

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS

INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA EN LA CIUDAD DE QUITO.

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERO EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

FREDDY SANTIAGO VITERI ARIAS
freddyviteri@hotmail.com

DIRECTOR: MSc. MAT. GUSTAVO FRANKLIN HERRERA PIEDRA
gustavofhp@yahoo.com

Quito, Mayo de 2015



DECLARACIÓN

Yo Freddy Santiago Viteri Arias declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

Freddy Santiago Viteri Arias

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por el Sr. Freddy Santiago Viteri Arias, bajo mi supervisión.

.....

Mat. Gustavo Herrera MSc.

DIRECTOR DEL PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores y a la Politécnica Nacional. A mi lugar de trabajo, a mis correctores y a mi director.

DEDICATORIA

A la gloria de Dios, al trabajo abnegado de mi madre, al soporte y respaldo de mi padre, a la motivación de superación por mi hijo y a la reciprocidad de la experiencia en mi trabajo.

A mis pocos grandes amigos, por sus consejos y mano siempre disponible.

CONTENIDO

CONTENIDO	5
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRAC	10
Capitulo 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	12
1.1. RESEÑA ACTUAL DE LA EMPRESA	12
1.2. PLAN ESTRATÉGICO	14
1.2.1. VISIÓN	14
1.2.2. MISIÓN	14
1.2.3. FILOSOFÍA	14
1.2.4. VALORES	15
1.3. ORGANIGRAMA	16
1.3.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	16
1.3.2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL	17
1.4. MÉTODOS PARA LA INFORMACIÓN	18
1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	19

Capítulo 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	21
2.1. MARCO TEÓRICO	21
2.1.1. ANTECEDENTES	
2.1.2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	23
2.2. CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	40
2.2.1. DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN, DESARROLLO Y PAPEL DE LA EMPRESA	41
2.2.2. ESTABLECER O CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA	41
2.2.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO	42
2.2.4. DESGLOSAR LA VISIÓN RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS	42
2.2.5. IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	43
2.2.6. DESARROLLO DE INDICADORES, CAUSA-EFECTO Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO	43
2.2.7. CUADRO DE MANDO GLOBAL	43
2.2.8. DESGLOSE DEL CMI E INDICADORES POR UNIDAD OPERATIVA	44
2.2.9. FORMULACIÓN DE METAS	44
2.2.10. PLAN DE ACCIÓN	44
2.2.11. IMPLEMENTACIÓN	44

2.2.12.	CUADRO DE MANDO PARA UN RESTAURANTE DE SERVICIO RÁPIDO	45
Capítulo 3.	IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA	46
3.1.	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO	46
3.2.	DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA	47
Capítulo 4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
4.1.	CONCLUSIONES	92
4.2.	RECOMENDACIONES	93

RESUMEN EJECUTIVO

Nos encontramos en una economía que soporta y equilibra altos niveles de competitividad, los efectos de la globalización avanzan a pasos gigantescos y cubren ya los recónditos lugares donde se pensaba antes no llegaría nadie. De la mano con el avance tecnológico, distribuido de una manera desigual e inequitativa, hay muchas personas y empresas que se encuentran interconectadas: unas saben usar la información, otras ni siquiera tienen acceso a estas enormes bases de datos interrelacionadas. Sin embargo todas las empresas se están viendo obligadas a competir por sus mercados y su materia prima.

Todo este cuadro se muestra en medio de un ambiente hostil donde las Finanzas, si bien siguen siendo utilizadas, ya no cubren en la totalidad los requerimientos empresariales. Al pasar de la era industrial a la era de la información se comenzaron a requerir indicadores no sólo que informen de la actuación pasada; sino también que muestren si el camino que se está proyectando hacia la visión de la empresa es el correcto, mediante factores claves de éxito, inductores de la actuación e indicadores que muestren el futuro. Además es competencia de la gestión actual implantar la mejora continua como filosofía y forma de operar a los efectos de ser competitivos.

La gestión del desempeño es estudiada hoy en día por muchos académicos quienes afirman que existe una brecha entre la visión y la estrategia desarrollada en los más altos mandos de la empresa. A la par se han implantado programas de calidad total y empoderamiento de los empleados; el problema está, básicamente, en que no existe un puente entre la estrategia y esta delegación de poder y responsabilidades para que se pretenda y se proporcione una mejora continua.

McDonald's es una de las empresas transnacionales líderes en el mercado de la comida rápida y se ha destacado por su excelencia operacional. En Ecuador tiene diez años y en el caso específico del restaurante piloto a investigar se puede

observar que tiene operaciones regulares por no poder incrementar su número de consumidores a pesar de tener un funcionamiento que cumple con las normas, existe un sin número de medidas para calificar la actuación del restaurante, sin embargo unas están dispersas y no conducen a la visión, otras están caducas y se contraponen con las nuevas medidas o inclusive hay muchas que solo fueron moda de un mes y nunca más se las volvieron a usar. Este local es uno de los que no cumplen con los ingresos previstos por la gerencia, por lo que no se lo considera rentable.

En el primer capítulo se revisa la situación de la empresa y se observa la situación de la unidad de negocio a estudiar.

El Cuadro de Mando Integral es revisado en el segundo capítulo desde sus orígenes y se describe cómo cumple con un proceso lógico para su implementación desde la definición del objetivo de la empresa, en dónde se encuentra y hasta dónde quiere llegar. De acuerdo a lo anterior se decide si se debe establecer una nueva misión y visión o si se acoge a la que ya tiene la empresa.

El segundo capítulo muestra la teoría y el tercer capítulo es la aplicación en una unidad de negocio.

Se estudian y definen las principales perspectivas del Cuadro de Mando y la visión es desglosada respecto a estas perspectivas, esto sirve para formular las metas estratégicas. Luego se identifican los factores críticos del éxito que son desarrollados mediante indicadores que cuentan la historia de la estrategia mediante causas y efectos dentro de un equilibrio en el tiempo.

Finalmente se crea el cuadro de mando para un restaurante piloto con sus respectivas perspectivas, indicadores, metas, tiempos y responsables.

En el cuarto capítulo se muestran las conclusiones acerca de la aprobación de la hipótesis general y de las hipótesis específicas.

Finalmente se realizan recomendaciones para posteriores trabajos y aplicaciones.

ABSTRACT

We are immersed in an economy that stands and balances high levels of competitiveness; the effects of globalization advance in huge steps and cover secluded places where it was thought would never be reached. Parallel to technological breakthroughs, distributed unevenly and inequitably, there are many people and companies that are interconnected: some know how to use information, and some others do not even have access to enormous interrelated data bases. However, all companies are being obliged to compete for their shares in the market and the supply of raw materials.

This frame occurs in the middle of a hostile scenario where finances, if used, do not cover all the business firm requirements. By passing from the industrial stage to the informatics, new indicators were required. They would not just inform of the historic performance, but also show if the projected path matched the vision of the company, presenting key factors of success, indicators on performance, and indicators which show the future. Besides, it is competence of the present management to implant ongoing betterment as company mission in order to become highly competitive.

Nowadays, management performance is studied by many scholars, who state there is a gap between the vision and the strategy developed by the high management of the firms. At the same time, programs of total quality, and power –responsibility delegation have been implanted. The problem consists basically that there is a lack of bridge -between strategy and this delegation of power- that may enable attempting and supplying a continuous betterment.

McDonald's is one of the multinational franchise leaders in the fast food market, recognized as outstanding because of its operative excellence. It has ten years in Ecuador, and in the specific case of the pilot restaurant to investigate, it may be inferred that it offers regular operations, as it cannot increase the number of costumers in spite of the fact that it complies with all the regulations. This particular

place does not comply with the income forecast by the management, therefore is not considered profitable.

The main objective of this study is to develop a Project to implant and manage the integral frame of command in a fast food restaurant in Quito.

First, the situation of the company is analyzed, as well as its role and historic development.

Then, the vision of the company is confirmed by a universal consensus, where future objectives are sought; with that vision the proposal of the integral command frame is prepared; after that, the vision is allocated to make up the proposed frame in balanced form.

All the above described information is the basis for preparing the strategic goals which conform the bridge to find success critical factors, which enable develop the cause-effect indicators on the central structure of the Integral Command Frame.

1. CAPÍTULO

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. RESEÑA ACTUAL DE LA EMPRESA

Para guardar datos confidenciales de la empresa se ha omitido algunos nombres, excepto los que son de conocimiento público o que guarden relación directa con la tesis.

McDonald's es una de las empresas transnacionales de comida más grandes del mundo. Nació en 56 metros cuadrados en la ciudad de San Bernardino en 1940, con un restaurante con un sistema denominado "drive-in" que significa comida para servirse en el auto.

Richard (Dick) y Maurice (Mac) McDonald construyeron un lugar que rompía una de las reglas básicas en el diseño de restaurantes, que mostraban la cocina al público.

Por aquel entonces se preparaban 25 tipos de platos como costillas asadas, sánduches de carne, res o cerdo. Es impresionante pensar que por esas fechas en aquel restaurante 20 chicas atendían unos 125 automóviles por noche en horas de bajo volumen, facturando anualmente sobre los US\$ 200.000.¹

En 1954 el vendedor de máquinas para hacer malteadas, Ray Kroc se dirige a San Bernardino y se queda impresionado al ver el movimiento de ese restaurante. En 1955 Kroc negocia con los hermanos McDonald para ser la única persona con derecho para dar licencias de uso del nombre para franquicia.

El 15 de abril de 1955 Ray Kroc abre su primer local, en un suburbio de Chicago llamado Des Plaines Illinois, con el cual la idea era hacer un local modelo para otorgar licencias.

Harry Sonneborn es el financista que saca provecho en licencias, concesiones y bienes raíces. McDonald's empieza a cotizar en el mercado de valores el 15 de abril de 1965 a US\$ 22,50, al final del primer día de negociación el precio subió a

¹ Love, Jhon, **Mc Donald's**, Grupo editorial Norma, 4-5

US\$ 30, en pocas semanas llegó a US\$ 49 llegando a tener las mejores acciones cotizadas en Wall Street².

En la actualidad, casi 50 millones de personas comen por día en los 30.000 restaurantes McDonald's distribuidos en más de 119 países³.

Ecuador cuenta con 13 restaurantes y abrió sus puertas en 1997. José Luis Salazar junto a otros accionistas consiguió un "joint venture" con la corporación McDonald's. Es una sociedad que obtiene capital directo de la corporación, al que se une la participación de inversionistas locales a cambio de regalías del 5% de las ventas.⁴

McDonald's Ecuador es parte de la División Sur de América Latina (SLAD, por sus siglas en inglés), que actualmente cuenta con 466 restaurantes y aproximadamente 20.000 empleados. Ecuador cuenta con 5 restaurantes en Quito y 8 en Guayaquil.

Para este estudio me referiré a un local que será la unidad de negocio, está ubicada en la ciudad de Quito y tiene cerca de 8 años.

² Love, Jhon, **Mc Donald's**, Grupo editorial Norma, 324-325

³ SLAD, **Guía Crew**

⁴ Revista Gestión, marzo 2005 #129

1.2. PLAN ESTRATEGICO

1.2.1. VISIÓN

“Ser el lugar y la manera favorita de comer de nuestros clientes”.

1.2.2. MISIÓN

“Nuestros restaurantes serán el mejor lugar para que nuestros clientes disfruten de un servicio rápido, amigable, deliciosa comida recién preparada en un ambiente limpio y acogedor y de una experiencia agradable a un precio justo”.

1.2.3. FILOSOFÍA

Brindar la mejor calidad, servicio, limpieza y valor.

“Usamos los mejores productos del mercado y las más modernas fórmulas desarrolladas para el tratamiento, conservación y manipulación de los alimentos.

Servicio rápido, exacto y amable. Una sonrisa tiene el mismo efecto que la mejor comida para hacer que nuestro cliente vuelva. Se trata de hacer que a nuestro cliente se sienta como un invitado especial.

El cliente aprecia tanto la cortesía como la rapidez.

La limpieza es como un imán para atraer a nuestros clientes. Nuestros restaurantes deben estar siempre impecables tanto por fuera como por dentro.

Valor es la experiencia total que nuestros clientes reciben en los restaurantes McDonald's”.

1.2.4. VALORES

Excelencia: En calidad, servicio y limpieza.

Pasión: En satisfacer 100% a nuestros clientes.

Liderazgo: A través del ejemplo y la motivación.

Compromiso: En desarrollar gente con talento.

Perseverancia: En superarnos constantemente.

Integridad: En cada una de nuestras acciones.

