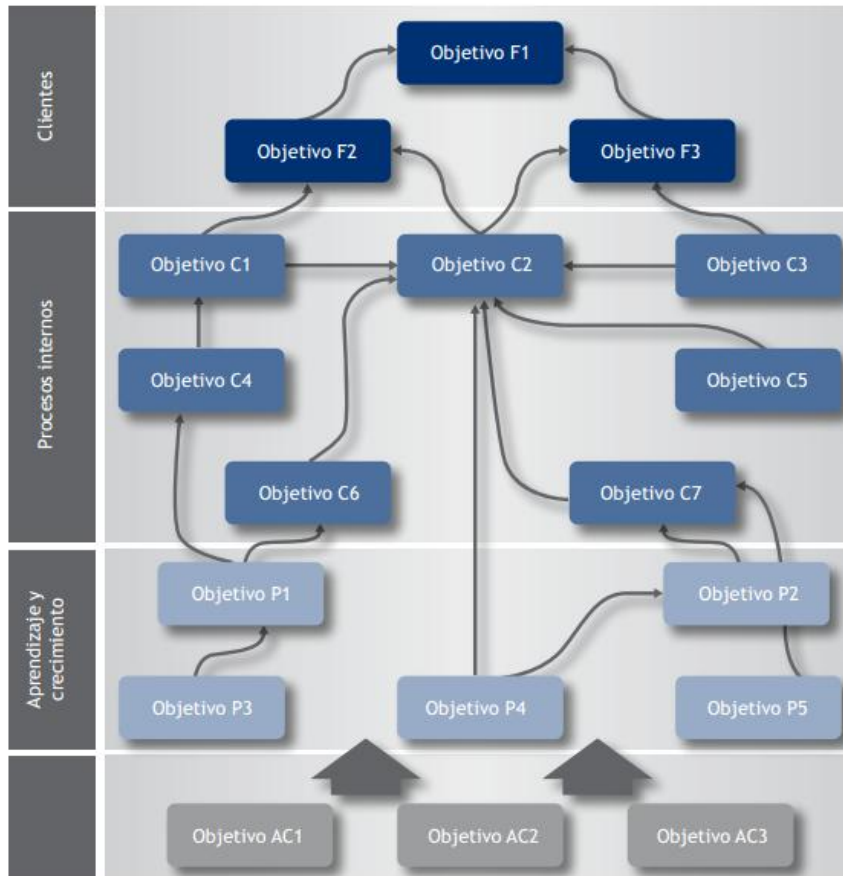


Figura 2. Ejemplo de mapa estratégico

FODA

Como parte del conocimiento de la empresa, el examen FODA es un proceso clave de la investigación, que brindará información y criterios para el desarrollo de los objetivos propuestos. La gran pregunta es ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de recursos de

la empresa y sus oportunidades y amenazas externas? Ferrel y Hartline (2006) definen el FODA con gran propiedad como “un marco de referencia que se utiliza con frecuencia para organizar y utilizar las piezas de datos e información obtenidas del análisis de situación” (pág. 73)

En este capítulo se describió el mercado de comidas rápidas a nivel nacional, con lo cual se pudo identificar los principales competidores de la Franquicia Popeyes. Por otro lado se plantearon los conceptos principales del Modelo de Cuadro de Mando Integral, que se definió como una herramienta para la gestión del cambio estratégico de las compañías.

En el siguiente capítulo se describirá el plan estratégico y la estructura administrativa de la Franquicia POPEYES Costa Rica, en donde se identificará su entorno y viabilidad para el desarrollo e implementación de nuevas estrategias de gestión y desarrollo gerencial.

Capítulo II: Descripción del plan estratégico actual de Popeyes Costa Rica

En este capítulo se describe una breve reseña histórica de la compañía, el perfil de la empresa y la estructura administrativa, las particularidades estratégicas internas, como: la misión, visión y valores, el entorno y la estrategia comercial, entre otros aspectos relevantes.

2.1 Reseña histórica y perfil de la empresa

2.1.1 Reseña histórica

La marca Popeyes® nació en 1972 en Baton Rouge, Louisiana, New Orleans, conquistando a sus clientes con el original sabor cajun (la gastronomía cajun se caracteriza por ser una comida rústica, fuertemente fundamentada en ingredientes locales y de preparación simple).

El primer restaurante fue fundado por Alvin C. Copland en el año de 1972, en el barrio de Arabi, Nueva Orleans y con el nombre de “Chicken on the Run”. Inicialmente, el restaurante sirvió el tradicional pollo frito sureño durante meses, sin embargo, no se tuvo el éxito deseado en ese momento. Poco tiempo después, el restaurante reabrió sus puertas, con un nuevo estilo de pollo sureño que atrajo más al mercado y dio inicio al desarrollo de una franquicia.

En 1976 comienza a expandirse la marca, hasta lograr tener 2000 restaurantes en el mundo, actualmente tiene presencia en 31 países incluyendo Costa Rica.

Louisiana es uno de los mejores lugares de comida en el mundo. Aquí la comida es pasión, y las recetas no solo se escriben en un recetario, sino que pasan de generación en generación.

Para 1989, POPEYES es vendido a AFC Enterprises y fusionado, temporalmente, con Church's Chicken hasta que en 2004, Church's Chicken es vendida a Arca Inc y POPEYES quedó como la única franquicia de comida rápida especializada en pollo de AFC.

Originalmente, fue nombrada como "Chicken on the Run", pero meses después, Alvin Copland sustituyó el nombre por "POPEYES", nombre inspirado en el personaje ficticio del detective Jimmy "Popeye" Doyle de la película The French Connection.

A nivel de marca se pretende posicionar lo siguiente:

- *“Servimos pollo de la más alta calidad y reconocida fama mundial por su sabor único que viene de nuestra “mágica” receta y proceso de marinado”.*
- *“Con origen del hospitalario y festivo de Louisiana siendo toda una experiencia el ir comer a POPEYES”.*
- *“Nuestra comida tiene el sabor y toque distintivo que le da el cajún, proveniente de la herencia culinaria de Louisiana”.*

2.1.2 Perfil de la empresa

POPEYES Costa Rica inició operaciones el 16 de diciembre del 2010 con su primer restaurante en el Food Court de Avenida Escazú.

A casi dos años de haber llegado al país, la marca POPEYES Louisiana Kitchen, duplica su operación en el territorio nacional con la apertura de tres restaurantes más.

Tras una inversión de \$1,4 millones, POPEYES Louisiana Kitchen abrió a finales del mes de noviembre del 2012 dos restaurantes en Avenida Central. También, logró para diciembre del 2012 la apertura de un punto en Lincoln Plaza, un nuevo centro comercial al norte de San José.

Con estas tres aperturas, POPEYES se expande en el país y suma seis locales.

Virya Navarro, gerente de Mercadeo de POPEYES Louisiana Kitchen, asegura que decidieron abrir en la Avenida Central de San José porque representa una gran cantidad de público cautivo y un excelente punto para exposición de la marca y ventas.

“La Avenida Central es una de las zonas peatonales más transitadas de Costa Rica y aproximadamente entre 500.000 y 600.000 transeúntes cruzan la avenida diariamente. Esto la convierte en un punto muy atractivo”, agregó Navarro.

Estos nuevos locales contarán con los mismos elementos de los otros restaurantes, manteniendo la calidez, el originario sabor cajun de la cocina de Louisiana, espacios para que los jóvenes puedan entretenerse con juegos electrónicos, entre otros.

Con la apertura de estos locales, POPEYES Louisiana Kitchen estaría generando 140 empleos directos.

Para el año 2013, POPEYES estudia nuevos puntos para ampliar sus operaciones en otras ciudades del país.

2.2 Aspectos estratégicos de la empresa

A continuación la descripción correspondiente de la misión, su visión y los valores de la empresa.

2.2.1 Misión de la empresa

La misión de POPEYES es la siguiente:

“Ser la mejor Marca de Pollo; por nuestro sabor único y la gran festividad de Louisiana que hará decir a nuestros consumidores “LOVE THAT CHICKEN!”... “AMO ESE POLLO”.

2.2.2 Valores

Para ofrecer una excelente atención al cliente se establecieron los siguientes valores, los cuales influyen dentro del marco cultural de la organización y se identifican los siguientes:

“Actitud positiva”

La actitud condiciona el comportamiento del ser humano y es, la base del servicio de calidad.

Los empleados con actitud positiva se desempeñan mejor en su trabajo, aprenden más rápido, demuestran un fuerte espíritu de equipo y, sobretodo, valoran más a los clientes.

Sonreír, mirar a los ojos, contestar rápido el teléfono son todos signos de una actitud positiva.

“Comunicación positiva”

Para ofrecer un servicio es necesario interactuar con personas dentro y fuera de la compañía.

Para que dichas interacciones sean positivas, es imprescindible que exista una buena comunicación entre las partes.

Comunicarse positivamente con los clientes externos e internos es esencial para crear y mantener relaciones satisfactorias con ellos.

“Entender al cliente”

Solamente entendiendo a los clientes podemos trabajar para satisfacerlos.

Conocer a los clientes no es complicado, lo único que se requiere es dominar el arte de escuchar y formular preguntas efectivas.

Escuchar es mucho más que oír palabras; es entender el mensaje y su significado

“Amabilidad”

La amabilidad es la primera piedra para construir relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes.

Vivimos en un mundo caracterizado por la pérdida de valores y el desinterés por el prójimo.

Para diferenciar a nuestra compañía debemos retomar a los principios básicos del relacionamiento humano, acercarnos a nuestros clientes y fomentar las interacciones cálidas, agradables y positivas.

“Desempeño”

De nada sirve contar con empleados amables y motivados para ayudar al cliente si no saben hacer correctamente su trabajo.

El desempeño técnico es tan importante como los cuatro principios anteriores porque sin él se pierde la esencia misma del servicio que es atender las necesidades de los clientes.

La sonrisa es importante, pero no resolverá el vuelo perdido del Sr. García. Escuchar es imprescindible, pero no basta para tramitarle a la Sra. Herrera su tarjeta de crédito.

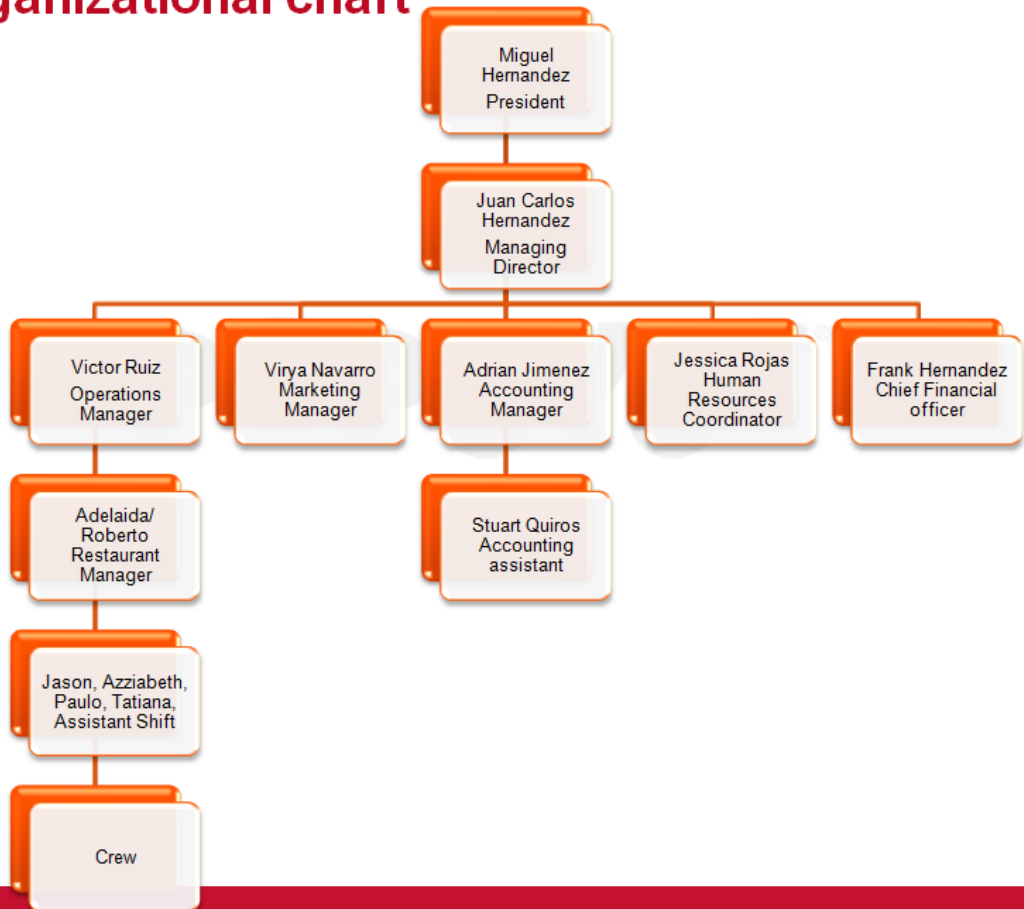
Los mejores servidores son aquellos que no solamente reúnen excelentes condiciones humanas, sino que saben hacer su trabajo de manera rápida y eficiente.

2.3 La estructura administrativa

La estructura administrativa actual de la empresa POPEYES Costa Rica, se detalla a continuación:



Current Organizational chart



POPEYES

Elaborado por: Dirección de Recursos Humanos

2.4 El giro del negocio actual y su estrategia comercial

En esta sección se describe el marco regulatorio que la empresa debe respetar, para que opere adecuadamente, así como el mercado y los participantes de comida rápida del país, además se hace una descripción de los otros competidores del mercado de comidas rápidas y la estrategia comercial vigente de la empresa.