Trabajo en equipo: Unir esfuerzos con un objetivo común.

Comunicación: Dialogo abierto y efectivo.

Diversión: Disfrutamos lo que hacemos.

Confianza: Inspirando confianza y seguridad.⁵

⁵ La misión, visión, filosofía y valores fueron tomados de SLAD **Guia Crew** pg 4-5

1.3. ORGANIGRAMA

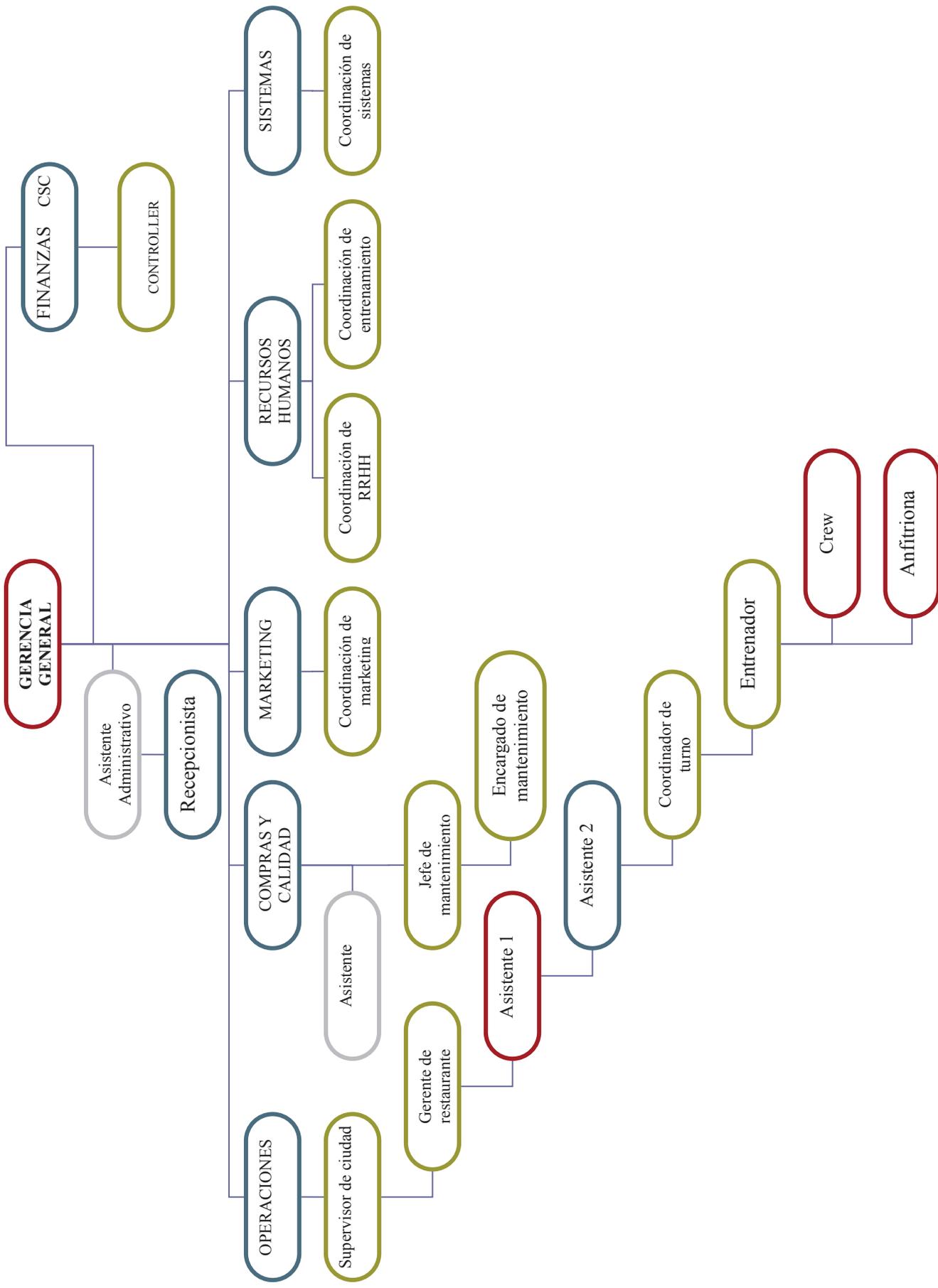
1.3.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de la empresa, según la coordinadora de recursos humanos de Quito, tiene dos partes: la primera parte es la directiva administrativa que obedece a una estructura semi autocrática en el sentido del tipo familiar de mando vertical, sin embargo está comenzando a migrar a una estructura cada vez más plana que tendría un objetivo adhocrático, es decir una estructura matricial donde todos interactúen y se dé a los empleados autoridad y control para que tomen decisiones efectivas en el desarrollo de sus tareas. La segunda parte está en la gerencia baja, operativa, es decir los restaurantes, donde claramente se observa una estructura muy plana.

Al ser parte de una organización más grande, Mc Donald's Ecuador está sujeto al control y supervisión de SLAD. Ciertos departamentos regionales se ocupan de verificar periódicamente las normas de calidad y el cumplimiento de estándares mundiales.

Existe un sistema de servicios compartidos con el cual se maneja la información respecto a todo lo que tiene que ver con la parte financiera. Esta información es analizada por McDonald's Argentina y por un controlador en Ecuador.

1.3.2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL



1.4. MÉTODOS PARA LA INFORMACIÓN

La empresa utiliza los servicios de Oracle, para mantener su “data warehouse”⁶, el circuito es el siguiente: Primero, la información respecto a ventas, va desde las cajas registradoras, pasa por el cuadro del “sistema manager del restaurante” en una computadora, se la recopila (se sacan los informes de cierre, inventarios y ventas); y, en la noche, luego de haber cerrado el restaurante, la información es enviada vía e-mail hacia Argentina donde se procesa el data warehouse. Segundo, todos los informes acerca de novedades como bajas de personal, vacaciones, informes de faltas, etc, son enviados mediante el sistema de nómina, así como la liquidación quincenal de mano de obra es enviada cada quince de cada mes y cada fin de mes. Data warehouse procesa toda la información, hace comparaciones respecto a los objetivos establecidos, toma en cuenta una base histórica y envía los resultados para que sean analizados por SLAD y la gerencia en Ecuador. Por otro lado se cuenta con un informe bimensual enviado vía Internet, del comprador misterioso o cliente fantasma, que califica los niveles de calidad, servicio y limpieza del restaurante.

⁶ En el contexto de la Informática, un almacén de datos (del inglés data warehouse) es una colección de información orientadas a un dominio, integrado, no volátil, varía en el tiempo y que ayuda a la toma de decisiones de la empresa u organización.

1.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Se trata de la tienda piloto, objeto del estudio. Un restaurante tipo “free standing”, es decir una construcción independiente que cuenta con estacionamiento, área de juegos para niños y servicio al auto. Tiene 131 asientos y 29 parqueos.

La tienda piloto tiene aproximadamente ocho años en el mercado y su “target”⁷ está formado en días de estudio y laborables principalmente por jóvenes de 18 a 25 años, personal que trabaja en oficinas alrededor del local; y, los fines de semana está compuesto principalmente por familias y gente que concurre a espectáculos y programas culturales, ya que existen sitios aledaños para dichos eventos.

Las ventas del año 2006 fueron de 1'058.000 dólares y la rotación de personal anualizada fue de 48%⁸. Para el mismo año se realizaron 230 mil transacciones, lo que da un promedio de venta de US\$ 4,60 por transacción. El promedio de ventas anuales es de US\$ 88.000 y 19.000 transacciones. En comparación con el año 2005 se obtuvo un crecimiento de 9,27% en ventas y 9,38% en transacciones. El porcentaje de ventas al auto representa el 20% de las ventas totales.

La productividad para 2006 fue de 3,79⁹.

⁷ Target (en español *objetivo*) es un anglicismo también conocido por público objetivo, grupo objetivo, mercado objetivo o mercado meta. Este término se utiliza habitualmente en publicidad para designar al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio. Tiene directa relación con el Marketing.

Conocer las actitudes de un target frente a las campañas y los diferentes medios de comunicación hace más fácil contactarlos y llegar con el mensaje adecuado optimizando el retorno de la inversión. Analizar el Comportamiento del Consumidor de un target específico es muy importante a la hora de decidir la promoción.

En el momento de definir el target es necesario clarificar las variables demográficas y/o sociográficas. Una vez conocido el target, habrá que examinar sus características y averiguar qué les mueve a actuar como lo hacen y, por tanto, qué les mueve a la compra.

El no conocer el mercado objetivo llevara a decisiones con un gran costo financiero sin ningún retorno.

⁸ La rotación en la empresa se calcula de acuerdo al número de empleados que salen en relación a los empleados activos

⁹ La productividad en la empresa se calcula dividiendo las horas-empleado trabajadas para las transacciones realizadas, o también las horas-empleado trabajadas respecto a las ventas.

Además se cuenta con un comprador misterioso que realiza dos visitas al mes tanto para el servicio al auto como dentro de la tienda, su calificación promedio para el año anterior fue 88.58%.

Los ingresos operativos de la tienda se dividen en 2 partes: el producto, que se refiere a todo producto alimenticio; y, no producto, que se refiere a los muñecos de las cajitas felices¹⁰, shows de Ronald McDonald's¹¹, fiestas infantiles, personajes para fiestas de cumpleaños, etc.

El servicio se ofrece desde las 9:30 hasta las 23:00 en días laborables; y los fines de semana desde las 9:30 hasta las 24:00.

¹⁰ La cajita feliz es una combinación infantil compuesta por una bebida, papas fritas, una hamburguesa pequeña y un muñeco de la promoción

¹¹ Ronald McDonald es el personaje de McDonald's que hace shows para niños con magia, concursos y premios.

2. CAPÍTULO

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. ANTECEDENTES

Ya desde principios del siglo XX y durante la revolución de la administración científica existían tableros de control que usaban indicadores financieros y no financieros. Años más tarde, en Francia, aparecen los “Tableau de Bord” y a la par General Electric desarrolla un “Tablero de control de procesos”, donde se trataba de justamente de los principales procesos para alcanzar rentabilidad, aumentar la cuota de mercado, la formación de los empleados y la responsabilidad pública.

Como se puede apreciar el uso de los indicadores financieros y no financieros tiene aproximadamente unos cien años; ahora, el hecho de combinarlos tiene aproximadamente unos cuarenta años¹².

El cuadro de mando integral se diferencia por selección de indicadores, escogidos por un método estructurado con relaciones de causa-efecto.

Sus creadores, David Norton, quien obtuvo su PhD en la universidad de Harvard, M.B.A. en la universidad de Florida y tiene un M.S. en el Instituto de la Florida, tiene una gran trayectoria como consultor, es el presidente del “Balanced Scorecard Collaborative Inc.”, organización que tiene el objetivo de facilitar la implementación y el uso global efectivo del “Balanced Scorecard”; y, Robert Kaplan, es profesor de Harvard y su vínculo con el cuadro de mando se da cuando actúa como asesor académico en el proyecto del Nolan Norton Institute, que es una división de la KPMG que patrocinó un estudio sobre “la medición de los resultados en la empresa del futuro” y es aquí donde nace el “Balanced Scorecard”, para 1992 se definía como un “conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”,

¹² Antonio Dávila, **Nuevas herramientas de control**, Universidad de Navarra, IESE Revista de antiguos alumnos, septiembre de 1999

actualmente se trata de “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente (ligado a objetivos estratégico) de indicadores”.

Norton y Kaplan afirman que al tratar con un “instrumento de navegación” cada recurso y cada actividad quedan alineadas con la estrategia. La idea es buscar la sinergia necesaria para que las estrategias individuales estén conectadas e integradas; es decir, los diferentes departamentos de la organización como Finanzas, Producción, Marketing, Ventas, Ingeniería y Compras que tienen un conocimiento, lenguaje y cultura diferente, se comuniquen y se coordinen entre sí. Esto se logra al vincular el Cuadro de Mando Integral de alto nivel, desarrollado a nivel general con todas las unidades organizativas descentralizadas. El Cuadro de Mando Integral debe desarrollar objetivos comunes para toda la organización y los objetivos deben ser ajustados a las circunstancias locales.

La diferencia entre las organizaciones tradicionales que usan una cadena de mando jerárquica para informar hacia abajo los objetivos de alto nivel sin oportunidades de integración y sinergia, radica en que cuando las unidades estratégicas desarrollan su cuadro de mando integral todas las unidades de la organización se alinean en cuestiones estratégicas comunes.¹³

¹³ Robert Kaplan y David Norton, **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Gestión 2000, 2001, pp 14, 18, y 19

2.1.2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las finanzas tradicionales funcionaron bien en la era industrial, en la actualidad se requiere buenos pasos en las destrezas necesarias y las competencias para la empresa que quiere dominar en el presente mediante medidas tanto financieras como operacionales de una manera equilibrada.

Según Kaplan y Norton, “las medidas operacionales conducen el futuro desempeño financiero” y el administrador requiere ver el desempeño en algunas áreas simultáneamente.

El Cuadro de Mando Integral responde a 4 preguntas básicas:

- 1) ¿Cómo nos miran los clientes? Perspectiva del cliente.
- 2) ¿En qué debemos ser excelentes? Perspectiva del proceso interno.
- 3) ¿Es posible mejorar continuamente y crear valor? Perspectiva de innovación y aprendizaje.
- 4) ¿Cómo nos miran los accionistas? Perspectiva financiera.¹⁴

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que permite a una organización clarificar su visión y estrategia y transformarla en acción. Esto provee una retroalimentación de doble bucle entre los procesos internos del negocio y los resultados externos para lograr una mejora continua del desempeño y los resultados.

La innovación es descrita por Norton y Kaplan como sigue:

"El Cuadro de Mando Integral conserva las medidas financieras tradicionales. Pero las medidas financieras cuentan la historia después de los acontecimientos, una historia adecuada para compañías de la era industrial, para las cuales los valores en cartera, la capacidad financiera de largo plazo y las relaciones del cliente no eran críticas para el éxito. Estas medidas financieras son inadecuadas, sin embargo, para guiar y evaluar el camino

¹⁴ Robert Kaplan and David Norton, **The Balanced Scorecard: Measures that drive performance**, Harvard Business Review, January - February 1992.

que, las compañías de la era informática, deben tener para crear valor futuro a través de la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, la tecnología, y la innovación".

Entonces se puede resumir que lo que hace el cuadro de mando es complementar las medidas financieras, que son medidas de actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura; esto nos da la idea de equilibrio y también nos ubica en objetivos de corto y largo plazo.

Los procesos de gestión estratégica que se pueden llevar a cabo de la mano con el cuadro de mando integral son:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia mediante objetivos que fijen el crecimiento del mercado, los ingresos o el flujo de caja, así como fijar el segmento de clientes y el mercado específico en el cual se ha decidido competir. Luego de definir los objetivos se debe plantear indicadores para el proceso interno y seguidamente los objetivos de formación y crecimiento que repercutirán directamente en inversiones para perfeccionamiento de empleados, cambios en la tecnología, procedimientos, etc.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos requiere un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y miembros del consejo, es decir una comunicación a todo nivel respecto a que se comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y la estrategia para conseguir esos objetivos. La idea fundamental es que los esfuerzos y las iniciativas de la organización estén alineados con los procesos de cambio necesarios¹⁵.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas requiere pensar primero en el largo plazo y luego empezar por la parte financiera que debe tener un crecimiento agresivo y sostenido en base a las demás perspectivas; por ejemplo, los objetivos de clientes deben tener la idea de sobrepasar las expectativas del cliente utilizando herramientas como el

¹⁵ Robert Kaplan y David Norton, **El cuadro de mando integral**, Gestión 2000, 2001, pp 24-26

“benchmarking”¹⁶. Posteriormente se puede pensar en tiempos de respuesta o en iniciativas de reingeniería.

Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica permite a la organización pulsar constantemente el camino y el mapa que posibilita hacer ajustes tanto de desviaciones de la ruta como inclusive cambios en los mapas; es decir, la estrategia puede tener ciertos cambios. Se trata de introducir un pensamiento dinámico mediante relaciones causa-efecto para que todos los empleados comprendan de qué forma se ve afectado el trabajo individual en los resultados globales de la organización.

Es interesante indicar que es mejor empezar por un CMI (Cuadro de Mando Integral) a nivel de UEN (Unidad Estratégica de Negocio), ya que es la base de desarrollo para otras unidades, que hacerlo a nivel corporativo, donde las estrategias son muy complejas y variadas.

2.1.2.1. INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN

Son medidas que muestran el desempeño en ciertos procesos llevados a cabo por la organización. Se trata de indicadores provisionales de la estrategia que son específicos para la unidad de negocio.

Estos inductores sirven como información avanzada para el cumplimiento de los resultados clave, en algunos textos se los llama “criterios agente” o “indicadores causa”.

“Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio”¹⁷.

¹⁶ El proceso de comparación de indicadores con respecto a otra organización similar o de una industria totalmente diferente, para determinar tendencias en un proceso dado con el paso del tiempo, o comparar la eficiencia de una organización con otra. La técnica del "Benchmarking" puede considerarse como una de las iniciativas que facilitan el logro de objetivos o bien para establecer metas retadoras.

¹⁷ Robert Kaplan y David Norton, **El cuadro de mando integral**, Gestión 2000, 2001, pp 162-164

2.1.2.2. RELACIONES CAUSA-EFECTO

Son un conjunto de hipótesis que explican cómo los objetivos y medidas de las perspectivas del CMI se encuentran relacionados. Se establece entonces una consecuencia entre lo que se debe hacer y los resultados que se esperan obtener y que puedan expresarse en una declaración si... entonces¹⁸.

La cadena causa-efecto pasa por todas las perspectivas como un vector vertical que va explicando la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

2.1.2.3. INDICADORES

En principio se puede hablar de descripciones compactas de observaciones resumidas; pero, se necesita la explicación de lo que es un objetivo y cuál es la relación con el indicador. Cuando se desea mejorar algo, se trata primero de marcarse un objetivo que se encuentra en una nube difusa que supera la situación actual. Para ubicarnos en la situación actual se necesita un diagnóstico que nos cuente ciertos parámetros como, por ejemplo: el número de piezas con falla que salen en la fábrica, los tiempos muertos, número de quejas o clientes insatisfechos, etc. Este es el parámetro que deseamos mejorar, entonces existen 2 puntos: el lugar donde estamos y el objetivo a donde queremos llegar. Si se ubican estos dos puntos en coordenadas de dos dimensiones se puede otorgar la distancia vertical de dichos puntos como indicador y a la distancia horizontal como el tiempo; es decir, el plan para mejorar va acompañado de un objetivo, un plazo y una fuerza correctora que empuje desde el punto inicial al objetivo sobre un camino llamado el plan de control¹⁹.

¹⁸ Fernandez, Alonso, **Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**, Centro para la calidad en Asturias, edita el Istituto de desarrollo económico del principado de Asturias 2004, pp.: 19-21

¹⁹ Fernandez, Alonso, **Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**, Centro para la calidad en Asturias, edita el Istituto de desarrollo económico del principado de Asturias 2004, Concepto de indicador, pp.: 23-27

Norton y Kaplan recomiendan utilizar no más de 7 indicadores por perspectiva ya que si se usan excesivamente, la estrategia tiende a ser difusa, también se debe aclarar que aunque las cuatro perspectivas son casi genéricas para los CMI desarrollados, no son las únicas perspectivas, ya que una organización puede desarrollar otras como la perspectiva ambiental, etc.

2.1.2.3.1. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Se puede tomar en cuenta indicadores que ya se los medía en la empresa como la rentabilidad, flujos de caja, etc. o también conceptos recientes como el EVA²⁰ o el ROCE²¹.

Los índices más usados son:

Beneficio neto.

Dividendo por acción.

Cash Flow.

Dividendos.

Calificación crediticia.

Facturación.

Capital circulante.

Beneficio por empleado.

PER.

ROE.

ROI.

Índice de solvencia.

²⁰ EVA (Economic Value Added) Significa valor económico añadido y es un método de desempeño financiero para calcular el verdadero beneficio económico de una compañía. Se calcula de la diferencia entre la utilidad operativa neta luego de impuestos menos el costo de oportunidad del capital invertido (es decir las cargas de capital que están dadas por el costo de capital invertido por el costo de capital). Tomando todos los costos de capital en consideración, incluyendo el costo de acción, el EVA muestra que la cantidad financiera de riqueza que un negocio ha creado o destruido en un período reportado. <http://www.12manage.com>

²¹ ROCE (Return on capital employed) significa la rentabilidad sobre el capital invertido y es un ratio que indica la eficiencia y la rentabilidad de las inversiones de capital de una compañía. El ROCE indica qué tan bien una compañía utiliza el capital para generar réditos. El ROCE debe ser normalmente más alto que la tarifa de préstamo de la compañía, sino cualquier aumento en préstamos reducirá las ganancias de los accionistas. El cálculo del ROCE se lo hace tomando los beneficios antes de intereses e impuestos dividido para la diferencia entre los activos totales menos las responsabilidades actuales. <http://www.12manage.com>

Deuda a corto.
Inventario.
Beneficio por acción.
Rentabilidad del activo.
Cotización de la acción.
Ingresos/productos nuevos.
Índice de liquidez.
Deuda total.
Rotación de inventario.

2.1.2.3.2. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Estos indican en qué situación se encuentra la compañía respecto al mercado y a la competencia. Los más usados son:

Nº de clientes.
Fidelización de clientes.
Clientes perdidos.
Auditorías de producto.
Ventas por cliente.
Contratos fijos.
Productos nuevos/año.
Cuota de mercado.
Satisfacción de clientes.
Coste garantías.
Pedidos/ofertas.
Beneficio por cliente.
Nº de delegaciones.
Ranking en el mercado.
Precio con la competencia.
Nº de quejas y reclamaciones.
Coste asistencia técnica.
Nuevos clientes.

Visitas por cliente.

Nº distribuidores.

Clientes por rapel.

2.1.2.3.3. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Estos indicadores miden cómo se transforma las necesidades de los clientes en los productos o servicios que ofrece la compañía. Los más usados son:

Producción neta.

Índices de mantenimiento.

Nº patentes/año.

Sistema certificado.

Evaluación desperdicios.

Tiempos muertos.

Índice de frecuencia.

Porcentaje de rechazos.

Edad media de máquinas.

Nº suministradores.

Productos certificados.

Coste de transporte.

Índice cambios útiles.

Índice de gravedad.

Coste por producto.

Valor de stocks intermedios.

Rechazos a proveedores.

Cumplimiento auditorías.

Colaboraciones Universidad.

Lote económico fabricación.

Auditorías medioambientales.

2.1.2.3.4. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Miden ciertos rasgos imprescindibles en los recursos intelectuales de la empresa como el liderazgo, la capacidad participativa, el crecimiento personal respecto a la responsabilidad e iniciativa. Los más usados son:

Coste de la formación.

Nº círculos calidad.

Mandos por empleado.

Tasa de abandonos.

Premios de vinculación.

Índice de huelgas.

Empleados accionistas.

Índices calidad formación.

Nº sugerencias/empleado.

Índices de polivalencia.

Edad del personal.

Coste de las ayudas.

Expedientes laborales.

Índice de incentivos.

Absentismo.

Valoración de las mejoras.

Índices de comunicación.

Satisfacción de empleados.

Actividades extra-empresa.

Actas de la Inspección.

Horas extraordinarias.