2.4.1 Marco regulatorio

Los restaurantes de comida rápida en Costa Rica, deben cumplir en primera instancia con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Salud para la correcta operación de los mismos. Un requisito primordial es el permiso de funcionamiento para el cual se debe cumplir con el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos de Funcionamiento del Ministerio de Salud (No. 34728-S). Dentro de los requisitos para este permiso están:

- 1) **Curso de manipulación de alimentos** por parte de los colaboradores.
- 2) **Plan de emergencias:** documento que tiene como propósito servir de guía para las fases de prevención, mitigación, preparación, respuesta y rehabilitación en casos de situaciones de emergencias.
- 3) **Plan de Manejo de Desechos:** documento en el cual se definen el conjunto de actividades y operaciones técnicas empleadas en un establecimiento, comprende las etapas: separación, recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final de los desechos que genera la actividad.

Cabe mencionar que en el año 1981 se fundó la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE), cuya misión ha sido unir el sector, y ser un ente asesor, guía y promotor de las mejores prácticas del negocio.

La Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (CACORE) hace un llamado a todos sus asociados, con el propósito de crear conciencia sobre la importancia de la Ley 7600 de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad en el país.

2.4.2 Mercado de restaurantes de comida rápida en Costa Rica

A través del tiempo, la variedad de tipos de cadenas de restaurantes de comidas rápidas que han surgido en la sociedad costarricense comprende un espectro bastante amplio. Actualmente, debido a esta enorme cantidad de variedades, la lucha se ha llevado a términos de complicadas campañas de publicidad y promoción.

Dentro del mercado, las cadenas existentes se pueden agrupar o clasificar con respecto al producto que ofrecen, en las siguientes categorías:

- Hamburguesas
- Pizzas
- Pollo (frito o asado)
- Sándwiches

De acuerdo con información de la Revista Summa, invertir en la innovación de productos para varios públicos y apostar a la diferenciación de sus opciones, es parte de la carrera en la que todos participan.

“KFC tiene productos a la orden en los diferentes segmentos que componen toda la demanda de comida rápida en nuestro país. Nuestros productos son de una excepcional calidad”, expresó Daniel Valverde, gerente de Marca y Ventas para Kentucky Fried Chicken (KFC), de la franquicia QSR International que maneja aquí 26 KFC, 18 Quiznos y 5 Teriyakis Experience.

“En BK nos concentramos en la diferenciación del producto con hamburguesas cocinadas a la parrilla”, dijo Charpentier. McDonald’s, que tiene 50 restaurantes a nivel nacional, le apuesta a la filosofía del servicio al cliente y a los pilares de calidad, servicio, limpieza y valor, manifestó Edgar Muñoz, director de Mercado de McDonald’s Costa Rica.

Marvin Pérez, gerente de Operaciones explicó que la estrategia de marca de Pizza Hut es la de ubicarse como un restaurante casual. “Nos dedicamos a desarrollar un menú mucho más variado y damos el servicio en las mesas”, añadió.

Aseguró que la cadena se ajusta a las ocasiones de los consumidores, pero no deja de lado los precios accesibles y los servicios más rápidos, como en los food court y a domicilio.

Taco Bell también tiene claro su ritmo dentro de la industria. “Este negocio está basado en la experiencia de compra que se divide en tres dimensiones: la calidad, el servicio y el precio. Por eso innovamos en esos aspectos para diferenciarnos”, dijo José Rafael Pacheco, gerente general de Taco Bell en Costa Rica.

2.4.3 Participantes del mercado

Son por lo menos 15 las cadenas de restaurantes costarricenses en los que las hamburguesas son plato destacado en el menú.

Entre las marcas internacionales destacan Mc'Donald's, que ofrece las suyas en los 50 locales que tiene en el país, los Burger King con 31 puestos de venta, Wendy's que las vende en sus 13 establecimientos. Otros franquicias de fast food con hamburguesas en sus menús son "Carl's Jr., que debutó en el 2011 y tiene seis locales, y Smashburger, que abrió su primer local en Lincoln Plaza, a inicios del 2013.

La cadena estadounidense de hamburguesas Carl's Junior proyecta una inversión de \$4,5 millones durante el 2013, en la apertura de cinco nuevos restaurantes.

Los nuevos locales se ubicarán en las zonas de Curridabat, Alajuela, San Francisco de Heredia, Tibás y Escazú.

Mientras Chili's y Buffalo Wild Wings abren su primer local en Costa Rica, los ya establecidos Applebee's, Subway, Quizno's, McDonald's, KFC y Teriyaki aumentan sus inversiones.

Antes de que finalice el año, Hooters abrirá su cuarto restaurante en el Paseo Metrópoli, en Cartago, al este de San José, con una inversión de \$1 millón. Para el 2014 la franquicia espera duplicar el número de locales en el país. Además de la apertura de restaurantes, la cadena planea la construcción de un centro de entrenamiento para brindar capacitación a sus empleados.

En el siguiente cuadro se muestra los 8 principales participantes del mercado de comidas rápidas en Costa Rica.

Cuadro No. 1

Participantes del mercado de comidas rápidas en Costa Rica

Franquicia	Año de inicio	Cantidad de restaurantes	Próximas aperturas
McDonald's	1970	44	3
KFC	1970	26	1
Taco Bell	1990	28	1
Burger King	1990	30	1
Wendy's	2006	9	3
Carl's Junior	2011	3	3
Popeyes	2010	3	3
Pizza Hut	1975	40	1

Elaborado por: Departamento de Mercadeo, Julio 2012

2.4.4 Giro comercial

El rápido aumento de la oferta gastronómica de los últimos años en Costa Rica sobrepasó la demanda y uno de cada tres restaurantes ahora vende menos.

Según resultados de la encuesta "Perspectivas del sector turístico" realizada por la Expo Hoteles y Restaurantes (Explore) y la empresa de investigación API, el 27% de los restaurantes bajó sus ventas en un 27% por la nueva oferta existente en plaza.

2.4.5 Estrategia comercial

En entrevista con Virya Navarro, la Gerente de Mercadeo de POPEYES, describe la estrategia comercial de la siguiente manera:

“Nuestra estrategia es posicionar la marca en los lugares más visitados en la Gran Área Metropolitana, como las plazas de los centros comerciales”.

Las cuatro aperturas programadas para el 2012 generarán alrededor de 160 empleos directos y 140 indirectos.

2.4.5.1 Productos

Con respecto a la calidad del producto, algunos atributos importantes para POPEYES son:

- ✓ Ingredientes: el tipo de ingrediente y la proporción va a determinar en una orden la aceptación o rechazo de este.
- ✓ Apariencia: en este punto tanto la forma en que se arregle la orden para que sea aceptable y apetitosa se complementa con todos los accesorios de empaque, como bandejas, vasos, servilletas en donde los diferentes logos y diseños van a ayudar a mejorar el posicionamiento y hasta la aceptación que se tenga.
- ✓ Tamaño: este aspecto es fundamental en este mercado, normalmente, los clientes desean una proporción de los alimentos que compran que corresponda con el precio que se está pagando por el mismo.

La especialidad de POPEYES es el pollo y los mariscos, los cuales poseen las siguientes características:

- Todo sazonado al estilo Cajún: típico de la cocina de Louisiana!
- Con verduras aromáticas como el pimiento, la cebolla y el apio, que es llamado por la Franquicia: "La Trinidad de la cocina sureña"
- En la cocina de Louisiana hay un 4° ingrediente, ajo, que es utilizado siempre y a quienes algunos refieren como el "PAPA", ya que la cabeza de ajos semeja el tradicional solideo.

De acuerdo con Virya Navarro, Gerente de Mercadeo, antes de sacar al mercado un nuevo producto se realizan sesiones de grupo, para:

- ✓ Conocer los **hábitos y actitudes** de los consumidores de restaurantes de comida rápida, principalmente donde venden pollo.
- ✓ Determinar **Conocimiento** de marcas y su **nivel de prueba**.
- ✓ Entender la **imagen** que tienen las marcas que compiten en la categoría, tales como: Campero, Pio Pio, Rosti Pollos, As de Oros, KFC, Mc Donald's etc
- ✓ Evaluación del conocimiento y nivel de prueba de POPEYES.
- ✓ **Prueba del producto**: evaluar condiciones intrínsecas del producto a ciegas, junto con los acompañamientos.
- ✓ Evaluación de **elementos promocionales y publicitarios** de la marca.
- ✓ Fortalezas y oportunidades de la marca

2.4.5.2 Precio

El establecimiento del precio por parte de esta cadena para sus precios implica la realización de (Entrevista con Gerente de Mercadeo, Virya Navarro) un estudio de sensibilización precio, el cuál consiste en primero describirle un concepto al consumidor y luego preguntarle cuanto cree que vale, después de esto se le da a consumir el producto que se le describe y por último se le pregunta cuánto pagaría.

Lo anterior, ayuda a establecer, lo que se conoce como bandas de confianza, que son en última instancia los rangos entre los cuales se va a poder localizar el precio.

Con base en dicho análisis se determina el precio de los productos que se añaden al menú y al ver los diferentes combos que componen el menú y valorar los precios, se aprecia que estos son “justos” con base al tamaño y la calidad que esta cadena entrega en cada uno de ellos.

2.4.5.3 Promoción y distribución

La estrategia en cuanto a distribución es ubicar restaurantes en localizaciones dentro del área metropolitana altamente comerciales en donde pase gran flujo vehicular y gran cantidad de personas, que la ubicación sea de fácil acceso al restaurante para entrar y salir.

Los actuales puntos de venta son:

- POPEYES Curridabat
- POPEYES Mall San Pedro
- POPEYES Avenida Escazú
- POPEYES San José Centro
- POPEYES Plaza Lincoln

En cuanto a promoción se hace énfasis en los atributos tangibles: esto significa de alguna forma “decorar” el servicio que se presta con una serie de detalles que lo hagan especial y diferenciable. La creación de una fuerte imagen organizacional es una forma de

crear una imagen entre ellas el ambiente físico de las instalaciones del servicio y la apariencia de sus empleados

2.4.5.4 Publicidad

De acuerdo con la entrevista realizada al Juan Carlos Hernández, Gerente General, por lineamientos de la Franquicia es obligatorio invertir el 4% de las ventas en Mercadeo. Los clientes identifican el producto de la compañía, mediante rótulos luminosos colocados en los puntos de venta y mediante medios de comunicación.

La publicidad ejecutada es través de los siguientes medios de comunicación:

- Televisora de Costa Rica (Canal 7)
- Radio (Grupo Nación)
- Publicidad Exterior

2.5 Popeyes en perspectivas

2.5.1 Perspectiva financiera (del socio)

Bajo esta perspectiva se persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.

En relación a esta perspectiva, la Gerencia en conjunto con el Departamento de Mercadeo y Operaciones proyectan las ventas anuales para cada restaurante y se mide su desempeño mensualmente.

La cadena de restaurantes POPEYES utiliza un software llamado Pixel Point en cada punto de venta en el cual lleva el control de las ventas realizadas diariamente, este a su vez interactúa con el software financiero SAP. A su vez el sistema SAP cuenta con diferentes módulos interrelacionados para registrar las transacciones contables y financieras de la compañía y que se detallan a continuación:

- Control bancario: en este módulo se registran todas las transacciones bancarias
- Cuentas por cobrar: registra todas las transacciones relacionadas con los clientes, pagos, ventas al crédito.
- Cuentas por pagar: en este módulo se registran todas aquellas compras hechas a proveedores de bienes y servicios, efectuadas al crédito y se emiten los cheques respectivos.
- Compras: en este módulo se generan órdenes de compra y se separan las partidas de presupuesto autorizado.
- Control de nómina: registra todo lo relacionado con el personal activo de la compañía, genera la planilla quincenal y los archivos para efectuar depósitos en cuentas bancarias de los empleados.

Por medio de macros se generan archivos de gastos detallados por centro de costos que identifican los departamentos que incurrieron en gastos, así como, por cuenta y subcuenta de gastos que determinan el tipo de gasto incurrido.

Según lo indicado por Juan Carlos Hernández, Gerente General, de acuerdo con el contrato adquirido con la Franquicia, se deben desarrollar 12 restaurantes en un plazo de 5 años, después de ese plazo se analiza el mercado para decidir y se continúa con la expansión de la Franquicia a nivel nacional.

2.5.2 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva busca satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa, para que haya fidelidad del cliente.

La calidad del producto, y la experiencia de comer alimentos recién preparados crea en el cliente una satisfacción a tal punto de volver a repetir la experiencia, manifiesta el Gerente de Operaciones. Este es un claro objetivo de la compañía; a continuación se describe, como se lleva a cabo la estrategia comercial planteada.

En cuanto a la venta de productos, se realiza a través de los distintos restaurantes, en donde se ofrece gran variedad de productos entre ellos:

- combos de pollo
- strips y nuggets
- sándwiches
- combos de camarón.

El inventario diario de POPEYES se planifica en función de cada restaurante, con el objetivo de lograr el mejor aprovechamiento del producto, proyectando que no haya desperdicio de materia prima.

Por otro lado, se trabaja con inventarios mensuales para cada restaurante, las cuales se determinan en función de: las proyecciones de ventas y el comportamiento estadístico que ha venido teniendo el punto de venta en función de los meses anteriores y actividades del mercado por celebrarse.

Los locales se ubican en el San José en distritos de alta concentración urbana y su posibilidad de colocación de ventas, justifica el alquiler de un terreno y la construcción de un restaurante, para brindar el servicio al cliente.

Se proyecta un mínimo de ventas mensual, que permita que el negocio sea rentable.

2.5.3 Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva analiza aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para satisfacer las necesidades del cliente establecidas en la perspectiva del cliente. A continuación se describe las unidades de apoyo a las áreas de venta de POPEYES.