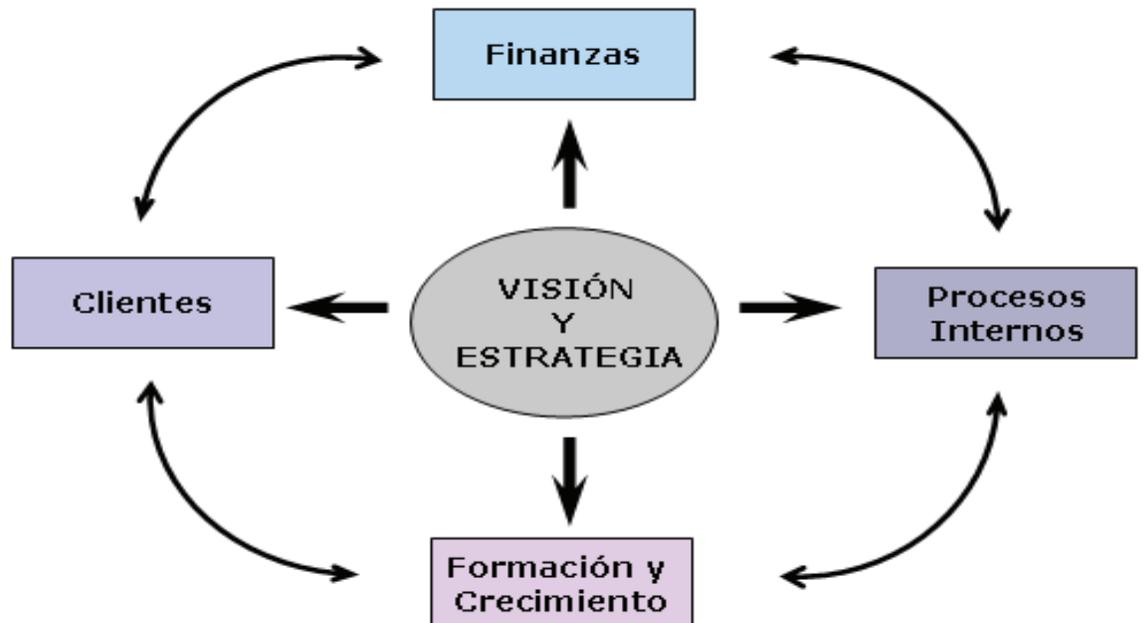
Todos los índices más usados para las cuatro perspectivas fueron tomados del libro de Fernández Hatre²²

²² Fernández, Alonso, **Indicadores de gestión y cuadro de mando integral**, Centro para la calidad en Asturias, edita el Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias 2004, pp.: 33-35

2.1.2.4. Perspectivas

Existen 4 perspectivas en las cuales se sustenta básicamente la gestión en una empresa:

La perspectiva financiera, donde tradicionalmente se han desarrollado los cuadros de mando y donde existe un extenso desarrollo de indicadores y que han sido manejados típicamente por el nivel más alto de la organización, esta perspectiva habla un lenguaje de números, estadística y dinero; a la par el lenguaje de las cosas y su funcionamiento ha sido manejado por los procesos internos. El cliente interno y externo tiene desarrollo reciente y no se los ha integrado tradicionalmente en la alta dirección; sin embargo son la base fundamental del negocio y en estos se fundamentan las actividades desarrolladas para conseguir resultados financieros.



Elaborado por Eduardo Navarro
Fuente: Improven Consultores
Estrategia y Cuadro de Mando Integral en la Práctica

2.1.2.4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En las empresas actuales existe un gran desarrollo en cuanto a esta perspectiva; sin embargo, se encuentran errores típicos como medir o usar indicadores genéricos del mismo tipo en diferentes empresas y dentro de estas, usar los mismos indicadores en diferentes divisiones, departamentos y unidades de negocio.

Se debe considerar la empresa de acuerdo al ciclo del producto, para esto se puede utilizar por ejemplo la matriz Boston²³ o en general las tres fases más conocidas que son: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Cuando una organización se encuentra en la fase de crecimiento el objetivo financiero es aumentar el porcentaje de ventas en los mercados, el número de clientes o las regiones seleccionadas. Los productos y servicios ofrecidos tienen potencial crecimiento y pueden operar con flujos negativos y rendimientos bajos sobre el capital invertido. Las inversiones generalmente consumen más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la pequeña cantidad de productos o servicios ofrecidos, así como por el pequeño número de clientes. Sus recursos se encuentran enfocados en el desarrollo de nuevos productos y servicios así como en su masificación, ampliar las instalaciones de producción y crear capacidad de funcionamiento, se necesita ampliar y desarrollar relaciones con los clientes. Se enfatiza el crecimiento en las ventas.

²³ Donde el tipo de empresa en base al producto tiene 4 definiciones;

Producto "Niño".- Baja cuota de participación en un mercado de crecimiento elevado, necesita una gran inversión para desarrollarlo, puede producir un cash flow negativo y hay que preguntarse si tiene asegurado un potencial futuro.

Producto "Perro".- Baja cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento, suele tener un cash flow negativo y puede requerir importantes recursos para sostenerlo.

Producto "Vaca".- Elevada cuota de participación en un mercado de bajo crecimiento, requiere bajo coste para sostenerlo y tiene un elevado retorno con un cash flow positivo.

Producto "Estrella".- Elevada cuota de participación en un mercado de elevado crecimiento, elevado potencial de beneficios y requiere vigilancia a fin de no perder la ventaja conseguida.

En la fase de sostenimiento se busca primordialmente la rentabilidad, todavía se atraen inversiones y reinversiones aunque se exigen unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se debe por lo menos mantener la cuota de mercado o aumentarla año a año. Las principales inversiones están dirigidas a solucionar problemas existentes o a ampliar la capacidad y mejora continua. Se usan medidas que muestren los beneficios de explotación y el margen bruto. En la fase de cosecha lo que más se requiere es que exista un buen retorno del flujo de caja a la corporación. Al tratarse de una fase madura del ciclo del producto no se requieren inversiones importantes, sino más bien para mantener la maquinaria y su capacidad instalada. Lo que se busca es devolver a los inversionistas todo su dinero entregado en el pasado, lo que se requiere es disminuir a toda costa las necesidades de capital circulante.

Según proponen Norton y Kaplan, existen tres temas estratégicos para la perspectiva financiera: el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de los costos y mejora en la productividad y finalmente la utilización de los activos y la estrategia de la inversión.

Crecimiento y diversificación de los ingresos:

Existen seis objetivos comunes:

Nuevos productos, hacen énfasis en la expansión de la línea de productos existentes, se trata de ofrecer productos y servicios completamente nuevos, normalmente se usa el porcentaje de ingresos o su aporte en un período dado. Cuando los ciclos de desarrollo son muy largos, estos productos resultan muy caros.

Nuevas aplicaciones, quiere decir que con los productos o ingredientes que ya se tiene buscar nuevos productos, es apropiado para empresas en fase de sostenimiento y se usa comúnmente el porcentaje de aporte de estas nuevas aplicaciones.

Nuevos clientes y mercados, requiere ganar ventas, aunque hay que tomar en cuenta que una pérdida en la cuota puede significar problemas en la estrategia. Se toma en cuenta el porcentaje de ingresos de los nuevos mercados así como el incremento de la cuota en el segmento seleccionado.

Nuevas relaciones, donde para satisfacer las necesidades de ciertos clientes se necesita de la sinergia de algunas o todas las partes de la compañía. Se puede medir mediante el porcentaje de ingresos por relaciones de cooperación entre las diferentes unidades de negocio.

Nueva variedad de productos y servicios, se trata de aumentar los ingresos cambiando la variedad de lo ofertado o dándole una prima. Se toma en cuenta como indicador el crecimiento de estos productos o servicios.

Nueva estrategia en precios, se trata de subir los precios de los productos no rentables, sin perder la cuota de mercado y normalmente se aconseja en empresas maduras y se mide la rentabilidad del producto, servicio y cliente.

Reducción de los costos y mejora en la productividad

Existen cuatro objetivos comunes:

Aumento de productividad de los ingresos, se usa en las empresas en crecimiento y se trata de aumentar los ingresos, en especial por empleado, es así que su indicador normalmente es el ingreso por empleado.

Reducción de los costos unitarios, se usa en empresas que se encuentran en la fase de sostenimiento y que por ende buscan una mayor rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones, entonces se necesitará mejorar los márgenes de explotación así como controlar los gastos indirectos y de apoyo. El objetivo primordial es reducir el costo por unidad por lo que el indicador usado es el costo unitario de

producción y normalmente se necesita de un sistema de cálculos de costos unitarios orientado hacia el proceso y basado en actividades.

Mejorar el mix de los canales, se refiere a mejorar los canales que relacionan la compañía con clientes y proveedores, que pueden ser por ejemplo electrónicos, lo que disminuye el costo de hacerlos manualmente en ciertos casos, el indicador usado es el porcentaje de negocios que usa estos canales.

Reducir los gastos de explotación, lo que se busca es que la empresa mida los resultados a partir de los recursos de apoyo e indirectos, se trata de reducir los gastos de venta, generales y de explotación; pero, sin que se vean afectados los objetivos hacia el cliente así como los procesos internos. Se usa como indicador el porcentaje de disminución de los gastos de administración en función de las ventas.

Utilización de los activos y la estrategia de la inversión

Se observan a continuación dos objetivos comunes:

El ciclo de caja, lo que se trata de medir es la eficiencia de gestión del capital circulante y se mide como la suma de días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago; entonces el ciclo de pago representaría el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos de los proveedores en cobro a los clientes. Los indicadores que suelen usarse son el tiempo de pago y de cobro.

Mejorar la utilización de activos se refiere a la productividad de los proyectos de inversión, que se realicen más rápido para que se hagan sus ingresos, para ello se necesita de un apalancamiento o refuerzo que puede proceder de las inversiones en infraestructura, que pueden ser potenciada por las diferentes unidades que comparten dichas inversiones. Se puede utilizar como indicadores a los activos compartidos y el porcentaje de tiempo en utilización de estos activos.

2.1.2.4.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Se plantea dentro de esta perspectiva generar la proposición de valor en base al liderazgo del producto o servicio, la cercanía con el cliente y la excelencia operacional midiéndola mediante indicadores centrales, inductores de la actuación e inductores de la actuación para el cliente.

Se debe empezar por identificar el segmento de mercado y de clientes donde se va a competir y que van a generar los objetivos financieros propuestos. Dicho segmento de mercado tiene que tener especificadas sus preferencias principales en cuanto a precio, calidad y tiempo, además de la funcionalidad, imagen, prestigio relaciones y servicio prestado.

La proposición de valor dirige sus esfuerzos a demostrar que este segmento es la principal fuente de financiamiento.

Las proposiciones de valor genéricas son: el liderazgo del producto o servicio, es decir el mejor e innovador producto en cuanto a precio, calidad y relación con el cliente; esto no garantiza la compra, pero de no hacerlo es muy probable que no se venda.

La cercanía con el cliente se refiere a la confianza por un servicio excepcional y conveniente, así como la integridad y destrezas.

La excelencia operacional significa tener un bajo costo dentro del área de competencia que se traducirá a los mejores precios.

Los indicadores centrales en la mayoría de organizaciones son la cuota de mercado la retención de los clientes, el incremento de los clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del cliente.

Los indicadores genéricos de la actuación son: los atributos del producto o servicio, que tienen que ver con la funcionalidad; calidad, precio y tiempo; la imagen, que es un factor intangible relacionado con el prestigio y la relación con los clientes que va desde la forma de entrega del producto o servicio, así como los compromisos a largo plazo.

Los indicadores de la actuación para la satisfacción del cliente son: El tiempo, que tiene que ver con tiempo de respuesta; plazos, tiempos de espera, la fiabilidad en el “justo a tiempo”, es decir la puntualidad. Otro indicador es la calidad y depende mucho del segmento de mercado y de clientes, se mide por la incidencia de defectos desde el punto de vista del cliente, las devoluciones y los reclamos. Finalmente el precio preocupa a los clientes que desean obtener el mayor valor por su dinero.

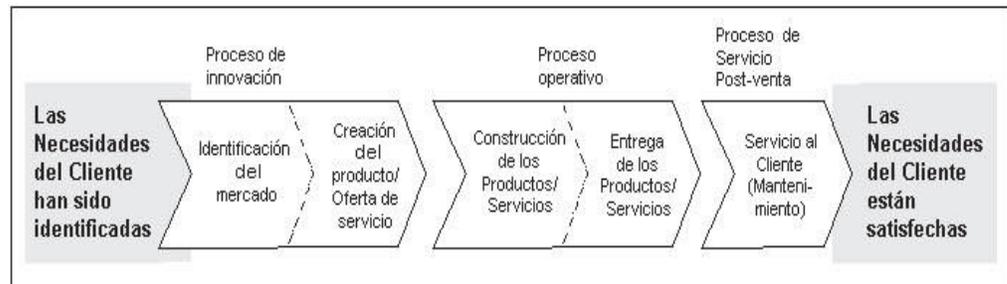
2.1.2.4.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Se debe buscar los procesos más críticos que ayuden a conseguir los objetivos de clientes y accionistas, el objetivo es completar la cadena de valor que tiene tres procesos:

El proceso de innovación consta de dos partes: la primera identifica del mercado donde se realiza un estudio de mercado que conozca su tamaño, preferencias y los precios objetivo; además, busca los beneficios e innovaciones que los clientes valorarán, la segunda crea el producto o la oferta de servicio mediante un estudio que identifique y desarrolle productos totalmente nuevos mediante tecnología existente realizando grandes esfuerzos enfocados en su salida al mercado.

Como indicadores se puede tomar en cuenta el porcentaje de ventas de los nuevos productos, su introducción en relación a la competencia, la capacidad del proceso de fabricación, el beneficio operativo y el costo de desarrollo.

Los indicadores de desarrollo del producto pueden ser la cantidad de veces que el producto necesitó ser modificado, tiempo para llegar al mercado, tiempo desde su inversión hasta que se cubrió la inversión (punto de equilibrio).



Elaborado por Robert Kaplan y David Norton
Translating Strategy The Balanced Scorecard

En el proceso operativo se toma en cuenta desde que el cliente hace el pedido del producto o servicio, hasta que éste es entregado. Los indicadores pueden ser de duración del proceso (tiempos de ciclo, de producción, de almacenaje, de transporte, etc.), los indicadores de calidad del proceso se pueden medir mediante la tasa de defectos en el proceso, producción, desperdicio, devoluciones, etc. y fiablemente para el costo del proceso se utiliza el sistema ABC.

El proceso de servicio post-venta se refiere a las garantías, las reparaciones y el procesamiento de pagos. Se puede usar como indicadores el tiempo desde la solicitud o inquietud del cliente hasta su resolución, costos de los recursos utilizados en la post-venta e indicadores de costo, calidad y tiempo para la facturación, cobro y solución de problemas.

2.1.2.4.4. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva presenta la infraestructura que permitirá el alcance de los objetivos de las demás perspectivas

La capacidad de los empleados toma en cuenta las ideas para mejorar procesos y actuación provenientes de los empleados. Los principales indicadores son: la satisfacción del empleado que es una condición previa al aumento de productividad, la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente. La satisfacción de los empleados se puede medir mediante encuestas que tengan en cuenta la participación de los empleados en las decisiones, reconocimiento, acceso a la información para realizar su trabajo, si se incentiva la creatividad y la iniciativa, apoyo, etc. La retención de los empleados se refiere al capital intelectual que se requiere mantener a largo plazo y se la debería medir mediante la rotación de empleados clave. La productividad de los empleados se refiere al impacto global de haber aumentado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción del cliente. Se relaciona el número de empleados con el resultado obtenido por estos. El típico indicador es el ingreso por empleado.

Las capacidades de los sistemas de información se refieren justamente a la información sobre clientes, procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. El empleado debe conocer al tipo de cliente y la relación que este otorga o puede dar a la empresa. Necesita siempre y en forma rápida retroalimentación de los productos que realiza. Los indicadores usados son el porcentaje de empleados entrenados y probados para dar cara al cliente, atenderlo y solucionar problemas. Otro indicador normalmente usado es el número de procesos con retroalimentación en calidad, tiempos de ciclo, etc.

La motivación, delegación de poder y la coherencia con los objetivos se refiere al motor que mueve a los empleados bien informados y se

pueden usar indicadores como el número de sugerencias puestas en práctica que se han realizado y que han sido parte de una estructura de recompensas, los indicadores de mejora en tiempos, gastos y calidad para procesos específicos de clientes internos, los indicadores de la mitad de vida se refieren al índice de ausentismo, las entregas tardías y al número de defectos. Los indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización tienen que ver con la exposición de la directiva al CMI, así como sus empleados y la relación de los objetivos personales en relación al CMI así como el porcentaje de objetivos alcanzados. Finalmente los indicadores de trabajo en equipo se refieren a los compromisos integrados donde participan varias unidades de negocio, los planes desarrollados y los incentivos compartidos.

2.2. CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se toma en cuenta un orden general o un marco adecuado; sin embargo, no quiere decir que es un conjunto de pasos detallados para crear el CMI.

Para formular e implantar la estrategia del CMI se deben tomar cuatro áreas específicas a continuación:

El desarrollo de la estrategia se refiere a la creación o confirmación de la visión y estrategia de la empresa así como de su expresión en términos tangibles en referencia a las metas y a los factores claves del éxito.

Los sistemas de control de gestión se refieren al modo en que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para los diferentes directivos y la forma en que el CMI proporciona declaraciones globales y equilibradas de las metas. La idea fundamental es subrayar la contribución que debe hacer cada empleado, su contribución debe ser dirigida para alinear todos los esfuerzos hacia las metas propuestas.

El desarrollo de sistemas y tecnologías de información.

Organización del aprendizaje en cuanto a que la información debe ser práctica, sencilla y asequible, debe haber un sistema de información que tenga cierta frecuencia, un responsable y un control.

2.2.1. DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN, DESARROLLO Y PAPEL DE LA EMPRESA

Se trata de buscar un consenso sobre las características y requisitos del sector y una definición clara del lugar de la empresa, normalmente se requiere de entrevistas de los más altos funcionarios de la empresa así como de los líderes más influyentes. Se recomienda un análisis FODA para estudiar en ambiente interno y externo de la empresa. También se puede hacer un estudio de competencias básicas para analizar la estrategia basada en los productos.

2.2.2. ESTABLECER O CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Desde el principio se necesita un consenso que confirme la visión global de la empresa.

La visión describe en una forma compacta los objetivos futuros de la empresa, que al ser positivos muestran un escenario mejor al actual así como su situación competitiva.

La misión declara el qué hacer de la empresa conjuntamente con los valores y ligado a las expectativas de las personas que tienen intereses en la empresa.

La estrategia muestra el camino para alcanzar los objetivos, el cómo hacer las cosas mediante una forma lógica.

Los objetivos y metas son más específicos que la misión al declarar el momento de conseguir los resultados.

2.2.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO

Las perspectivas se deberían tomar de acuerdo a la lógica empresarial y que estén interrelacionadas de forma que cada uno empuje al otro y al final terminen por aumentar el valor; es decir, se necesitan al final resultados financieros.

2.2.4. DESGLOSAR LA VISIÓN RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS

En este punto se trata de transformar la visión en términos tangibles de acuerdo a las perspectivas que han sido identificadas, es importante buscar el equilibrio que define este modelo estratégico. Se debe describir las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita para construir la visión. El objetivo es encontrar y mantener una ventaja competitiva duradera.

La perspectiva financiera muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas. Aquí los propietarios muestran lo que esperan en cuanto a rentabilidad y crecimiento.

La perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para él y su satisfacción. Se requiere conocer aumentar y asegurar su fidelidad, para lo cual se debe conocer el proceso de compra que sigue el cliente así como la idea exacta de lo que significa para él el producto o servicio. Los indicadores deben proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. Se debe también estar pulsando constantemente el cambio en sus preferencias y actitudes.

La perspectiva del proceso interno se basa en la cadena de valor y normalmente incluye en sus estudios la identificación de recursos y capacidades que la empresa necesita mejorar.

En cuanto a la perspectiva de formación y crecimiento se necesita asegurar una capacidad de renovación a largo plazo, es necesario comprender el “saber cómo hacer” y encontrar un balance en las competencias básicas y el desarrollo, así tenemos de un lado las

capacidades y competencias necesarias para el éxito y del otro la financiación de estas capacidades y competencias. Finalmente es necesario describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones.

2.2.5. IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Este punto de discusión permite encontrar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y para que se llegue a un acuerdo acerca de una serie de puntos que se muestran como factores indispensables en la consecución de resultados. Es importante previo paso del desarrollo de indicadores la alineación del CMI vertical y horizontalmente, se refiere a identificar los factores claves para cada perspectiva clasificándolos en orden de prioridad verificando la relación existente entre perspectiva y perspectiva

2.2.6. DESARROLLO DE INDICADORES, CAUSA-EFECTO Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO

Mediante una lluvia de ideas se pueden escoger los indicadores que representen lo que se quiere medir y se los clasifica de acuerdo a la importancia, facilidad de cálculo, representatividad, etc. Se ha de tratar de encontrar relaciones de causa-efecto que equilibren los indicadores en las diferentes perspectivas para que no entren en conflicto los objetivos de corto y largo plazo. Se debería primero proponer los indicadores y al tiempo que se los escoge ver las relaciones de causa-efecto.

2.2.7. CUADRO DE MANDO GLOBAL

Se prepara entonces el cuadro de mando para su presentación y aprobación. Se debe informar a todos los miembros de la organización y es sugerible que se dé información suplementaria al grupo encargado del desglose para que se facilite su trabajo.

2.2.8. DESGLOSE DEL CMI E INDICADORES POR UNIDAD OPERATIVA

El desglose depende del tamaño de la empresa y normalmente el CMI y sus indicadores se descomponen y aplican a niveles inferiores de la organización. Es así que se pueden crear cuadros de mando para la empresa, para las unidades de negocio, los departamentos o en función de grupos e individuos.

En organizaciones muy planas no es necesario un gran desglose.

2.2.9. FORMULACIÓN DE METAS

Se deben formular metas por cada indicador, las metas deben cubrir el corto y el largo plazo. Las metas obedecen a la visión global y a la estrategia general. Es necesario un proceso para la responsabilidad de fijar metas y medir los resultados, se debe aclarar el modo de medición, las unidades, la frecuencia y quién es el responsable.

2.2.10. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción debe especificar los pasos para alcanzar las metas y la visión, se debe incluir los plazos, responsables y una lista de prioridades.

2.2.11. IMPLEMENTACIÓN

Es necesario seguir continuamente con el cuadro de mando a través de toda la organización y en los aspectos diarios de gestión. En este plan se debe incluir las reglas y las formas de asegurar el seguimiento del CMI. Es necesario aclarar que los indicadores deben cuestionarse también de manera continua, especialmente los de corto plazo, para que se sigan actualizando.

2.2.12. CUADRO DE MANDO PARA UN RESTAURANTE DE SERVICIO RÁPIDO

La metodología descrita anteriormente se ajusta muy bien para un restaurante de servicio rápido, por lo que resulta conveniente definir el sector, la visión y las perspectivas; sin embargo no es tan fácil determinar el tamaño del mercado ni su participación (la del restaurante) ya que no existen suficientes estudios, aunque pueden haber ciertas estimaciones.

Al ser una estructura casi plana es más conveniente el desarrollo de indicadores así como el desglose de los indicadores.

3. CAPÍTULO

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA

En este capítulo se plantea y se desarrolla el cuadro de mando integral para un restaurante de comida rápida de acuerdo al capítulo 2.

Para el plan estratégico se tomó en cuenta la encuesta para el alineamiento en la misión, visión y estrategia de la empresa (Anexo 1).

3.1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Para elaborar el plan estratégico se empezó con reuniones con la coordinadora de recursos humanos de Quito, en donde se analizó un FODA para el restaurante (Anexo 2), posteriormente se realizó una reunión con los gerentes de todos los restaurantes, así como del supervisor de operaciones de Quito. La idea fundamental era encontrar posibles áreas coincidentes para el restaurante piloto. Finalmente se desarrolló un FODA entre los gerentes del restaurante piloto.

Los propósitos estratégicos del restaurante piloto se basan en:

1. Incrementar el mercado meta C2D.
2. Aumentar la rentabilidad y la productividad.
3. Disminuir el nivel de desperdicio, variación de inventarios y demás costos variables.
4. Aprovechar eventos de concurrencia masiva en los lugares cercanos.
5. Hacer conocer a clientes cómo se conserva la calidad, limpieza y calidad de preparación de los productos.
6. Aumentar el valor para los clientes mejorando la rapidez del servicio.
7. Tener buenas evaluaciones en auditorias y visitas nacionales e internacionales acerca de calidad, brandwork, entrenamiento, prácticas de personal, seguridad de la comida y fundamentalmente el cliente misterioso.
8. Implementar de manera eficiente la entrada de nuevos productos y promociones.

9. Aumentar y pragmatizar el sistema de desarrollo e incentivos de los empleados.

3.2. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UN RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA

El desarrollo de la estrategia se refiere a la creación o confirmación de la visión y estrategia de la empresa así como de su expresión en términos tangibles en referencia a las metas y a los factores claves del éxito. En el caso de este estudio se debe equilibrar las metas financieras que se van a buscar mediante la mejora de los indicadores de los procesos internos, el servicio a los clientes y el desarrollo de los empleados.

Los sistemas de control de gestión juegan un papel protagónico ya que de estos depende el alcance de las metas propuestas. Los sistemas de control de gestión deben estar relacionados, deben ser medibles, objetivos, reales, con un responsable y con un determinado tiempo.

En el caso del restaurante piloto se han desarrollado varios sistemas de control sin embargo no se los ha podido completar ya que no se los ha dado la suficiente importancia, se ha cambiado de sistema de control antes de que el establecido fuere terminado o simplemente se los han estado usando solo cuando hay una visita de control de sistema, es decir pocos días antes de una auditoría de dichos sistemas.