- Gerente de restaurante y Crew: este corresponde al equipo de colaboradores de cada restaurante, aproximadamente son 8 por turno. Dentro de los puestos están cajeros, asistente de salón el cuál se encarga del aseo del salón, soportes de cajero los cuáles preparan y entregan las órdenes y los colaboradores encargados de la preparación de los alimentos.

- Departamento de Mercadeo: este se encarga de colocar todo el material publicitario en los restaurantes y también de realizar las actividades para los clientes en los restaurantes, entre estas actividades se pueden identificar juegos de inflables para niños, pinta caritas, entre otros.
- Departamento de Desarrollo: este se encarga de la construcción y apertura de nuevos restaurantes además del mantenimiento de los mismos.

2.5.4 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Esta perspectiva se refiere a lo que se necesita cambiar o modificar, tanto de los recursos materiales como humanos, para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financieros.

Dentro de la organización existe una Coordinadora de Recursos Humanos, la cual cumple la función de contratación de personal, para esto mantiene una base de candidatos para las diferentes áreas y puestos, siguiendo el proceso determinado para tal efecto; se da una apertura de necesidad de personal, se recluta, se seleccionan los candidatos según el perfil solicitado, se investigan los antecedentes de los mismos, se les cita para una entrevista previa con recursos humanos, se solicitan referencias de los empleos anteriores, posteriormente se lleva a cabo el proceso de contratación, que continúa incluyendo los datos del interesado en la nómina y asegurándolo por riesgos profesionales. Seguidamente se confecciona un programa de inducción, el cual debidamente firmado se archiva en el expediente del contratado.

Además se vigila que el comportamiento y el desempeño de los recursos humanos cumpla con su cometido de acuerdo con el objetivo y las funciones del puesto respectivo

por medio de una herramienta de evaluación, en donde el jefe califica el desempeño e informa a Recursos Humanos.

Esta unidad cumple una función mediadora entre las partes; jefe y subordinado, con el propósito de subsanar cualquier tipo de malos entendidos que afecten la operación normal del desempeño de las tareas correspondientes.

Una vez descrita y caracterizada la empresa POPEYES Costa Rica, en sus diferentes perspectivas, se encuentra en capacidad para entrar al capítulo III, que va a permitir el análisis de dichos aspectos, para determinar aquellos relevantes y que inciden en el desempeño de la organización, desde el punto de administrativo, operativo y de su entorno.

CAPÍTULO III: Análisis de la gestión de la organización

3.1 Justificación de la investigación

El objetivo principal de este capítulo es recopilar y analizar información que sirva como base para elaborar una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para POPEYES Costa Rica. En el capítulo II se describe los principales factores que caracterizan a la empresa; en este capítulo, se analiza los aspectos más importantes que inciden en su desempeño actualmente, para lograr una mejor comprensión de las condiciones en que opera, desde el punto de vista administrativo y operativo.

Para tal efecto, se inicia el trabajo con un análisis interno, en donde se evalúa el ambiente organizacional, siguiendo las perspectivas que plantea el CMI, a saber: financiera, clientes, procesos internos y personal.

Posteriormente, se procede a efectuar un análisis del mercado en cuanto a la competencia de restaurantes de comidas rápidas, clientes actuales, proveedores, descripción del servicio y productos de la empresa; y otros elementos que permitan a la gerencia de la organización tener un panorama más claro del entorno en donde opera; y con esto poder definir una ventaja competitiva con la que pueda diferenciarse y darse a conocer.

También se realizará un análisis de las fuerzas internas con base en la información recopilada, tanto de fortalezas y debilidades y la identificación de fuerzas externas, como

son oportunidades y amenazas, que enfrenta la empresa. Este análisis será la base para el diseño de la propuesta del CMI para POPEYES Costa Rica.

3.2 Descripción del Marco metodológico

De acuerdo con el marco de la investigación, este trabajo recolecta y analiza datos e información sobre la industria de comidas rápidas en Costa Rica y su contexto se enfoca en la empresa POPEYES Costa Rica, con el propósito de hacer una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) a dicha empresa, mediante un análisis interno y externo que permita identificar los indicadores fundamentales, financieros y no financieros, para el monitoreo del cumplimiento de la gestión estratégica, tanto en el corto como en el largo plazo.

Para cumplir con los objetivos de la investigación se efectuarán entrevistas a diferentes miembros e involucrados de la empresa POPEYES, para obtener el conocimiento en detalle de la estructura organizacional, el perfil de la empresa, el mercado en el que participa y obtener un panorama actual de la empresa, así como una idea clara del actual plan estratégico.

Para los efectos de esta investigación, las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas o abiertas. En el presente estudio se utilizará la semiestructurada, la cual se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados.

Por otro lado se visualizarán los elementos del Cuadro de Mando Integral desde la perspectiva de lo que la empresa hace, en vez de lo que debe hacer, para tal efecto, se desarrollaran cuestionarios dirigidos a directores, gerentes, clientes y empleados, relacionados por los elementos que considera el Cuadro de Mando Integral en cada perspectiva, además de la información que para tal efecto provea la misión y la visión de la compañía. Para los efectos de esta investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2006) “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.”(pág.310)

Finalmente se evalúa la gestión de la organización en Costa Rica y se analiza de manera exhaustiva cada una de las variables identificadas y que se relacionan directamente con los elementos que considera el Cuadro de Mando Integral en cada una de sus perspectivas a saber: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

3.3 Análisis interno

Parte importante de una organización son sus ideas. Actualmente, a nivel mundial las compañías definen una serie de filosofías para poder establecer objetivos y poder llevar

adelante procesos en los que la parte del recurso humano se sienta identificada y pueda trabajar en el desarrollo de estas filosofías para mejorar su calidad de vida y con ello la productividad y eficiencia de la misma.

Esto es una tendencia mundial y aplicable a cualquier tipo de industria. De igual forma, la estructura que se establezca y cómo visualicen su papel dentro de la compañía hacia los otros niveles, va a determinar no solo el cumplimiento de las diferentes funciones para las que un departamento ha sido creado, sino también en un alto grado, va establecer el clima organizacional que se va a dar en una empresa.

3.3.1 Análisis del marco estratégico actual de la empresa

Dentro de los conceptos primordiales del Cuadro de Mando Integral, la misión y la visión de la empresa son los pilares del modelo estratégico. Según Thompson y Peteraf (2012), la misión describe *“el propósito y el negocio actual de la empresa: quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”*, mientras la visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico de largo plazo de la compañía.

Misión

“Ser la mejor Marca de Pollo; por nuestro sabor único y la gran festividad de Louisiana que hará decir a nuestros consumidores “LOVE THAT CHICKEN!”... “AMO ESE POLLO”.

Lo anterior implica el compromiso por ofrecer una excelente atención a los clientes, con el personal que labora en la empresa, brindando un producto fresco, caliente, exacto y rápido.

Visión

“Ser la mejor cadena de restaurantes de comida rápida en Costa Rica.” (Entrevista con Gerente de Marcadeo Popeyes, 2013)

Del análisis de esta, se desprende la orientación de la empresa hacia todas aquellas áreas con las que entra en contacto, para así llegar a ser la mejor empresa de comida rápida.

Al igual que la misión, la visión se establece al inicio del proceso de planeación estratégica, por lo que son validas a nivel de Costa Rica. Ambas son difundidas a la organización durante las sesiones de inducción y entrenamiento.

La validez de ambas es evaluada de acuerdo con el progreso de la compañía con respecto a los objetivos planteados dentro del proceso de planeación estratégica.

Objetivos empresariales

A continuación se mencionan los objetivos empresariales que ayudan a orientar la intención de cada uno de los planes que se realizan en cada una de las partes de la estructura organizativa:

1. Ampliar la base de consumidores a través de una experiencia única con buenos productos y buen servicio.
2. Desarrollar el equipo de colaboradores para mejorar el ambiente laboral y fortalecer los vínculos con la empresa.
3. Promover las mejores prácticas operativas en todo el sistema para alcanzar niveles de excelencia.
4. Descubrir oportunidades de negocio para la creación de nuevos puntos de acceso que permitan satisfacer cada vez a más consumidores.

3.3.2 Aspectos financieros

Desde el punto de vista financiero, la empresa se analiza de la siguiente manera:

- a. Sistema de información contable: cuenta con adecuados procedimientos contables y captura de información, que hace que se elabore estados financieros y un paquete de información estadística que permite a la Administración de la empresa evaluar mes a mes la situación financiera de la empresa, dando énfasis en los siguientes tópicos:
 - i. Reducción de costos
 - ii. Control de volúmenes de ventas

iii. Análisis del flujo de caja, mediante el control de la cartera de cuentas por cobrar.

iv. Comparación de la ganancia de operación acorde a las expectativas de la Casa Matriz

- b. Márgenes de utilidad: La empresa para que opere normalmente, requiere de márgenes de utilidad adecuados. El rango de utilidad esperada debe ser entre un 9% y un 14%. Actualmente la ventas están 5% por debajo de los proyectado, no obstante, comparando las ventas actuales con respecto al año 2012 tienen un crecimiento de un 35%.

3.3.3 Perspectivas de clientes

Con base en la información descrita en el capítulo anterior, se analiza los siguientes factores, que inciden en las perspectivas de los clientes:

- a. En la Misión de la empresa, existen varios elementos directos que impulsan al personal hacia los clientes y que se detallan a continuación:

En torno a esta perspectiva, cabe destacar que la misión de la compañía describe lo siguiente: *“Ser la mejor Marca de Pollo; por nuestro sabor único y la gran festividad de Louisiana que hará decir a nuestros consumidores “LOVE THAT CHICKEN!”... “AMO ESE POLLO”*. Sobre el particular, se analiza elementos importantes que impulsan al recurso humano a fomentar dentro del talento humano un espíritu competitivo en el mercado de

comidas rápidas, mediante la prestación excelente y adecuada del servicio, con un elemento clave que se destaca en este tipo de industria que es la calidad.

b. Análisis del cliente externo

De acuerdo con la entrevista realizada a Virya Navarro, Gerente de Mercadeo, la Franquicia POPEYES Costa Rica ha determinado las siguientes características en el consumidor de comidas rápidas:

- El promedio de consumo de comida rápida es de 2 a 3 veces por semana.
- Comida rápida se asocia principalmente con hamburguesas, pollo (frito y asado) y sándwiches.
- Para la mayoría (excepto los adolescentes) el pollo es la comida rápida favorita.
- Los jóvenes (13 -17 años) consumen en grupos (compañeros o vecinos). El grupo influye en la decisión de compra y deciden según precio. Prefieren hamburguesas.
- Los adultos jóvenes (18 a 25 años) presentan un mayor criterio sobre sabor y salud. Hacen consideraciones de salud para elegir su comida y gustan de la variedad.
- El grupo entre 26 y 35 años consume comida rápida por razones de tiempo. Tener hijos refuerza el hábito de comer comida rápida.
- El grupo entre 36 y 45 años considera el pollo como la principal comida rápida

Como lo indica la Gerente de Mercadeo, de acuerdo con sesiones de grupo realizadas, se ha determinado lo siguiente:

- Casi todos los participantes alabaron el sabor de POPEYES.
- La condimentación del producto, en especial del pollo con picante fue todo un éxito. Incluso las personas que normalmente no gustan del picante emitieron comentarios positivos sobre esa variante del producto.
- Los acompañamientos recibieron comentarios positivos e interpretaciones interesantes, especialmente para el producto “arroz y frijoles”.
- El pollo en “nuggets” fue bien criticado por su nivel de “jugosidad”.

En las sesiones de grupo el cliente expresa los siguientes comentarios de los productos:

Sobre el pollo frito

- El tamaño de las piezas de pollo y su sabor (corteza y jugosidad) ha gustado mucho. El tamaño fue un atributo alabado, en general, por los participantes. Este puede convertirse en un factor de comunicación importante para la marca, junto con su sabor.
- Todos reconocieron que éste pollo no es de las marcas usuales.
- La condimentación del producto (corteza) y la variante con picante han recibido muy buena aceptación.
- El color y el olor fueron bien aceptados, no se dieron comentarios que expusieran inquietudes respecto a estos atributos.

Sobre el puré de papa

- Hubo dos tipos de valoración. Alguna gente lo valoró como puré de caja y se quejaron por los grumos.
- Muchos se expresaron positivamente acerca de su sabor.
- Con respecto a la salsa, también recibió una valoración mixta a algunos les pareció muy condimentada y fuerte en sabor, algunos otros experimentaron la salsa como un excelente complemento a la suavidad del puré.
- En general fue el complemento mejor valorado por los consumidores después de los biscuits.

Sobre los biscuits

- Los biscuits fueron por mucho el complemento mejor valorado de todos.
- Este es un complemento que puede posicionar fuertemente a POPEYES en el imaginario de los consumidores.
- Fue mucho mejor valorado que el Biscuit de KFC (por recordación) y se puede aprovechar esto como una excelente oportunidad de mercado.

Sobre los nuggets de pollo

- Este producto tiene un puesto de preferencia entre los entrevistados mas jóvenes que expresaron preferir el pollo sin hueso y piel.

- Se debe explotar la jugosidad y frescura del producto, así como la cantidad de la orden.

Sobre las papas fritas

- Algunos de los entrevistados las consideran excelentes, un producto distintivo, de buen sabor y les agrada la condimentación y el aspecto.
- Algunos otros las consideran de mal aspecto, no le agrado el sabor o no quiso probarlas.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación de los productos, el pollo de POPEYES fue considerado como muy bueno. De los 13 atributos evaluados, en 9 el producto fue evaluado como “muy bueno” y en 4 como “bueno”.

Cuadro No. 2

Evaluación de productos Popeyes

El pollo de Popeyes fue considerado como **MUY BUENO**

Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo	Sexo		Grupos de edad						
5 ()	4 ()	3 ()	2 ()	1 ()			Entre 13 y 14 años	Entre 15 y 17 años	Entre 18 y 25 años	Entre 26 y 35 años	Entre 36 y 45 años		
					Calificación	Total	Masculino	Femenino					
					Muy bueno	80.3	82.1	78.6	83.3	77.6	85.8	79.0	76.6
					Muy bueno	84.6	87.7	81.8	92.5	77.8	88.0	85.9	80.0
					Muy bueno	84.6	85.2	84.1	85.0	84.4	89.3	85.9	78.8
					Muy bueno	84.3	85.2	83.5	95.0	80.0	92.0	78.8	80.0
					Muy bueno	82.2	82.6	81.8	90.0	73.3	86.7	83.5	77.5
					Muy bueno	82.2	84.5	80.0	92.5	77.8	86.7	76.5	81.3
					Muy bueno	82.8	85.8	80.0	92.5	80.0	90.7	84.7	70.0
					Muy bueno	81.5	81.9	81.2	92.5	82.2	85.3	76.5	77.5
					Muy bueno	81.2	81.3	81.2	95.0	75.6	88.0	78.8	73.8
					Muy bueno	80.3	80.0	80.6	75.0	80.0	85.3	77.6	81.3
					Bueno	79.4	81.3	77.6	77.5	77.8	86.7	77.6	76.3
					Bueno	74.5	78.7	70.6	60.0	71.1	80.0	78.8	73.8
					Bueno	74.5	81.3	68.2	65.0	73.3	85.3	72.9	71.3
					Bueno	72.0	72.3	71.8	70.0	75.6	72.0	69.4	73.8

Fuente: Sesiones de grupo realizadas por Departamento de Mercadeo

Dentro de las expectativas del cliente están las siguientes:

1) Empleados limpios

- Uniformes limpios y aplanchados.
- Cabello recogido
- Hombres rasurados, mujeres maquillaje moderado
- Uñas cortas y limpias

2) Bienvenidas y despedidas amables

- Hacer contacto visual por dos segundos.
- Sonreírle al cliente en cuanto lo vemos
- Saludarle y darle bienvenida a nuestro restaurante
- Despedirse del cliente y agradecerle por su visita a nuestro restaurante

3) Comida caliente y fresca

- Garantizar los tiempos de vida en el mantenedor.
- Garantía de calidad del producto.

4) Baños limpios

- Buen olor
- Baños abastecidos
- Piso, lavatorios secos y limpios

5) Atención

- Estar preparados para aprenderlos
- Escuchar con atención y no presionar al cliente.
- No mantener conversaciones cuando estamos atendiendo a nuestros clientes.

6) Tiempo inferior a 5 minutos

- Minutos o menos desde que el cliente llega a la fila, hasta que le entreguemos la orden completa

7) Restaurante limpio

- Mesas y sillas limpias en TODO momento.
- Pisos del salón barridos y trapeados
- Área de refill limpio y abastecido.

8) Comunicación efectiva

- Hablar en forma clara y fácil de entender
- Buen tono de voz
- No interrumpir mientras se ordena

9) Comida y bebidas correctas

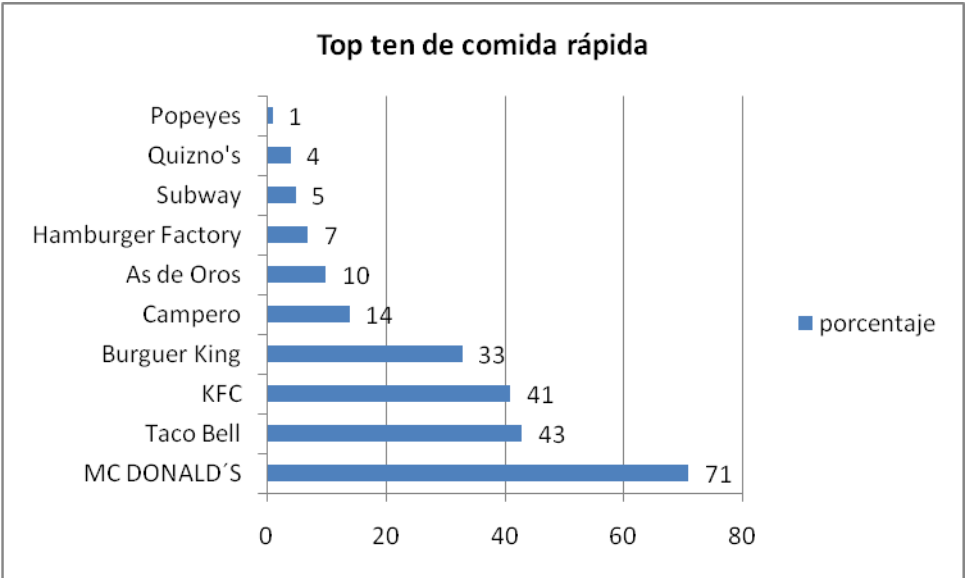
- Servir al cliente el sabor de la bebida que solicito
- Entregar el vaso con la orden
- Servir al cliente la comida correcta que se solicito.
- Poner servilletas y condimentos y utensilios, que el cliente necesite.

Considerando las condiciones competitivas en esta industria de comidas rápidas, el aspecto de calidad y servicio se convierte en un elemento estratégico para que la empresa opere normalmente y no se vea debilitada en sus objetivos comerciales, producto de las acciones de sus competidores. Como se puede observar en el gráfico No.1

de acuerdo con una encuesta realizada por el periódico El Financiero en el 2012, muestra los 10 restaurantes que más visitan los consumidores, siendo Mc Donald's el restaurante que visita el 71% de los encuestados.

Gráfico No. 1

Primeros diez restaurantes de comida rápida con mayor cantidad de visitas a nivel nacional



Fuente: El Financiero, 2012

De acuerdo con un análisis realizado por el periódico La República el 1 de marzo del 2013, el negocio de restaurantes tipo fast casual está creciendo, a un ritmo que puede estallar.

El fenómeno es positivo para los consumidores, que cuentan con más opciones, así como mejores ofertas, de parte de varias marcas. No obstante, para los inversionistas este nicho comercial se encuentra saturado.

En lo que a las cifras se refiere, entre el 2010 y 2012 se abrieron 136 restaurantes de franquicias a nivel nacional, un incremento del 27% en corto plazo.

El repunte de opciones fast casual se debe en parte a la apertura de una gran cantidad de nuevos centros comerciales, con la suposición de que los malls atraigan un elevado nivel de tráfico de alto poder adquisitivo.

No obstante, el crecimiento de locales fue mucho más rápido que el del poder adquisitivo de la economía.

Cabe mencionar que la Franquicia POPEYES Costa Rica, ha llevado un amplio análisis del entorno competitivo de los restaurantes de comida rápida, mediante entrevistas en hogares, con un cuestionario estructurado el cual se realizó a una muestra de 779 personas de distintas edades.

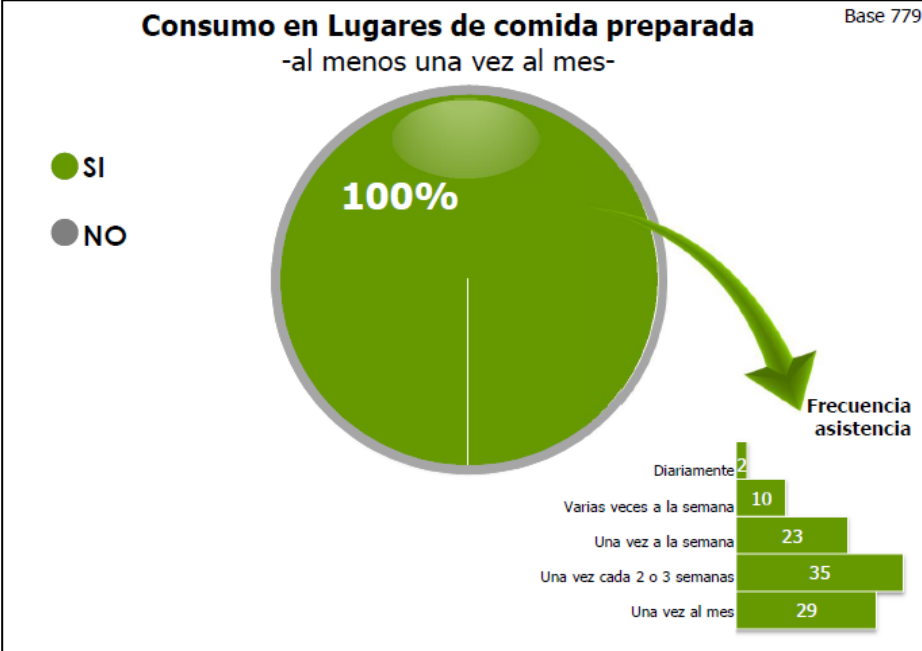
El análisis del mercado lo han realizado en distintos aspectos:

Frecuencia de visita

En éste campo se realizó la siguiente pregunta: *¿con qué frecuencia visita o compra comida en sitios o lugares donde vendan comida preparada?* Las respuestas se observan en el gráfico No. 2.

Gráfico No. 2

Frecuencia de asistencia a restaurantes de comida rápida

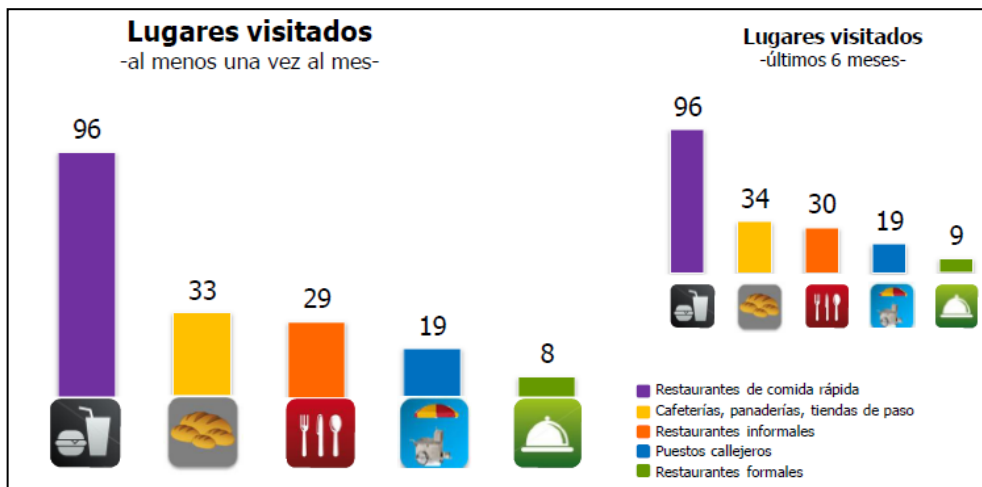


Tipo de establecimiento visitado

En ésta sección se investiga el tipo de establecimiento que visitó el consumidor con la siguiente pregunta: *¿En cuáles compró productos en los últimos 6 meses? ¿en cuáles de esos compra comida, al menos una vez al mes?* Se muestra en el gráfico No.3 que el 96 % de los encuestados visitaron al menos 1 vez al mes un restaurante de comida rápida.

Gráfico No. 3

Tipo de establecimiento visitado

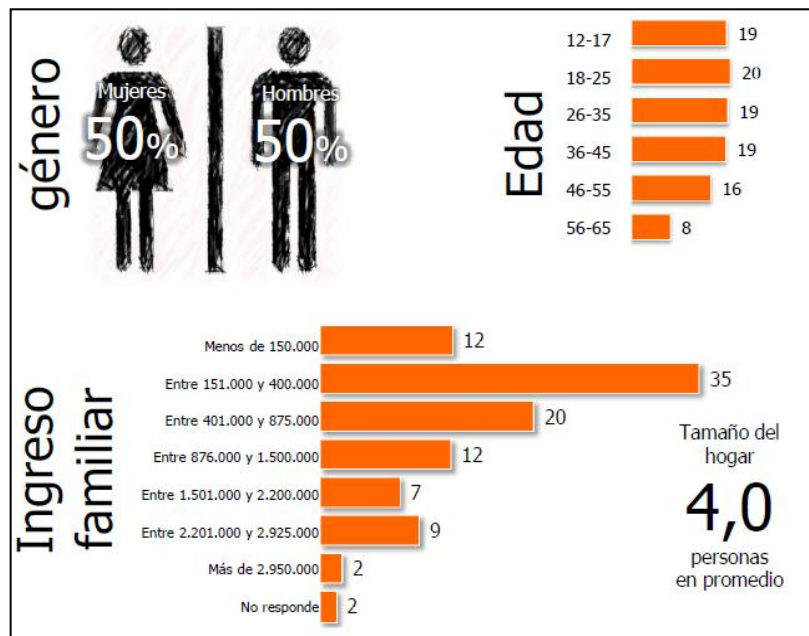


Género, edad e ingreso del consumidor

En este caso la pregunta planteada fue: *¿cuál es su edad en años cumplidos? ¿Cuál es su posición en el hogar, con respecto al jefe del hogar?* Los resultados se muestran en el gráfico No.4

Gráfico No. 4

Identificación del consumidor por género, edad e ingreso



3.3.4 Perspectiva de procesos internos

A continuación se hace un análisis de los diferentes procesos para operar que posee la compañía.

- a. Área de apoyo de servicio al cliente: de acuerdo con la investigación realizada, tiene baja rotación de personal y el conocimiento adquirido por sus integrantes es abundante y valioso, lo cual hace un factor estratégico de éxito para la operación de la empresa.