El desarrollo de sistemas y tecnologías de información cumplen con un papel de apoyo básico, ya que cuando son eficaces y eficientes ayudan a que la toma de decisiones también sea eficiente y eficaz dentro de un marco altamente competitivo, es por eso que se debe tratar con tecnologías que se muevan en tiempo real. El problema actual de los restaurantes, es que la información no baja a todos los empleados que necesitan cierta información o dicho de otro modo, solo tienen una parte de la información que necesitan, todo esto se puede concluir diciendo que hay un problema de comunicación efectiva en los sistemas y tecnologías de información.

La organización del aprendizaje debe mantener un cronograma de desarrollo tanto para los aspirantes a empleados, así como para los empleados ya contratados en cada uno de los puestos que ocupan en el restaurante. Esta estructura del aprendizaje debe ser retadora, accesible, motivante y debe permitir el desarrollo profesional de los empleados.

Actualmente existen problemas de entrenamiento en todos los restaurantes, en el restaurante piloto los principales problemas son: no se da un entrenamiento continuo y medible en el corto y largo plazo; es decir, los empleados no saben cómo se desarrollan, en qué parte de su desarrollo curricular se encuentran y sobre todo no saben si su trabajo está bien o mal. Todo esto tiene directa relación con la motivación de los empleados, así como los resultados del restaurante.

3.2.1. DEFINICIÓN DE LA POSICIÓN, DESARROLLO Y PAPEL DE LA EMPRESA

Se utilizó la encuesta del anexo 1 al personal de oficinas Quito, así como a la mayoría de gerentes de restaurante para concensuar la posición, desarrollo y papel de la empresa, luego se procedió a realizar un análisis FODA aplicado al restaurante piloto en forma genérica para lograr un mayor alcance de los propósitos estratégicos.

Se determinó la misma misión que tiene McDonald's Sudamérica que dice:

“Nuestros restaurantes serán el mejor lugar para que nuestros clientes disfruten un servicio rápido y amigable, deliciosa comida recién preparada en un ambiente limpio y acogedor y una experiencia agradable a un precio justo”.

Luego de la encuesta para la alineación estratégica, se establece la posición que identifica a McDonald's como una empresa multinacional privada enfocada en el negocio de la comida rápida que se presenta como una alternativa a la comida rápida tradicional. Como se encuentra en la misión, para ser el mejor lugar para nuestros clientes, se requiere brindar un servicio excepcional que se traduce en la calidad de la comida servicio rápido y

amable en un lugar limpio y acogedor. Un motivo que mueve el desarrollo de la misión es obviamente las ganancias económicas que son el resultado del servicio antes descrito.

El mercado de McDonald's Ecuador se encuentra en sitios estratégicamente ubicados en las dos principales ciudades de Ecuador, atendiendo a variados clientes que rodean los restaurantes como centros comerciales, escuelas, colegios, universidades, oficinas y casas.

Para los propósitos estratégicos del restaurante piloto luego del análisis FODA (Anexo 2) se establecieron las siguientes opciones que se pueden desarrollar:

- Se puede implantar un servicio a domicilio que se sustentará en un entrenamiento a la medida que se capacite en cómo ofrecer este servicio de una manera rápida tomando en cuenta que los puntos críticos son la temperatura del producto y la exactitud en la entrega del pedido.

Este tipo de servicio ya se lo implantó en el restaurante piloto pero fracasó porque no se cumplieron los puntos críticos mencionados anteriormente, no se dispuso las herramientas necesarias eficientemente, así como no se contó con el recurso humano correctamente capacitado. Los resultados fueron pocas ventas, ganancias mínimas y desperdicio de recursos.

- Se debería extender los horarios estratégicamente de modo que se aprovechen los eventos de concurrencia masiva como festivales, congresos y conciertos alrededor de la tienda piloto, para esto es necesario mantenerse informado de las fechas, horas, tipo de personas que concurrirán y acerca de qué es el evento.

Actualmente lo único que se realiza es planificar más gente para atender a la demanda de algunos de estos eventos. No se cuenta con un cronograma que informe del tipo de evento, su target, fecha, hora y duración y la cantidad aproximada de personas que estarán en el

evento. Tampoco se cuenta con alianzas estratégicas para estos eventos.

- Como el mercado va creciendo y gracias a la infraestructura del restaurante piloto se podría pensar en una cafetería adjunta, con el conocido concepto de Mc Café²⁴, donde se debería tomar en cuenta el entrenamiento de los empleados y la implementación de un nuevo tipo de negocio dentro del restaurante.

Actualmente un restaurante en Quito tiene un McCafé que representa el 20% de las ventas del local.

- Como son conocidos en muchos países los desayunos en McDonald's, sería interesante implementarlos en esta tienda, ya que al estar rodeado de universidades y oficinas el mercado ofrece una oportunidad que no se ha satisfecho todavía.

Actualmente el país no tiene desayunos en ningún restaurante.

- Se puede promocionar con las universidades, teatros, escuelas y empresas alrededor mediante ciertos tipos de material POP como hojas volantes, intercambio de comida por entradas a los eventos en el teatro o programas en las universidades o eventos especiales en las empresas.

Actualmente no existen alianzas estratégicas con ninguna institución aledaña.

- Una política de puertas abiertas implica que la comunidad que circunda la tienda, especialmente representantes de universidades, hospitales, prensa, etc. conozca las instalaciones, el lugar donde se preparan y almacenan los alimentos para que observen cuál es la diferencia con otros lugares, para que se den cuenta de la calidad implícita dentro de la limpieza, organización, seguridad de los alimentos y rapidez de

²⁴ Según el manual de McDonald's Chile para el desarrollo de operaciones, El "McCafé" es un nuevo concepto de servicio que implica ofrecer a los clientes de McDonald's una mayor variedad de productos de calidad en lo referente a café y pastelería, servidos en un ambiente especial.

La introducción de "McCafé" también puede traducirse en un incremento de ventas.

preparación. Todo esto mejora la imagen del local, a su vez se ve reflejado en aumento de participación del mercado.

Actualmente existe un programa mal implementado por falta de continuidad y medición.

- El área de oportunidad más frecuente en el servicio de comida rápida es cada vez disminuir más el tiempo total de la experiencia del cliente, que va desde que una persona entra hasta que recibe la comida. Especialmente en el servicio al auto, la gente espera que sea atendida en menos de cinco minutos, que es un tiempo actual utilizado en las tiendas McDonald's.

- Las evaluaciones de calidad y limpieza se miden de forma interna por los coordinadores de área y supervisores y de forma externa por auditores de la corporación así como por auditores contratados por la corporación, de estas evaluaciones depende mucho el estatus de un restaurante, así como el manejo administrativo de dicho local.

El problema fundamental en estas evaluaciones y visitas es que el restaurante solo se prepara para ellas y luego deja de ocuparse de modo continuo en la calidad y limpieza en todo momento de forma eficiente.

- Se debería implementar una estrategia de benchmarking para que el local alerte a la administración sobre nuevas estrategias empleadas por competidores, pero especialmente que vigile promociones y nuevos productos antes de su lanzamiento. Para esto último se debe revisar los horizontes de tiempo, se debe planificar cuidadosamente la publicidad y el entrenamiento de los empleados.

Actualmente el restaurante no tiene una estrategia parecida o implementada, se debe añadir que no se ha realizado un estudio de zona de ventas hace más de 3 años.

- Al tener competencia con precios más bajos se debe mostrar al mercado el valor agregado que tienen los productos que usan insumos

de la más alta calidad, que se preparan con procedimientos idóneos de comida segura, así como el servicio rápido exacto y amable en un lugar acogedor.

- Se deben usar y mejorar las actividades internas para motivación al cliente interno y que este aprecie todos los beneficios de ley y extras que tiene el lugar de trabajo.

Actualmente no se cumple con los cronogramas de motivación a los empleados cuando se cumple no participa la mayoría.

No existe una información que le diga al empleado cual es la diferencia de su trabajo actual y beneficios respecto con los de otras empresas que tienen empleados similares en edad, estudios y situación económica.

- Para el lanzamiento de nuevos productos se debe aprovechar eventos vecinos como conciertos, primer día de ingreso a clases, etc.

Actualmente no existe ningún programa establecido.

3.2.2. ESTABLECER O CONFIRMAR LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Se confirma la misma visión de McDonald's Sudamérica que dice:

“Ser el lugar y la manera favorita de comer de nuestros clientes”, esto afirma que los clientes deben encontrar un lugar acogedor, limpio con aire acondicionado, bien iluminado con música acorde al sitio, como por ejemplo pop y jazz, debe ser un lugar seguro con áreas para niños. En cuanto al servicio debe ser rápido, con personal que mantenga excelentes estándares de higiene y apariencia personal, que sean amables, atentos y que tengan un servicio personalizado. La comida debe tener la temperatura adecuada y estar recién preparada con ingredientes frescos y de alta calidad.

Se reafirma la misión para los restaurantes de Sudamérica:

“Nuestros restaurantes serán el mejor lugar para que nuestros clientes disfruten de un servicio rápido y amigable, deliciosa comida recién preparada en un ambiente limpio y acogedor y una experiencia agradable a un precio justo”.

En cuanto a la estrategia, se basa en la gente como piedra angular de los resultados a obtener, lo que se conoce como entrenamiento y capacitación a la medida, el sistema de entrenamiento pasa desde los programas para emplear jóvenes que tienen que pasar por varias pruebas grupales e individuales, hasta los cursos que siguen los gerentes y supervisores para actualizarse constantemente.

Es importante también la estructura propicia para el desarrollo del empleado, por lo cual cuenta con tecnología acorde a esta era de la información, donde los informes de ventas, informes de cliente misterioso, inventarios, viajan por la Internet, así como la comunicación está unificada por un servidor para todo el sistema mundial.

Los restaurantes cuentan también con infraestructura y máquinas que hacen posible trabajar en un ambiente seguro, cada día con mayores innovaciones.

A través de una estructura organizacional dada, cada departamento gestiona sus áreas de la siguiente forma: Marketing debe garantizar el posicionamiento, Recursos Humanos debe seguir un proceso de contratación y garantizar

buenas prácticas básicas de personal en los restaurantes y Operaciones debe hacer cumplir los procedimientos que garanticen calidad, servicio y limpieza en todos los restaurantes.

Los gerentes de restaurantes se encargan de que mediante la proyección en ventas, transacciones de acuerdo a promociones y circunstancias del ambiente individual elaboren y midan estrategias de valor para sus restaurantes.

3.2.3. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO

Para un restaurante piloto se pueden utilizar las cuatro perspectivas básicas establecidas por Norton y Kaplan.

La perspectiva financiera está ligada al objetivo del presidente de la empresa que se podría resumir en rentabilidad, productividad y crecimiento. Existen algunos índices que nos pueden ayudar, sin embargo se deberían usar los más simples en principio para que sea más fácil su manipulación en otros locales, así como se deberían usar ciertos índices tradicionales ya que son prácticos y usados por todo el sistema mundial de la cadena. Se necesitan datos oportunos y precisos que ayuden al manejo de posteriores datos financieros que maneje la corporación.

La perspectiva del cliente implica dos partes: la primera es buscar y encontrar qué es lo que el cliente demanda, mediante encuestas, quejas, observaciones, sugerencias, etc; y, la segunda es medir qué tan bien se siente respecto a la calidad servicio y limpieza en su visita al restaurante.

Es necesario analizar al cliente dividiéndole en grupos, ya que va a depender del target, edad, si se trata de familias o grupos de amigos de trabajo, universidad, etc.

Los procesos internos ayudan a medir si los requisitos del cliente son satisfechos. Los procesos internos se pueden dividir en dos tipos de sistemas: El principal donde se encuentran las operaciones que sería el servicio y la cocina, estos dos administrados por el encargado de turno y la gerencia encargada de la planificación del negocio. Existen áreas de apoyo como seguridad y manejo de inventario.

La perspectiva del aprendizaje interno incluye el entrenamiento y desarrollo de todas las personas que trabajan en el restaurante, así como actualizaciones tecnológicas. Las prácticas básicas de personal incluyen el clima laboral, el compromiso con la empresa, desarrollo de competencias y motivación.

Actualmente no existe un departamento de entrenamiento y desarrollo como área individual o anexa a recursos humanos.

3.2.4. DESGLOSAR LA VISIÓN RESPECTO A LAS PERSPECTIVAS Y FORMULACIÓN DE METAS ESTRATÉGICAS

Se tiene que transformar la visión de una forma tangible, es decir que las cuatro perspectivas muestran las metas estratégicas que desea la organización para alcanzar una ventaja competitiva equilibrada y sustentable en el tiempo.

Con la perspectiva financiera se pueden obtener los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las demás perspectivas.