- b. *Área de apoyo técnico y de proyectos*: para la apertura y construcción de los nuevos restaurantes posee un equipo de consultores en ingeniería, encargados del diseño y la inspección de los proyectos, estos consultores están contratados por outsourcing. Al no contar con un administrador de proyectos ha existido cierta descoordinación en los procesos constructivos los cuáles han retrasado las aperturas de los nuevos restaurantes.

- c. *Área de operaciones*, se analiza de la siguiente manera:

Para entender la función de cada uno de los integrantes del equipo que labora en un restaurante es necesario mencionar que el área de cocina se divide en tres zonas (ver figura 3):

- 1) Counter: este es sitio donde se atiende al cliente y se toma la orden.
- 2) Zona de servicio: esta corresponde a la zona justo detrás del counter de donde se toman los productos y se sirven al cliente.
- 3) Cocina: esta zona se ubica detrás de las zona de servicio

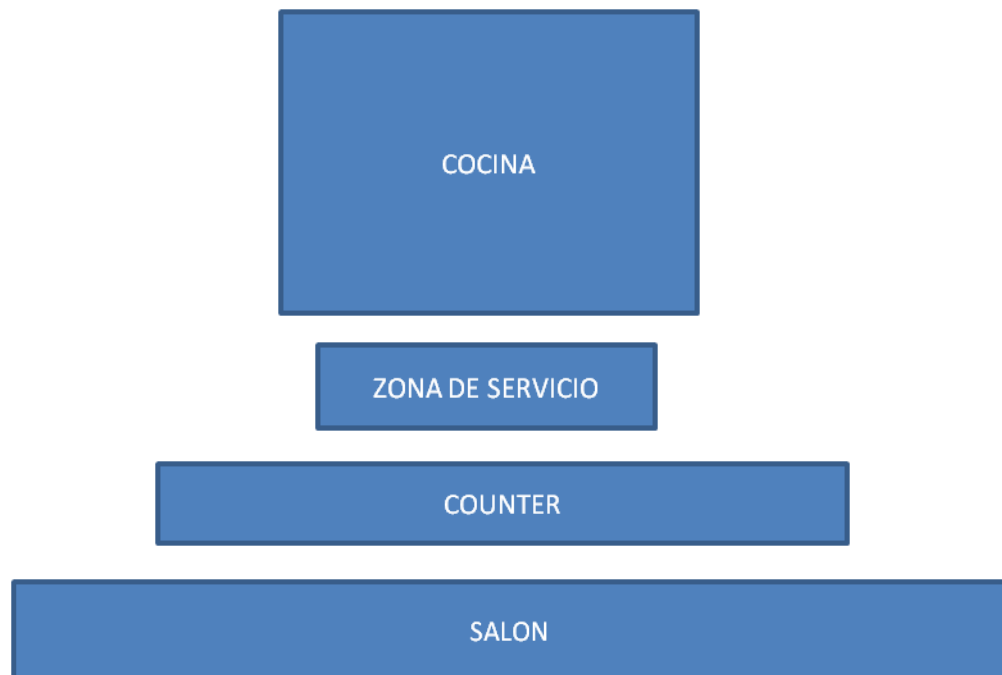


Figura 3. Diagrama de la zona de operación típica de un restaurante

Normalmente en un restaurante existen los siguientes puestos que ayudan a su desenvolvimiento:

Encargados de caja: toman la orden del cliente y la ingresan en el sistema, además aclaran cualquier duda que surja en el momento de ordenar y entrega la orden.

Encargado de cocina: preparan, revisan y suministran los diferentes ingredientes que se manejan en la línea de producción, tanto en la línea fría como en la caliente. También se ocupa de la limpieza de la parte interna del restaurante (del mostrador hacia adentro).

Encargado de producción: su función es la de producir las ordenes que los clientes le solicitan, específicamente los sándwiches.

Encargado de entrega y empaque: se encarga de empacar los combos, preparar los complementos (papas, puré, ensaladas) y entregar las órdenes al cajero.

Encargado de salón: persona que se encarga de la limpieza del salón, recoge bandejas con basura y ayuda a los clientes del local con cualquier otra cosa que puedan necesitar.

Analizando la variedad de puestos, se aprecia el hecho que la línea de producción es el corazón de la operación del restaurante. Teniendo en cuenta esto y el

aumento del flujo de clientes en hora pico, es de suma importancia coordinar la cantidad de personas que trabajan en las diferentes áreas, especialmente en el área de producción, ya que es aquí donde se pueden generar los mayores retrasos a la hora de presentarse un aumento en la demanda de órdenes.

El aspecto a tener en cuenta, son los tiempos y movimientos, en cuanto a fortalecimiento de ciertas posiciones estratégicas dentro del proceso productivo, de acuerdo con un comportamiento de afluencia que se debe de conocer por parte de los clientes durante los diferentes días de la semana y fechas especiales.
(Entrevista con Víctor Ruiz, Gerente de Operaciones)

Cabe mencionar que para la operación del negocio, existen guías de turno para medir el comportamiento de las ventas por día.

Además cuentan con un sistema para medir y controlar la calidad del producto, además de medir el rendimiento de la materia prima.

De acuerdo con lo indicado por el gerente de operaciones, se forma al personal para que sepan hacer de todo “all pro” (todo producción) para que en aquellos casos que falte algún colaborador, otro pueda realizar las funciones sin ningún problema para no afectar la operación normal del restaurante.

- d. Proveedores: los principales proveedores de la franquicia en Costa Rica son PIPASA, Pollos del Rey, estos llevan pollo fresco todos los días. Otro proveedor de gran importancia es Martin Brower, este se encarga de las

importaciones de distintos productos como sasonadores, empaques y otros. En cuanto a bebidas el proveedor es Coca Cola.

3.3.5 Perspectiva de aprendizaje organizacional

Sobre el particular es importante destacar, de acuerdo con la investigación realizada, la preocupación es en los niveles de capacitación, inducción y niveles educativos, por parte de la Dirección y de los encargados del área de recursos humanos de la empresa.

Dichos funcionarios han manifestado que el aprendizaje y por ende el conocimiento en la estrategia organizacional de la empresa es un factor determinante y de obligación continua para las acciones que genera el personal diariamente, lo cual, por el tipo de empresa, en que se maneja un producto de consumo, se justifica, entre otras cosas, por la necesidad de generar calidad en la operación que se desarrolla, por el trato excelente, oportuno y de respeto que merece los clientes, por el compromiso y lealtad hacia la organización por parte del colaborador y por la obligación de generar utilidades con niveles de crecimiento adecuados.

El análisis muestra que el área de Recursos Humanos, debe mejorar en los siguientes aspectos:

- a. Implementar controles de seguimiento de capacitaciones y tiempos de respuesta para refrescar conocimientos en cuanto a teorías y contenidos de nivelación de capacitaciones.
- b. Desarrollar mecanismos más eficientes en el proceso de inducción para el personal de primer ingreso, con el fin de que tenga las herramientas necesarias para iniciar sus labores.
- c. Generar y motivar a las jefaturas para que se involucren aún más en la responsabilidad que tiene el personal de implementar y poner en práctica sus conocimientos de la mejor manera; de tal forma, la empresa requiere capacitar aún más a las jefaturas y mandos medios, ya que de ellos depende, el personal que tienen a cargo.
- d. Controlar que la implementación del conocimiento se mantenga y genere el beneficio esperado, además de promover dentro del personal que las labores se desarrollen de manera eficiente, segura y oportuna; sin niveles de desconocimiento, desmotivación y carencia de valores.
- e. Fortalecer los procesos internos en lo que a comunicación se refiere; de esta manera se optimizaría, la responsabilidad, que de manera integral tiene la organización.
- f. Capacitar al personal en las áreas previamente citadas de servicio al cliente y operaciones.

3.4 FODA

3.4.1 Fortalezas

- El sabor del pollo de POPEYES se gana una calificación excelente en todo tipo de público sin importar la edad con sólo probarlo.
- El pollo, sea el normal o el picante, tiene un sabor distintivo tan peculiar que la mayoría de las personas distinguen de inmediato que no se trata de las otras marcas de la competencia.
- La gente tiene la idea de que POPEYES es una marca grande y fuerte.

3.4.2 Debilidades

El tico, en general, insiste que POPEYES no suena bien para una marca de pollo frito en comidas rápidas. También se quejan del logo.

- Algunas partes de la estética de POPEYES –como los menús, el logo y sus colores– no parecen asimilarse dentro de la cultura costarricense. No se vuelven “ticas”. Aunque pocas personas se quejan del color.
- La falta de publicidad podría interpretarse como debilidad o desgano.
- El establecimiento en el Mall San Pedro no tiene un punto estratégico de venta.
- Toda la gente insiste en la necesidad de tener refill de gaseosa.

3.4.3 Oportunidades

Se puede posicionar fácilmente en un nivel alto del imaginario común aprovechando el tener ya una imagen dentro de cierta población.

- Puede capturar muchos clientes nuevos interesados en comer mariscos junto al pollo.

Muchos entrevistados dijeron tener este interés.

- Todavía tiene la oportunidad para crear una imagen publicitaria nueva y novedosa bien pensada y ajustada al mercado tico.

3.4.4 Amenazas

El primer lugar en liderazgo en este tipo de producto está ya muy establecido. Y no parece haber posibilidades de quitarle ese lugar.

Una vez efectuado el análisis, anteriormente expuesto y tomando en consideración que el mercado de comida rápida en Costa Rica, y es una opción alimenticia altamente aceptada por un amplio segmento de consumidores, y que POPEYES ofrece una opción al consumidor dentro de la industria, en el siguiente capítulo se elabora una propuesta de acuerdo con el modelo de control de resultados que utiliza como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI), para definir un conjunto de objetivos e indicadores derivados de la filosofía y misión de la empresa, de tal forma que sirva para realizar una planificación estratégica que contemple cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

CAPÍTULO IV: Propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI)

En los capítulos anteriores, se presenta el respaldo teórico del concepto de CMI y el fundamento para crear un sistema de evaluación de desempeño; también se describe en detalle a la empresa POPEYES Costa Rica, su historia, misión y filosofía; de igual manera el entorno, los productos y servicios que brinda a sus clientes.

Asimismo se llevó a cabo un análisis de la situación de la empresa, se valoró su actividad y el peso de su gestión y la necesidad de medir su desempeño.

Las actividades anteriormente descritas y el ejercicio previo de las mismas proporcionaron la base para justificar y cumplir con el objetivo de este proyecto.

En el desarrollo de este capítulo, se le presenta a la empresa POPEYES, una propuesta de CMI, que le va permitir describir la estrategia, para vincular activos tangibles e intangibles en actividades que creen valor, además esta propuesta servirá como un sistema de evaluación de desempeño, que permitirá obtener periódicamente, la retroalimentación de los resultados, contenido que se fundamenta en el análisis expuesto en el capítulo III.

4.1 Justificación de la propuesta

El CMI es un modelo de gestión que distingue a la empresa de sus competidores, ya que le permite desarrollarse de una mejor y diferente forma, en la medida en que esa herramienta se aplique de manera sustentable y marcando claramente la diferencia. Bajo esa expectativa, se justifica la propuesta y el CMI vendría a representar el núcleo de la estrategia de la empresa.

Cabe destacar, que a nivel global, POPEYES, se encuentra dentro de una franquicia posicionada a nivel internacional dentro de la industria de comidas rápidas, esto le permite desenvolverse adecuadamente, ya que cuenta con un respaldo de marca.

Para complementar las fortalezas acotadas en el párrafo anterior, es muy importante para la empresa, en esta coyuntura global, desarrollar e implementar herramientas de gestión actualizadas y modernas que le permitan consolidarse aún más e incorporarse a la corriente global de indicadores de desempeño, como es el caso del CMI, la cual es una herramienta estratégica de mucha utilidad hoy por hoy en todas las empresas, no sólo para controlar su desarrollo, sino para ayudar a implementar la estrategia.

4.2 Objetivo de la propuesta

POPEYES Costa Rica, es una empresa relativamente joven, que requiere de actualización y desarrollo con las mejores herramientas modernas empresariales. Actualmente, se enfoca a un sistema de control general en donde se analiza a nivel macro la operación mediante los estados financieros y las estadísticas mensuales y sus respectivas comparaciones con presupuesto, evaluación y análisis de las variaciones.

Por otra parte, es una empresa envuelta comercialmente en un nivel muy competitivo. Asimismo, la empresa enfrenta una fuerte corriente de competencia, inducida y desarrollada por un mercado en crecimiento.

Considerando que la empresa se desempeña bajo un marco financiero de control y con enfoque a corto plazo, además que está inmersa en un mercado muy competitivo, el objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de diseño un sistema de gestión estratégica, mediante el uso de la herramienta estratégica del CMI.

4.3 Propósito general

Con base en la información desarrollada y analizada en capítulos anteriores, es muy importante determinar los factores claves o críticos de éxito de la empresa, que describen las habilidades, capacidades o aspectos inconvenientes para el desempeño y que son

indispensables para el logro de cada objetivo estratégico de la empresa, con el fin de tener una planeación enfocada, integrada, y sencilla, con tácticas coherentes, para disponer de información gerencial oportuna, eficiente, consistente y de acceso directo para todos aquellos que toman decisiones.

4.4 Desarrollo del CMI

Para elaborar la propuesta de CMI se deben seguir las siguientes etapas:

- a. Se origina del análisis y validez de la misión, filosofía y valores de la compañía.
- b. Se contempla todas las perspectivas de la empresa, su estrategia, los objetivos e indicadores estratégicos respectivos.
- c. Se elabora el cuadro y mapa estratégico de la compañía.

4.4.1 Misión y valores

En el capítulo II, se realizó una descripción de dichos preceptos fundamentales de la compañía.

Para los efectos de la presente propuesta, a continuación son analizados sus contenidos, para desarrollar los objetivos estratégicos propuestos en el presente CMI.

Con respecto a la misión, describe y cumple adecuadamente la razón de ser de la empresa, y por lo tanto es válida para desarrollar y plantear los objetivos estratégicos que se deriven de la presente propuesta de CMI.

La misión de POPEYES, es la siguiente:

“Ser la mejor Marca de Pollo; por nuestro sabor único y la gran festividad de Louisiana que hará decir a nuestros consumidores “LOVE THAT CHICKEN!”... “AMO ESE POLLO”.

En lo relativo a los valores, definitivamente la Misión se encuentra soportada por una base de valores suficientes, claros y congruentes, que influyen positivamente dentro del marco cultural de la organización y que se detallan a continuación:

Actitud positiva

Comunicación positiva

Amabilidad

Desempeño

4.4.2 Propuesta de objetivos estratégicos

Una vez validada las declaraciones de misión y valores que conforman la estrategia comercial de la empresa y después de haber realizado un análisis exhaustivo de la compañía, en el capítulo III, en donde se identificó las fuentes de ventaja competitiva y sus correspondientes fortalezas y debilidades, permite identificar como se alcanzaran los objetivos centrales propuestos, en las distintas dimensiones que componen el CMI.

A continuación, se propone para cada una de las perspectivas que se compone el CMI, los temas u objetivos estratégicos centrales y sus objetivos estratégicos específicos, así como los indicadores correspondientes, para el debido control de la gestión en cada una de ellas.

4.4.2.1 Perspectiva financiera

De acuerdo con el análisis efectuado en el capítulo III, se ha identificado, que la empresa POPEYES, se encuentra en un mercado sumamente competitivo con gran variedad de franquicias de comida rápida los cuales tienen un agresivo plan de expansión y aperturas a nivel nacional.

Dada esas características de mercado, es fundamental mantener e implementar estrategias de mercadeo y comerciales para aumentar los volúmenes de venta, para obtener mayores utilidades.

Partiendo del análisis precedente, se identifica claramente dos objetivos centrales estratégicos que son propuestos a continuación:

1. Mejorar el posicionamiento de la marca

Evidentemente, la estrategia que se persigue es crear lealtad en los consumidores.

2. Lograr el crecimiento de volumen de ventas

La estrategia que se persigue es aumentar los volúmenes de venta de comida, con el objetivo de generar un crecimiento de los ingresos y por ende, la rentabilidad de la compañía.

Cabe destacar, que la rentabilidad que la compañía espera está entre un 9% y un 14% en colones sobre la inversión.

Para cumplir con los objetivos estratégicos centrales referentes a la estrategia de mejorar el posicionamiento de marca, se propone para lograr su cumplimiento, la aplicación de dos objetivos estratégicos específicos: a. Invertir en publicidad, b. Aplicar una estrategia de precios.

A continuación se analiza cada uno y se le incorpora los indicadores correspondientes, para la medición respectiva para mejorar el posicionamiento de marca.

- a. Invertir en publicidad:** la publicidad ayudará a la organización a alcanzar sus metas mercadológicas y lograr posicionar la marca en la mente del consumidor. Para el caso de Popeyes de acuerdo con políticas de la franquicia se debe invertir como mínimo un 4% de las ventas del mercado.

- b. Aplicar una estrategia de precios:** generar una estrategia de precios con descuentos significativos que llamen la atención del consumidor. Se recomienda un estrategia de “pequeños precios” y también elegir juguetes llamativos para el menú de niños.

Con respecto al objetivo estratégico central para lograr el crecimiento de volumen de ventas se proponen dos objetivos estratégicos específicos: a. Incrementar puntos de venta y b. aplicar una estrategia de producto o servicio.

A continuación se analiza cada uno de los objetivos propuestos y se le incorpora los indicadores correspondientes, para la medición respectiva del desempeño.

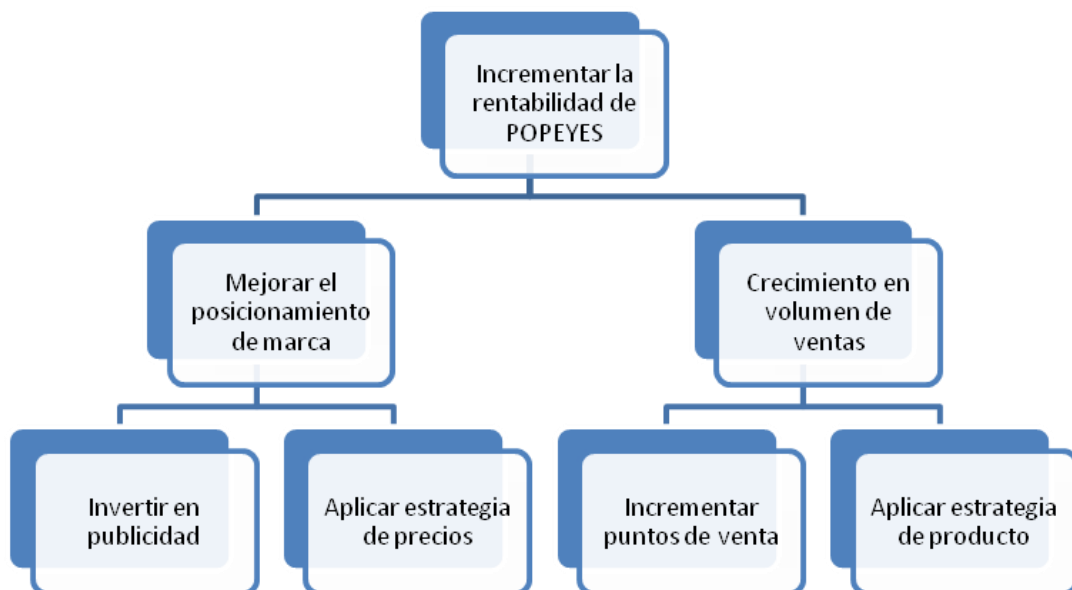
a. Incrementar puntos de venta: de acuerdo con el mercado de comidas rápidas en Costa Rica, la empresa tiene excelentes oportunidades para incorporar nuevos puntos de venta en los nuevos centros comerciales que están en proceso constructivo en la zona metropolitana. El indicador será la cantidad de restaurantes.

b. Aplicar una estrategia de producto: entregar un producto de mejor calidad con un mejor servicio. El producto debe tener la temperatura adecuada y el sabor adecuado. También el servicio debe ser rápido y con un trato personalizado.

En el cuadro No 3, se presenta el mapa estratégico para visualizar el encadenamiento entre los distintos objetivos estratégicos, en relación con el crecimiento financiero y desde el punto de vista de la perspectiva financiera.

Cuadro No. 3

Mapa estratégico de la perspectiva financiera



Asimismo en la tabla No.1, se resume como complemento del mapa estratégico para la perspectiva financiera, el cuadro con los indicadores estratégicos sugeridos para la medición de la estrategia propuesta.

Tabla No. 1

Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Financiera

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva Financiera	Mejorar el posicionamiento de marca	Invertir en publicidad	% de inversión en publicidad vrs ventas
	Lograr un Crecimiento ventas	Aplicar estrategia de precios	Cantidad de promociones
		Incrementar puntos de venta	Cantidad de restaurantes
		Aplicar estrategia de producto	Satisfacción del cliente

En la tabla No.1, se resume como complemento del mapa estratégico para la perspectiva financiera, los indicadores estratégicos sugeridos para la medición de la gestión de la estrategia propuesta.

4.4.2.2 Perspectiva clientes

Del examen efectuado y expuesto en el capítulo III, se determinan varias ventajas competitivas y fortalezas de la empresa, en donde prevalece un alto servicio al cliente y una atención personalizada generando toda una experiencia en el consumidor.

Además la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento en donde abrirá nuevos restaurantes para que el cliente tenga mejor accesibilidad para comprar en distintas zonas.

Estos factores de éxito, entre otros permite proponer los siguientes objetivos estratégicos centrales: *enamorar a los clientes, servicio rápido y entregar productos con alto estándar de calidad*. Dichos objetivos se complementan con los objetivos estratégicos específicos y sus respectivos indicadores de desempeño, que se analizan y se proponen a continuación:

1. **Enamorar a los clientes:** las condiciones del mercado y la atención personalizada que brinda la franquicia, le permite desarrollar una excelente experiencia de compra para sus clientes actuales y potenciales, enamorar a los clientes con el servicio, es claramente factible y realizable y se encadena perfectamente, con los

objetivos de crecimiento del volumen de ventas y de ingresos principalmente, en lo que a la perspectiva de crecimiento financiero se refiere.

2. **Servicio rápido:** la empresa debe ofrecer un servicio rápido, esto ya que es una característica que deben tener los restaurantes de comida rápida. Para medir ese objetivo estratégico, a lo interno de la empresa, se recomienda aplicar encuestas de satisfacción, lo que permite monitorear y definir el cumplimiento de los parámetros establecidos en dicha encuesta.

3. **Entregar productos con alto estándar de calidad:** los productos deben cumplir con la temperatura adecuada y deben estar frescos y recién cocinados. También se debe poner atención para que la cantidad servida cumpla con lo promocionado en el menú.

En el cuadro No. 4, se prepara el mapa estratégico para visualizar los distintos objetivos estratégicos, en relación con la perspectiva de clientes.

Cuadro No. 4

Mapa estratégico de la perspectiva clientes



A continuación en la tabla No. 2, se resume como complemento del mapa estratégico para la perspectiva de clientes, los indicadores estratégicos descritos y analizados anteriormente.

Tabla No. 2

Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Clientes

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva Cliente	Enamorar a los clientes	Dar atención personalizada Brindar trato amable y alegre	Cantidad de clientes
	Brindar un Servicio rápido	Dar atención inmediata Entregar de producto al menor tiempo	Encuesta a clientes
	Servir Producto de calidad	Cumplir con sabor y temperatura Entregar productos recién cocinados	Tasa de crecimiento ventas

4.4.2.3 Perspectiva de procesos

Los objetivos estratégicos propuestos para la perspectiva de procesos se fundamentan entre otras cosas, en que la empresa tiene excelentes oportunidades para ganar participación en el mercado, debido a que el consumidor de comidas rápidas tiene una fuerte tendencia por consumir pollo.

Para lograr un incremento de ventas real, la empresa debe incorporar al mercado, más cantidad de restaurantes en la zona metropolitana en donde existe una cantidad significativa de la población.

Con base en las propuestas presentadas de objetivos estratégicos en la perspectiva financiera y en la perspectiva de clientes y bajo los fundamentos descritos anteriormente, se propone, los siguientes objetivos estratégicos centrales para la perspectiva de procesos internos: *fortalecimiento de marca y la excelencia operativa*. A continuación, cada uno de ellos se analiza y se describe los objetivos estratégicos específicos respectivos y se proponen los indicadores estratégicos correspondientes:

- 1. Fortalecimiento de la marca:** Las oportunidades mencionadas representan un tema estratégico claro para el fortalecimiento de la marca de la compañía, que debe desarrollarse mediante un objetivo estratégico específico, enfocado al proceso de penetración de mercados y segmentos de clientes.

El indicador estratégico para medir el efecto de estas gestiones, debe verse reflejado en un incremento en las ventas.

- 2. La excelencia operativa:** una franquicia de comida rápida debe mantener una política de inversión intensiva, para sostener su volumen de ventas y hacer crecer el mercado, también se obliga a mantener un servicio con un alto estándar de calidad y un producto inmejorable.

En el cuadro No. 5, se prepara el mapa estratégico para visualizar los distintos objetivos estratégicos, en relación con la perspectiva de clientes.

Cuadro No. 5

Mapa estratégico de la perspectiva procesos



A continuación en la tabla No. 3, se resume como complemento del mapa estratégico para la perspectiva de procesos, los indicadores estratégicos descritos y analizados anteriormente.

Tabla No. 3

Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva Procesos

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva Procesos	Fortalecer la marca Lograr Excelencia Operativa	Penetrar nuevos mercados Aumentar inversión Brindar Servicio y producto de alta calidad	Incremento en ventas Encuesta de satisfacción del cliente

4.4.2.4 Perspectiva de aprendizaje

Tal y como se analizó en la perspectiva de procesos, la actividad que desarrolla la empresa, en donde brinda un servicio de comida rápida, es fundamental la existencia del compromiso y la dedicación por parte de todos los colaboradores de Popeyes en cada una de las tareas que se desarrollan desde el punto de vista operativo y con clientes, bajo excelentes estándares de seguridad y calidad.

Como puede revisarse en el análisis del capítulo III, un adecuado factor de éxito de la empresa, es que cuenta con una estructura de recursos humanos comprometida con la empresa, para el cumplimiento de crear y desarrollar competencias entre sus colaboradores para cumplir cabalmente con dichos compromisos.

Cabe destacar, que sobre la perspectiva de aprendizaje en estudio, descansa gran parte de la base de las estrategias que se han propuesto en el resto de las perspectivas, ya que sin un recurso humano capacitado y comprometido, sería muy difícil llegar a cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

Bajo los argumentos precedentes, es que se propone un tema u objetivo estratégico central, en la perspectiva de aprendizaje, es precisamente el *desarrollar el compromiso de los colaboradores*, fomentando en ellos y mediante capacitaciones y seguimiento, los siguientes objetivos estratégicos específicos:

- a. El logro de competencias.
- b. El compromiso de sus colaboradores con sus clientes internos y externos.