Al ser una meta del propietario se refiere a la rentabilidad y crecimiento del negocio. En el mercado de la comida rápida se requiere que la gente venga frecuentemente, que en cada compra consuma una comida completa, es decir un combo que viene normalmente con una bebida, un sánduche o pollo, un acompañante que pueden ser papas o arroz y un postre, adicionalmente se puede agregar un extra que puede ser un ingrediente adicional o una mayor cantidad de bebida, papas, etc.

Al igual que en la mayoría de empresas se busca disminuir los costos variables, es decir la rotación de inventarios, los gastos de luz, agua y teléfono, la mano de obra, reparaciones, etc.

En la perspectiva del cliente la empresa se pone en los zapatos del cliente, busca el valor agregado, cómo se satisface y qué lo alentaría a ser fiel al restaurante. Para esta perspectiva es necesario analizar el proceso de compra a continuación:

Se debe tomar en cuenta ciertas circunstancias como el clima, normalmente cuando llueve aumentará la venta de café y en un día soleado los postres fríos, en un día entre semana los clientes vienen regularmente con amigos, parejas o solos y en fin de semana normalmente vienen familias. Otros factores son la hora, eventos externos especiales, etc.

Hay que señalar que dentro de la perspectiva del cliente, en la visita que hace al restaurante lo ve como un todo, no desagrega cada una de las partes del proceso, sino mas bien en este análisis se lo separa para entender mejor cada parte del proceso, también hay que señalar que aunque puede mantener un

orden desde que el cliente entra al restaurante hasta que sale, algunos puntos no necesariamente están sujetos a un orden²⁵. Por ejemplo primero puede entrar al baño y si está limpio llevarse una grata impresión; sin embargo, puede ser que algo esté mal en el servicio, lo que disminuiría drásticamente su punto de vista global de su experiencia en el restaurante. Otro caso sería que le sirvan bien la comida, que esté deliciosa y que al final se encuentre con baños sucios.

El proceso se lo podría resumir así:

1. Bienvenidas y despedidas amables.
2. Fijarse, escuchar y poner atención al cliente.
3. Una comunicación clara y específica de lo que necesita el cliente.
4. Exactitud en el pedido, por ejemplo sabor y tamaño correcto de la bebida.
5. Condimentos, ingredientes y/o aderezos correctos.
6. Productos frescos y calientes.
7. Papas fritas calientes, crujientes y bien saladas.
8. Tiempo de servicio menor a 5 minutos.
9. Limpieza del area del comedor, estacionamientos, veredas, accesos, mostradores, baños, etc.
10. Detalles como sonrisa de los empleados, atención personalizada a cada tipo de cliente, etc.²⁶

²⁵ Datos tomados de Shop ´n check. Inc. www.la.mcdonalds.shopnchek.com

²⁶ Datos tomados de Shop n chek Inc. www.shopnchek.com

La segunda parte de la perspectiva del cliente se puede analizar mediante encuestas de satisfacción, bitácoras de felicitaciones, sugerencias y quejas.

Dentro de la perspectiva de los procesos internos se encuentra intrínseca la cadena de valor, es decir las operaciones del restaurante de acuerdo a las capacidades y los recursos con los que cuenta. Se puede dividir en cinco grandes sistemas:

Servicio.- Se debe encargarse de brindar una experiencia amigable al cliente, se debe hacerlo rápido y debe ser exacto.

Cocina.- El Objetivo de la cocina es tener comida recién preparada con productos frescos de calidad.

Manejo de turno.- El objetivo es satisfacer a los clientes tanto internos como externos mediante la coordinación de los recursos, así como es responsable de la calidad, servicio y limpieza del restaurante.

Planificación del negocio.- Es el sistema gerencial que se encarga de desarrollar metas y ejecutar planes de acción.

Sistemas de apoyo.- Se refiere a la seguridad dentro de todos sus ámbitos, el mantenimiento de instalaciones y maquinaria y la comunicación.

En la perspectiva de formación y crecimiento se toma en cuenta una capacitación a la medida para que los empleados tengan las competencias necesarias en las áreas requeridas, es necesario estar a la vanguardia en tecnología, tanto para la maquinaria y sistemas de información, así como para los nuevos sistemas de entrenamiento y desarrollo.

Dentro de esta última perspectiva se debe tener un proceso de contratación efectiva y de retención de empleados.

3.2.5. IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO

Los factores críticos del éxito muestran el camino correcto hacia la visión, son indispensables para obtener los resultados deseados, se los establece de acuerdo a cada perspectiva, en orden de prioridad y se muestra la relación horizontal existente entre ellos.

En la perspectiva financiera se debe incrementar las ventas, tener un buen ticket promedio de ventas²⁷, estos dos factores muestran que están viniendo más clientes y tienen un buen consumo per cápita. Es fundamental tener ganancias, así como reducir los gastos que se puedan controlar.

En la perspectiva del cliente y como se justifica en la visión, se debe pensar en qué hace que el restaurante sea “el lugar y la manera favorita de comer de nuestros clientes”, entonces los factores claves serían:

Mantener buenos impulsores directos de la satisfacción del cliente, es decir, una buena atención, servicio exacto y amable; luego existen otros impulsores que complementan la satisfacción del cliente que son el tiempo, la presentación de la comida, la limpieza exterior, etc. Un factor clave definitivamente es la atención personalizada ante situaciones normales como preguntas que se hace un cliente, pero especialmente en situaciones críticas de oportunidad como quejas, problemas y discusiones.

²⁷ El ticket promedio se calcula dividiendo la cantidad de ventas expresada en dinero dividido para el número de transacciones en un determinado período. Es sugerible que cada compra individual sea de 3 a 5 dólares.

En la perspectiva de los procesos internos los factores críticos del éxito se agruparía para cada uno de los sistemas, así tendríamos:

En la cocina por tratarse de comida recién preparada y caliente se requiere que la gente esté bien coordinada, de que la maquinaria esté funcionando correctamente y que las estaciones de la cocina se encuentren correctamente abastecidas con los productos frescos necesarios para preparar los alimentos.

El manejo de inventario es muy importante y rotación depende de los pedidos de insumos realizados, los controles de las entregas de producto y correcto almacenamiento.

Debe haber un flujo de comida que prediga qué es lo que los clientes se van a llevar y se debe tener un control de los gabinetes que mantienen los alimentos calientes o fríos.

Dentro del mostrador es importante el perfil de servicio que tiene el empleado, entonces es imprescindible la atención a las necesidades del cliente, mantener una comunicación efectiva, que las órdenes no tengan errores y que funcione un proceso para atender quejas o malentendidos con clientes.

En el sistema de manejo de turno, la persona encargada del restaurante debe estar posicionada de tal forma que no pierda la visión de los clientes ni de las operaciones del restaurante, debe haber prechequeado cómo se encuentra la maquinaria, si tiene los empleados suficientes para la hora de alto movimiento y si tiene todos los insumos para preparar los productos. Debe haber una interacción con los clientes internos para que se sientan motivados y con los externos para que abran un vínculo de atención personalizada. Cada cierto

tiempo el encargado debe verificar que todas las áreas estén funcionando bien.

El sistema de Planificación del negocio se debe poner objetivos y evaluar a los empleados, a las ventas, a la calidad y servicio del producto y la limpieza. El planificador del negocio supervisa planes de acción, mide resultados, reconoce y comunica objetivos en una forma clara.

En cuanto a la seguridad de la comida, debe existir un informe que detalle las condiciones en que se transporta, almacena y prepara la comida para manejar los puntos críticos de control y la calidad de los insumos. Debe haber procedimientos de sanitización de los empleados y mantenimiento de comida segura. Dentro de la seguridad personal, los empleados deben saber normas de seguridad, evitar lesiones tanto personales como de los clientes y debe haber un proceso seguro que evite robos.

Para el sistema de mantenimiento debe existir un cronograma de actividades para dar mantenimiento periódicamente a la maquinaria, se debe limpiar todas las áreas y estaciones del restaurante de tal forma que se evite suciedad, reproducción de microorganismos y daños en la maquinaria.

La comunicación debe tener un proceso efectivo, oportuno y para todos dependiendo de la clasificación de la información.

Dentro de la perspectiva del crecimiento y desarrollo se necesita un plan efectivo de entrenamiento para todos los empleados así como un desarrollo efectivo de crecimiento profesional mediante prácticas de empoderamiento (empowerment), se debe planificar los horarios y las estaciones donde tienen

que estar personal competente, debe haber un excelente proceso de contratación que garantice empleados de calidad, se debe pragmatizar el desarrollo y beneficios que ofrece la empresa además de eventos de motivación y premios por objetivos.

3.2.6. DESARROLLO DE INDICADORES, CAUSA-EFECTO Y ESTABLECER UN EQUILIBRIO

Para desarrollar los indicadores clave de un restaurante de comida rápida se empezó con una lluvia de ideas acerca de qué indicadores se necesita y qué tipo de relaciones de causa-efecto impulsan entre las perspectivas. Luego se verificó si mantienen un equilibrio, si no entran en conflicto y finalmente si no están subutilizados. En el Anexo 23 se muestra el mapa estratégico construido.

Los indicadores escogidos fueron:

INCREMENTO EN LAS
VENTAS Y CUOTA DE
MERCADO

3.2.6.1. Ingresos luego de gastos controlables

Los ingresos luego de los gastos controlables se calculan así: a las ventas netas de producto se les resta los costos de ventas, que vienen a ser los costos de comida, papel, transportes y fletes, se obtiene entonces los ingresos brutos operacionales, luego al restar a estos ingresos los gastos controlables se obtiene los ingresos luego de gastos controlables.

Al medir este ingreso, se puede obtener el resultado de qué tan bien se está administrando el negocio en las demás perspectivas y la mejor forma de aumentar este rubro es aumentando las ventas del restaurante y a la vez disminuyendo los costos controlables.

Los ingresos luego de los gastos controlables se los conoce en el estado de pérdidas y ganancias como PAC, (por sus siglas en inglés) y tiene una medición mensual. (Anexo 3).

RENTABILIDAD POR
CONSUMO

3.2.6.2. Número de transacciones

Una transacción es una venta que se realiza en el POS (punto de venta). El número de transacciones representa el número de ventas realizadas en un determinado tiempo. (Anexo 4).

Se puede aumentar el número de transacciones con promociones, publicidad, etc. Sin embargo, para ver si este indicador representa una medida de la cuota de mercado es necesario hacer una comparación de largo plazo.

3.2.6.3. Gastos Controlables

COSTO EFECTIVO

Los gastos controlables son aquellos rubros que pueden variar y dependen de la demanda y la gestión del restaurante. (Anexo 3).

Son los siguientes:

El gasto nómina de empleados se refiere a los sueldos de los empleados polifuncionales, entrenadores de empleados y anfitrionas.

Este gasto cambia según la gestión de horarios y está relacionada con la gestión de productividad de los empleados.

El gasto nómina de gerentes es el sueldo fijo que se les paga a los administradores del restaurante que van desde el gerente de restaurante hasta el coordinador de turno, es menos variable, puede cambiar con las necesidades del restaurante: si es un restaurante de ventas altas, se necesita más gerentes, cuando salen de vacaciones este rubro disminuye.

Impuestos nómina empleados y gerentes, se refieren a los gastos por empleado relacionados con la seguridad social y otros seguros en el caso del gerente de restaurante y los asistentes.

Publicidad es el gasto que le toca a cada restaurante para cubrir los gastos en medios como radio y televisión, depende de los muñecos de la cajita feliz, productos nuevos o películas.

Los gastos de promoción se refieren a los rubros que utiliza el marketing local del restaurante como cupones, tarjetas de comida gratis, etc.

Los servicios externos son aquellos que tienen contratos temporales o para un servicio específico, por ejemplo el servicio de transporte para los empleados que trabajan en el turno de la noche.

Los uniformes es un gasto anual por empleado y depende también del número de empleados contratados por mes.

Los suministros operativos son aquellos materiales comprados por repuesto o necesidad, usados en las operaciones del restaurante como detergente, pinzas para productos de pollo, etc.

Los gastos de mantenimiento y reparaciones dependen del cuidado y tiempo de funcionamiento de la maquinaria.

Los servicios públicos (utilities) están representados por luz, agua, teléfono, televisión satelital e Internet.

Los gastos de oficina representan los papeles y artículos para la oficina como esferos, grapas, marcadores, carpetas, cintas, toners, etc.

Los sobrantes y faltantes de cajero son las diferencias al cuadrar las cajas de cada turno.

Los gastos de preapertura son los que tienen los restaurantes nuevos y se refieren a los rubros de puesta en marcha.