Las medidas tomadas para apoyar cada uno de estos objetivos estratégicos, se establecen de acuerdo con los siguientes indicadores propuestos:

Con respecto del *logro de competencias*, el área de Recursos Humanos, debe desarrollar una planeación integral anual de capacitación, la cual debe ejecutarse

orientada a desarrollar el conocimiento necesario y requerido para cumplir adecuadamente con las tareas administrativas y de servicio al cliente.

Los indicadores que se pueden utilizar, para la medición de este objetivo estratégico son: el porcentaje de colaboradores con plan de desarrollo; a este indicador se le suma el indicador, porcentaje de colaboradores con plan de desarrollo que han alcanzado uno o más objetivos de desarrollo, con ello se mide y la empresa puede asegurarse, que cuenta con el personal debidamente capacitado y orientado a cumplir con cabalidad y seguridad sus funciones y los objetivos y metas definidas en su misión, descrita en los capítulos anteriores.

El objetivo estratégico, *compromiso de los colaboradores*, es fundamental para cerrar el círculo en cuanto al cumplimiento del desempeño esperado por los colaboradores, ya que eso permite a la empresa desarrollar su misión, bajo una perspectiva de crecimiento real, de tal forma que permita destacar el desarrollo de los procesos internos y la entrega de valor a los clientes. Para medir este objetivo, se debe desarrollar una encuesta entre los colaboradores, con el fin de medir el compromiso del personal y sus resultados.

En el cuadro No. 6, se muestra el mapa estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje, en donde se observa el tema estratégico y sus objetivos estratégicos, los cuales representan la plataforma, del resto de objetivos estratégicos de las perspectivas: de procesos, de clientes y se incorpora a la perspectiva de crecimiento financiero, tanto para la estrategia de productividad, como para la de crecimiento de ingresos.

Cuadro No. 6

Mapa estratégico de la perspectiva de aprendizaje

Desarrollar el compromiso de los colaboradores	
Logro de competencias	Compromiso de RH

En la tabla que se muestra a continuación, se resume el cuadro de indicadores estratégicos descritos y utilizados en la medición de la gestión de la perspectiva aprendizaje, para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos:

Tabla No. 4

Resumen Indicadores Estratégicos Perspectiva de Aprendizaje

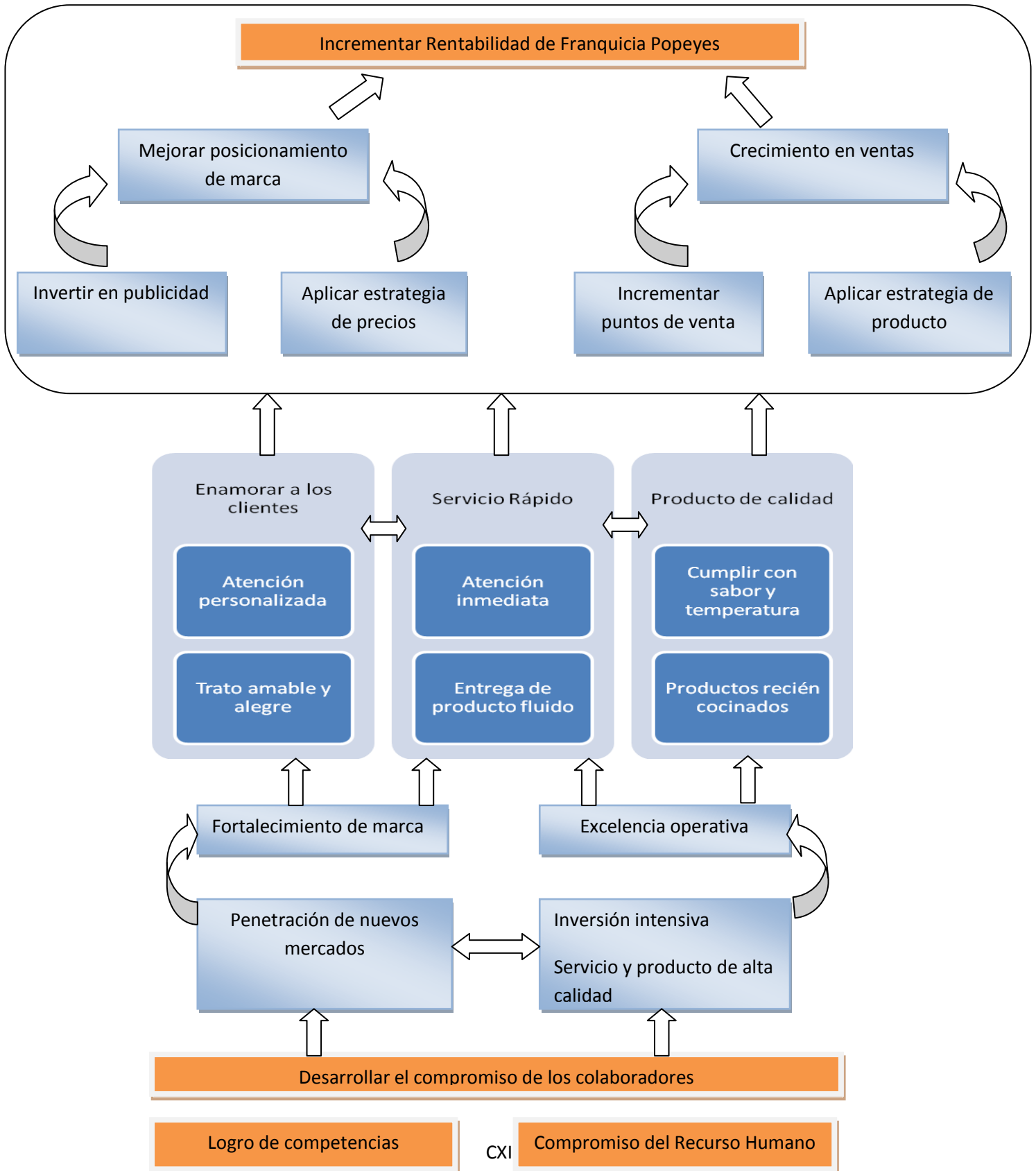
	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar el compromiso de los colaboradores	Desarrollar competencias Lograr compromiso del Recurso Humano	Disponibilidad de competencia estratégica Encuesta a colaboradores

En el apartado 4.5 se resume en un Cuadro de Mando Integral, los temas, los objetivos e indicadores estratégicos. En el apartado 4.6 se construye el mapa estratégico propuesto, producto del desarrollo de este capítulo.

4.5 Cuadro de Mando Integral

	Temas estratégicos	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Perspectiva Financiera	Mejorar el posicionamiento de marca	Invertir en publicidad Aplicar estrategia de precios	% de inversión en publicidad vrs ventas Cantidad de promociones
	Lograr crecimiento ventas	Incrementar puntos de venta Aplicar estrategia de producto	Cantidad de restaurantes Satisfacción del cliente
Perspectiva Cliente	Enamorar a los clientes	Brindar atención personalizada Dar trato amable y alegre	Cantidad de clientes
	Brindar servicio rápido	Atender de forma inmediata Entregar producto al menor tiempo	Encuesta a clientes
	Entregar producto de calidad	Cumplir con sabor y temperatura Entregar productos recién cocinados	Tasa de crecimiento ventas
Perspectiva Procesos	Fortalecer la Marca	Penetrar nuevos mercados Aumentar inversión	Incremento en ventas
	Lograr la excelencia Operativa	Brindar servicio y producto de alta calidad	Encuesta de satisfacción del cliente
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar el compromiso de los colaboradores	Desarrollar competencias Lograr compromiso del Recurso Humano	Disponibilidad de competencia estratégica Encuesta a colaboradores

4.6 Construcción del mapa estratégico



Con la elaboración del *Cuadro de Mando Integral* y la construcción del *mapa estratégico*, se concluye con el proceso de desarrollar una *“Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Franquicia de Restaurantes POPEYES”*.

La empresa tiene ahora una herramienta estratégica de gran utilidad a su alcance, que si se implementa adecuadamente, se obtendrá excelentes resultados los cuales se observarán en el aumento en las ventas de la Franquicia y en la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

El presente trabajo permitirá a la Dirección y la Gerencia General de la Franquicia POPEYES Costa Rica, disponer de una herramienta estratégica, que si se implementa adecuadamente, da la capacidad empresarial para planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar de forma efectiva el desempeño de la compañía en sus diferentes perspectivas analizadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

1. Debido al alto grado de competitividad del mercado de comidas rápidas, es importante para la empresa, desarrollar e implementar otras herramientas de gestión actualizadas y modernas que le permitan consolidarse rápidamente e incorporarse a la corriente global de indicadores de desempeño, como es el caso del Cuadro de Mando Integral, herramienta estratégica de mucha utilidad en la actualidad por muchas organizaciones para controlar su desarrollo y para ayudar a implementar la estrategia.
2. La contextualización detallada de la empresa, permitió describirla claramente, obteniéndose un conocimiento respecto de la historia, su entorno y particularidades generales y objetivos estratégicos. De igual manera se da a conocer el organigrama de los principales puestos; además se identifica la misión y los valores de la empresa, que sirven de plataforma clave para plantear las bases necesarias del CMI.

3. Como el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, que se basa en resultados medibles, lo cual descansa en que todo lo que se puede medir, ha sido identificado y por lo tanto se puede mejorar. Por esta razón, a cada objetivo señalado en el trabajo, se le determinaron las acciones que garantizan el logro de los mismos. A partir de esto, se procedió a crear los indicadores para medir el desempeño.
4. La innovación del CMI, permitirá desarrollar indicadores en cuatro perspectivas diferentes: la *perspectiva financiera*, que es el objetivo primario de las empresas, a la cual se le agrega la *perspectiva del cliente*, es decir, cómo se hace para alcanzar esos objetivos financieros trabajando con los clientes, la *perspectiva de los procesos internos*, que indica cómo se deben modificar estos procesos internos para cumplir con los objetivos de la perspectiva del cliente, además de los propios procesos para reducir gastos y la *perspectiva de formación y crecimiento*, que corresponde a las habilidades que se tienen que desarrollar, para cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.
5. En el CMI, el control que se tenga sobre los resultados que se van obteniendo, desde esas cuatro perspectivas que se analizan en el transcurso del trabajo, hace que la empresa determine si la estrategia planteada, realmente es útil y por ende, eso determina si se está cumpliendo con los resultados que se esperan. Esta labor de control permanente de las perspectivas indicadas, permite enfatizar en el valor a corto y largo plazo de la empresa.
6. El concepto de la misión y valores de la empresa, junto con otras consideraciones temáticas, plantean los temas y objetivos estratégicos con sus indicadores correspondientes, para cada una de las perspectivas, que se constituyen en la

base, para la elaboración del CMI y la construcción del mapa estratégico propuesto, producto final de este trabajo.

7. La compañía cuenta en este momento con una herramienta estratégica, que si se comunica adecuadamente a los colaboradores y se incorpora en la cultura organizacional de manera adecuada, su implementación tendrá excelentes resultados de la gestión y en el desempeño de la empresa.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que a continuación se exponen, representan casos específicos y medulares que se han determinado en el desarrollo del presente trabajo y en principio se ordenan de acuerdo con cada una de las perspectivas analizadas.

1. Desde la perspectiva financiera, se recomienda incrementar la cantidad de restaurantes dentro del gran área metropolitana, la cual posee gran cantidad de consumidores potenciales, con esto aumentará la cantidad de ventas con incrementos positivos en los indicadores financieros.

2. Desde la perspectiva de clientes, se destaca la existencia de amplias oportunidades de crecimiento en el mercado de comidas rápidas del país, por lo que se recomienda crear las estrategias necesarias y requeridas para desarrollar nuevos productos y promociones para los clientes para aumentar las ventas de la franquicia.

3. Desde la perspectiva de procesos, se determinó que la empresa fundamenta su excelencia operativa si se brinda un servicio y producto de alta calidad, este es un factor clave cumplir con los objetivos de las otras perspectivas.

4. Desde la perspectiva de aprendizaje, es indispensable que haya por parte del recurso humano involucrado con la empresa, un alineamiento con la misión y los valores, conceptos fundamentales en que se basa el CMI. Se recomienda capacitar adecuada y ampliamente al personal de la compañía, para que obtenga un claro conocimiento y sensibilidad con respecto de la misión y los valores de la empresa, para que de esta manera comprenda adecuadamente dichos conceptos fundamentales y pueda compenetrarse fácilmente con los objetivos propuestos de CMI, en donde el recurso humano es preponderante para su ejecución.

5. Se recomienda a la empresa poner en práctica esta herramienta a la mayor brevedad, pero destacando que el CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente, ya que tiene implicaciones a futuro, al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales la empresa quiere hacer y debe hacer su labor mejor que las demás. Es importante que exista una interrelación entre los objetivos estratégicos e indicadores y que se mantengan monitoreados de manera interna, ya que no todos los indicadores son permanentes, sino que deberán adaptarse o cambiarse según las necesidades, por lo que es determinante las relaciones causa-efecto entre ellos.

6. La ventaja de implementar el CMI reside en el proceso de creación, ya que es una forma definitiva de expresar la estrategia y visión de la empresa en términos tangibles y de obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la organización. El éxito si duda alguna dependerá de si los colaboradores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

ANEXOS

Anexo No. 1 Productos

COMBOS DE POLLO

INCLUYEN: COMPLEMENTO REGULAR, BISCUIT Y REFRESCO

COMBO 1
2 Piezas
€2850

COMBO 2
3 Piezas
€3550



MARKET POINTS S.R.L. BUENA VISTA 1000 SAN CARLOS CANTÓN

COMBOS DE STRIPS & NUGGETS

INCLUYEN: COMPLEMENTO REGULAR, BISCUIT Y REFRESCO

COMBO 3
3 Strips
100% pechuga de pollo
€3000

5 Strips
€3950

COMBO 4
4 Nuggets
100% pechuga de pollo
6 Nuggets
€2550

9 Nuggets
€3000



COMBOS DE SANDWICHES

INCLUYEN: COMPLEMENTO REGULAR Y REFRESCO



5 Sandwich de Pollo
e2850



6 Sandwich de Camarones Popcorn
e2850

COMBO DE CAMARÓN

INCLUYEN: COMPLEMENTO REGULAR, BISCUIT Y REFRESCO



7 Camarones Popcorn
e2950

ANTOJITOS

	Nuggets		Camarones Popcorn
6	e1000	6	e1200
9	e1950		
20	e4200		

 **Chicken Wrap**
e1250

POSTRES

Sundae e700

Cono
Pequeño e300
Grande e450

Pastel de manzana y canela
e700

BEBIDAS

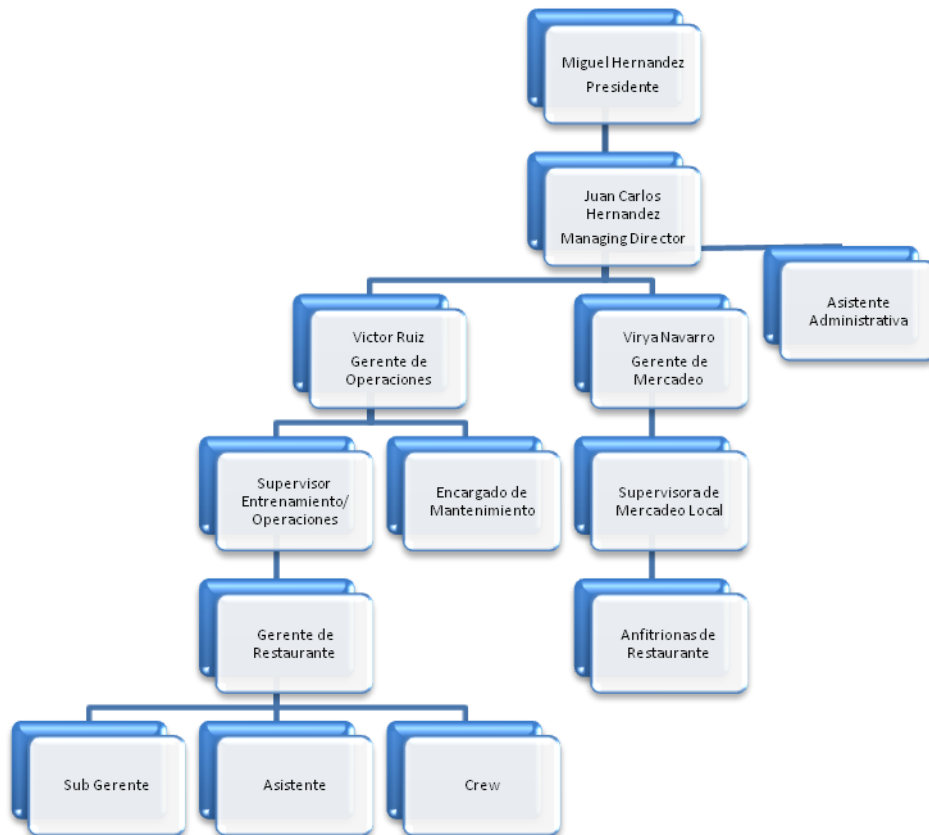
				Regular e550
				Mediano e975
				Grande e1100

Galón e2500

AGRANDA TU COMBO:
1 complemento regular adicional y 1 bebida grande e500

Fuente: Departamento de Mercadeo

Anexo No. 2 Organigrama y Descripción de puestos



Gerente de Operaciones

Dentro de las responsabilidades del Gerente de Operaciones están:

- Elaborar anualmente los presupuestos de los restaurantes.
- Alcanzar los objetivos establecidos para su puesto.
 - Control de Gastos.
 - Controlar los costos de alimentos y papelería.

- Manejar de técnicas directivas para un liderazgo efectivo del personal bajo su cargo.
 - Mantenimiento apropiado de equipos de la empresa.
 - Mantenimiento adecuado de bienes raíces.
- Motiva constantemente al personal a su cargo con un programa de logro de objetivos.
- Se asegura que todo el personal bajo su responsabilidad desempeña sus funciones de acuerdo a lo establecido.
- Da solución a cualquier problema con el personal bajo su responsabilidad.
- Da seguimiento al programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Responsable de alcanzar las metas de la empresa, medidas por medio del Score Card.
- Responsable del uso adecuado de los gastos por servicios publicos y planilla, variables más importantes del P&L

Supervisor de Operaciones

Los enfoques que debe tener el supervisor de Operaciones son:

- Ventas:
 - Revisar comportamiento de ventas diarias contra proyecciones, asegurar que las estrategias de aumento estén en práctica.
- Calidad
 - Tiempos de expiración de productos.
 - Almacenamiento.
 - Tiempos de retención.

- Servicio:
- Tablas de producción.
- Procedimientos.
- Rapidez (tomar tiempos).
- Amabilidad.
- GEM, ejecución. Cliente misterioso
- Limpieza
- Revisar Calendario de Imagen y su ejecución
- Calendario de Mantenimiento Planificado de Equipo y Edificio.
- Seguridad de la Comida
- Revisar Termómetros, funcionamiento y calibración
- Revisar Temperaturas y equipos de refrigeración
- Revisar fechas de expiración

Supervisor de entrenamiento

Dentro de las funciones están:

Valor

- Revisar Menu, promociones, POP, procedimientos de tomadores de orden (venta sugerida)
- Ganancias:
- Costo de Comida: Revisar Eficiencia del Pollo, desperdicio y variaciones.
- Revisar y actualizar Tablas de Producción.

- Dar seguimiento al estado de Ganancias y Perdidas.
- Implementación:
 - Diseñar manuales de operación y cursos de capacitación para simplificar el trabajo.
 - Implementar programas para incrementar productividad de empleados.
 - Promueve la aplicación del reglamento interno de trabajo.
 - Establece metas y estándares de servicio del cliente, motivación y empleados y aseo.
- Control y evaluación:
 - Supervisa el trabajo de todas sus personas a cargo.
 - Hace revisiones a la cocina en los aspectos de organización, control y sanidad.
 - Analiza diariamente los procesos de cada área de producción .
 - Asegurar la certificación del personal de gerencia y de los procesos

Gerente de Restaurante

- Alcanzar los objetivos establecidos para su puesto.
- Controlar los gastos del restaurante.
- Controlar los costos de alimentos y papelería del restaurante.
- Verificar el control de ingresos del restaurante.
- Manejar de técnicas directivas para un liderazgo efectivo del personal bajo su cargo.

- Participación activa y creativa con el plan de marketing del restaurante, remarcando la importancia del posicionamiento en el mercado.
- Dar seguimiento a todos los estándares de servicio marcados por la gerencia de alimentos y papelería.
- Dar seguimiento a todas las políticas y procedimientos existentes en la empresa.
- Organizar equipos de trabajo para la mejora continua dentro del restaurante.
- Organizar procesos críticos para la resolución de problemas entre el restaurante y alguna otra área de alimentos y papelería.
- Se asegura de contar con los más actuales suministros, equipo, alimentos y bebidas para el óptimo desempeño del servicio del restaurante.
- Motiva constantemente al personal a su cargo con un programa de logro de objetivos.
- Crear un ambiente de calidad (hacer bien las cosas a la primera vez) en el desempeño de todas las funciones del personal a su cargo.
- Se asegura de una comunicación en un marco de respeto entre los demás compañeros.
- Se asegura que todo el personal bajo su responsabilidad desempeña sus funciones de acuerdo a lo establecido.
- Da solución a cualquier problema con el personal bajo su responsabilidad.
- Mantiene un programa de capacitación, entrenamiento y desarrollo al personal bajo su responsabilidad.

Subgerente de Restaurante

- Verifica los Costo de Alimentos y Papelería y la producción
- Formula pedidos de los proveedores

- Localiza y soluciona los niveles de desperdicio.
- Reporta al gerente los problemas de ventas y utilidades..
- Responsable del programa de horarios de crew.
- Controla que el número de horas sean las asignadas por las ventas: Responsable del costo de planilla de colaboradores.
- Hace seguimiento constante al personal: Control de buenas prácticas con colaboradores.
- Responsable los niveles de inventarios: Realiza cortes generales semanales de mercadería.
- Chequea la seguridad del dinero, inventario de productos y equipo.
- Verifica el cumplimiento de los estándares y procedimientos, cuando se efectúen cambios de turno.
- Implementa las acciones apropiadas cuando se presenta algún problema.
- Ejecuta planes para minimizar la rotación de personal: Lleva toda la documentación y expedientes de personal.
- Ajusta las asignaciones de personal en cuanto al tiempo básico.
- Supervisa el trato de asistentes hacia la base y propone acciones correctivas.
- Supervisa que exista entrenamiento continuo del personal.
- Apoya al gerente en el desarrollo, cumplimiento de normas y actividades de seguridad.

Encargado de Turno

- Cumple los procedimientos establecidos en el manual de operaciones.
- Maneja los cambios para que los niveles de CSL y V.

- Cortes de Caja
- Dirige la línea de producción y el flujo de la misma, o bien en el área
- Cumple con el horario de trabajo y las políticas de asistencia.
- Cumple con las políticas de uniforme.
- Orienta al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Gerente de Mercadeo

- Desarrollar y liderizar el plan de implementación completa (5 P's) y puntual de las iniciativas de marketing en su mercado dentro y fuera del restaurante
- Dirigir el plan de medios al piso por campaña en su mercado con un enfoque altamente estratégico, aprobando la ejecución e inversión de cada actividad incluida en el mismo
- Administrar el presupuesto y MFC aprobados
- Monitorear los resultados de las iniciativas en su mercado basados en los resultados y proponiendo/realizando ajustes pertinentes para lograr los objetivos deseados
- Dirección de la gestión de LSM en el mercado
- Coordinación de la implementación de iniciativas de PR en el mercado.
- Conocedor experto del entorno competitivo incluyendo estrategias, actividades, tendencias.
- Monitoreo del cumplimiento puntual del plan de medios por campaña y obtención de reportes respectivos.
- Seguimiento día a día del presupuesto aprobado en coordinación con finanzas y presentar reporte mensual.

- Monitoreo de la gestión de LSM en su mercado (incluyendo recorridos en conjunto, participación en actividades periódicamente).
- Coordinación del mantenimiento del webpage del mercado.
- Presencia líder en eventos y actividades con partners claves (operaciones, medios, proveedores, equipos interdepartamentales asignados)

Supervisor de Mercadeo Local

- Responsable de la implementación completa y puntual de las iniciativas de marketing según plan aprobado por el gerente de mercado, dentro del restaurante considerando todos los requerimientos de materiales en cantidad/calidad/tamaños y adaptaciones especiales.
- Responsable del armado de la guía de éxito del mercado y su presentación a operaciones (inputs fundamentales, artes y diagramas de convivencia)
- Organización de recorridos durante lanzamiento y seguimiento de iniciativas incluyendo sesión de recap interdepartamental (un recorrido al mes)
- Monitoreo de la actividad competitiva (velar por la entrega puntual de reportes y organización de recorridos de competencia/retail quest).

Anexo No. 3 Restaurantes

Restaurantes

- Popeyes Curridabat



- Popeyes Mall San Pedro



- Popeyes Avenida Escazú



Anexo No. 4 Formato de Encuestas a profundidad

Encuesta a profundidad

Víctor Ruiz

(Gerente de Operaciones)

Objetivo: análisis de perspectivas de procesos internos

- 1) Cuáles son las unidades de apoyo para los puntos de venta?
- 2) Quiénes son los proveedores de la materia prima?
- 3) Qué empresa brinda la seguridad en los restaurantes?
- 4) Existen documentos con los procedimientos escritos para la operación de los restaurantes?
- 5) Las ventas actuales cubren los gastos de operación?
- 6) Cantidad de colaboradores por cada punto de venta?
- 7) Cuál es el porcentaje de rotación del personal y cuál es el período promedio de permanencia?
- 8) Se tiene un "Check list" de requisitos mínimos para inspeccionar la operación de los restaurantes?
- 9) Cada cuanto tiempo se revisan?

Encuesta a profundidad

Juan Carlos Rojas

(Gerente de General)

Objetivo: análisis de perspectiva financiera

1) El margen de utilidad de la franquicia actualmente está cubriendo los gastos de operación?

2) Las ventas actuales están por encima de las ventas proyectadas?

3)Cuál es el plan estratégico de la empresa?

4) Se lleva un control diario de la ventas y gastos?

BIBLIOGRAFIA

Baye Michael R., Economía de la Empresa, Mc Graw Hill, quinta edición, 2006.

Buckingham Marcus, Curt Coffman, PRIMERO, rompa todas las reglas, que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás, Grupo Editorial Norma, 2000.

Ferrell O.C., Michael D. Hartline, Estrategia de Marketing, Thomson Editores, tercera edición, 2006.

Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández-Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, cuarta edición, 2006.

Kaplan Robert S., David P. Norton, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., primera edición, 2001.

Mena Redondo Oscar, Drg/M.Sc., Gerencia del Futuro, Universidad de Costa Rica, Sistema de Estudios de Posgrado, Escuela de Administración de Negocios, Maestría en Administración de Negocios, setiembre 2009.

Ohmae Kenichi, El próximo escenario global, desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras, Grupo Editorial Norma, 2005.

Thompson Jr Arthur A., A.J. Strickland III, John E. Gamble, Administración Estratégica, Teoría y Casos, Mc Graw Hill, decimoquinta edición, 2007.