3.2.6.4. Costos controlables de producto

COSTO EFECTIVO

Los costos controlables de producto se refieren a los costos que se pueden manejar en relación a los insumos, por ejemplo la cantidad de comida desechada, la cantidad de comida que se les da a los empleados, las salsas para las papas fritas, el uso del aceite para papas y frituras. Todo esto representa un porcentaje de las ventas. (Anexo 5).

3.2.6.5. Productividad

COSTO EFECTIVO

La productividad se puede calcular en función de las ventas o en función de las transacciones, para mayor facilidad se toma en cuenta la segunda ya que da una idea más acertada del número de clientes y mide de cierta forma la capacidad o grado de producción de la mano de obra en horas en relación a las transacciones producidas. Si se disminuye las horas de los empleados y aumentan las transacciones, aumenta la productividad, sin embargo es necesario encontrar un equilibrio, ya que al existir demasiadas transacciones y poco personal, se ve afectada directamente la calidad del servicio.

El indicador de productividad puede variar de restaurante en restaurante, por lo general los restaurantes pequeños en relación a ventas y que se encuentran ubicados en centros comerciales tienen indicadores altos.

La productividad fluctúa entre 4 y 9 transacciones por trabajador. (Anexo 6)

3.2.6.6. Ticket promedio de ventas

RENTABILIDAD POR CONSUMO

El ticket promedio se refiere a la cantidad de dinero promedio por cada transacción, depende mucho del tipo de restaurante ya que un local donde se tenga un target alto, el ticket promedio será alto lo que convierte al restaurante en un sitio más rentable. (Anexo 4)

Para aumentar el ticket promedio, se necesita cajeros entrenados que se anticipen a la necesidad del cliente, que sepan sugerir y que estén motivados.

3.2.6.7. Rotación de inventarios

COSTO EFECTIVO

La periodicidad de las descargas de insumos pueden variar de restaurante en restaurante, la idea fundamental es mantener siempre las bodegas con la menor cantidad posible de insumos. Cuando los inventarios se acumulan se corre el riesgo de que los productos caduquen, es más difícil su control, la ubicación es desordenada y representa dinero que no genera ganancia.

Los inventarios muy pequeños representan un peligro de que el local se quede sin insumos.

Actualmente no se cuenta con un control del este tema.

Se puede manejar la cantidad de los inventarios y pedidos de acuerdo a los usos y proyecciones de ventas. (Anexo 7).

INCREMENTO EN LAS
VENTAS Y CUOTA DE
MERCADO

3.2.6.8. Servicio a domicilio

Algunos restaurantes gozan de una ubicación privilegiada para el servicio a domicilio, es importante aclarar que por ser un servicio de comida rápida y recién preparada, el área debe ser pequeña ya que el cliente no puede estar más lejos de 10 minutos en el transporte que se use para este tipo de servicio. Se necesita un entrenamiento especial para que los empleados aprendan las bondades que ofrece este tipo de servicio y se necesita la colaboración de todos los empleados para que un programa así tenga éxito.

Los materiales necesarios son un mapa de la zona, una base de datos de clientes, ropa apropiada para el personal en caso de lluvia y mochilas o maletas que mantengan una temperatura adecuada de los alimentos.

Es fundamental el servicio post venta, para analizar qué puntos de oportunidad se deben mejorar, esto último no se realizó en la última implantación de este servicio.

ATENCIÓN
PERSONALIZADA

3.2.6.9. Encuesta de imagen

Es necesario para poder medir este tipo de programas una encuesta antes de la visita y una posterior para poder comprobar si cambia o no la imagen de la marca y qué tanto aumenta o disminuye. (Anexo 8)

INCREMENTO EN LAS
VENTAS Y CUOTA DE
MERCADO

3.2.6.10. Ventas eventos especiales

Los eventos que suceden alrededor de cada restaurante pueden ser una oportunidad para aumentar las ventas y la imagen de la marca.

Los restaurantes que están cerca de estadios, coliseos, universidades, colegios, instituciones, empresas pueden aprovechar promocionándose en eventos como conciertos, elecciones de reinas, de consejos estudiantiles, de federaciones estudiantiles, días especiales como aniversarios, fundaciones quermeses, etc.

Es necesario estar preparados para el evento con la cantidad adecuada de empleados y de insumos.

Es necesario promocionarlo con convenios, hojas volantes, etc.

INCREMENTO EN LAS
VENTAS Y CUOTA DE
MERCADO

3.2.6.11. Ventas cafetería

“Un McCafé es una experiencia completa de café expresso de calidad en un ambiente de estilo, es un nuevo concepto para mejorar y aumentar el volumen de ventas en los restaurantes McDonald’s”²⁸.

La base de un McCafé se sustenta en los mismos principios de la cultura McDonald’s.

Los objetivos de un McCafé son:

Aumentar ventas y ganancias a través de un nuevo concepto orientado a ampliar la base de consumidores y la frecuencia de sus visitas en otra situación de consumo.

Maximizar el uso de espacio disponible en horarios de bajo volumen de ventas.

Desarrollar un nuevo negocio dentro de un negocio tradicional.

Ganar participación de un nuevo mercado creciente y atractivo.

Ofrecer una propuesta atractiva a un nuevo mercado objetivo con un ambiente novedoso y productos variados a precios razonables²⁹.

²⁸ Manual McCafé Chile 2002

²⁹ Manual McCafé Ecuador 2007

Esta cafetería ofrece productos horneados como tortas y galletas, cafés como expresos, capuchinos, mocachinos, cafés helados y bebidas frías como jugos, helados con café.

INCREMENTO EN LAS
VENTAS Y CUOTA DE
MERCADO

3.2.6.12. Ventas desayunos

McDonald's es considerado el fundador de productos del desayuno que se pueden llevar en la mano. Todo comenzó en McDonald's en 1973, con la introducción del sánduche McMuffin con huevo, que fue creado por Herb Peterson, un licenciatario de Santa Bárbara, para satisfacer a clientes que comían el desayuno en el camino. Un menú del desayuno completo se agregó en 1977. Para 1986 McDonald's servía uno de cada cuatro desayunos comido fuera del hogar en los Estados Unidos. Hoy McDonald's continúa ofreciendo varios platillos del desayuno hechos con los ingredientes más frescos para dar a sus clientes las elecciones que necesitan para comenzar la mañana con el pie derecho.³⁰

Los tipos de comida que ofrece el servicio rápido es cambiante de acuerdo a las necesidades que tiene el cliente, es así que en Ecuador McDonald's ha introducido eficazmente tanto productos por temporadas como bolas de verde, yucas fritas, sánduches gourmet y salsas especiales como también ha de dejado en su menú regular ensaladas y yogures. Los desayunos deberán establecerse en un futuro no muy lejano como ya lo han hecho en países cercanos hace algunos años.

En el menú regular de desayuno se incluyen los grupos básicos de comida y sus principales ingredientes son: tocino canadiense, salchicha, huevos, papas, café, leche, frutas y café.

³⁰ Manual de Operaciones y Entrenamiento, marzo de 1999

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.13. Impulsores directos de satisfacción del cliente

McDonald's cuenta con los servicios de Shop'n Check, que provee dos reportes mensuales acerca del desempeño hacia el cliente.

El cliente fantasma es una o varias personas que concurren en las horas de alto movimiento ya sea en el almuerzo o cena, miden la calidad, el servicio y la limpieza, en los reportes se lleva un control estadístico de la tendencia de estos 3 componentes y brinda al gerente de restaurante una herramienta para mejorar el desempeño.

Los impulsores directos de satisfacción del cliente son cerrados, es decir no hay calificaciones intermedias y dependen mucho de la perspectiva del cliente. Sus principales componentes son si la bienvenida fue amable al igual que la despedida, hubo la atención necesaria dirigida al cliente, existió comunicación efectiva con el cliente, le sirvieron correctamente lo que pidió, por ejemplo las bebidas eran del sabor elegido, los condimentos que llevan las hamburguesas estaban correctos, el sánduche principal estaba fresco y caliente, las papas fritas estaban bien saladas, frescas y calientes, se le atendió en menos de 5 minutos.

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.14. Impulsores complementarios de satisfacción del cliente

Los impulsores complementarios de satisfacción del cliente son aquellos adicionales que hacen de la visita una experiencia excepcional, a saber: los tiempos en saludar al cliente, el tiempo en fila, el tiempo al atenderle, la prolijidad del armado del sánduche, los pisos limpios, los exteriores, ventanas y puertas limpias y salsas disponibles para las papas.

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.15. Oportunidades de satisfacción del cliente

Las oportunidades de satisfacción del cliente tienen relación directa con la calidad del servicio y tienen relación inversa con la nota global del cliente fantasma (Anexo 9), ya que si se tiene una nota global del 100%, se espera que no existan oportunidades de satisfacción ya que todas fueron completadas.

La diferencia con los impulsores directos y complementarios es que la calificación no es tan cerrada y proporciona a la gerencia del restaurante establecer planes de acción más específicos.

Los ítems que se miden son:

Bienvenida amable.

Despedida amable.

Atención al cliente.

Comunicación efectiva.

Comida y bebidas correctas.

Condimentos correctos.

Sánduche caliente y fresco.

Papas fritas calientes y con buen sabor.

Tiempo total inferior a 5 minutos.

Baños limpios.

Interior del restaurante limpio.

Empleados limpios.

ATENCIÓN
PERSONALIZADA

3.2.6.16. Quejas resueltas

Cada día existe personal encargado de realizar encuestas, ya sean escritas o verbales, para sondear el servicio, siempre se dan oportunidades de resolver quejas de clientes no satisfechos. La idea es anotar las quejas en un registro y llevar un control acerca de si se solucionó o no el problema y mantener activa una base de datos de clientes. (Anexo 10).

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.17. Medición de los tiempos de servicio

A parte del cliente fantasma (Anexo 11) existen instrumentos internos que permiten la evolución de los mismos ítems. (Anexo 12)

Se puede tomar los tiempos de servicio tanto dentro del restaurante como en el servicio al auto en los locales que tengan este servicio disponible.

En hora de alto volumen se puede registrar el tiempo de 10 clientes, el tiempo de servicio va desde que la orden es totalizada hasta que es presentada al cliente y toda la experiencia va desde que el cliente ingresa al restaurante hasta que se presenta la orden completa.

ATENCIÓN
PERSONALIZADA

3.2.6.18. Pedido efectivo

En ocasiones especiales se suelen hacer pedidos grandes para llevar (montos mayores a \$40), especialmente en fechas como Navidad, día del niño, etc. Esto representa una oportunidad sin precedentes para aumentar las ventas y mediante una excelente calidad y servicio, un aumento en el mediano plazo de la cuota de mercado.

Es necesario para este tipo de pedidos que exista una buena comunicación acerca de lo que va a llevarse el cliente, para qué tipo de evento es, hacia dónde lo va a llevar, tener el personal y los insumos necesarios y finalmente comunicarse antes del pedido para recordar la hora señalada y luego del pedido para un servicio posventa que se cerciore que todo llegó de acuerdo a lo esperado e invitar a cliente a otro evento próximo así como a las familias de los que van a servirse de ese pedido.

Actualmente no existe un programa que ejecute con efectividad estos tipos de pedidos, por lo que no se sabe cómo se entregaron los pedidos y si los clientes quedaron satisfechos.

3.2.6.19. Bitácora de comunicación

Es necesario un proceso de comunicación efectivo y continuo para todos los empleados.

La administración del restaurante también debe estar atenta a las comunicaciones personales como fechas de ingreso de empleados, sus cumpleaños, aniversarios, preferencias en los horarios y publicarlos en una cartelera de comunicaciones.

Las comunicaciones corporativas y comunitarias se refieren a los ascensos, nuevos procedimientos, medidas de seguridad, clima, tráfico, elogio de clientes acerca del servicio o calidad del producto y comunicaciones con empresas e instituciones alrededor del restaurante, se la debe filtrar y publicar en una cartelera para empleados.

Entre los empleados se maneja varios puntos como:

De gerente a gerente entre áreas y sistemas, de gerente a empleados en los turnos para conseguir objetivos a corto y mediano plazo, encuestas a empleados, sesiones y reuniones informales que ayudan al ambiente laboral y entrevistas cuando un empleado renuncia. Todas estas tienen que ser reconocidas y tomadas en cuenta para adoptar ciertas medidas³¹.

Dentro de la comunicación escrita entre gerentes del restaurante está el cuaderno diario de comunicaciones y la bitácora que se divide en dos partes, el registro de los planes de acción y las demás comunicaciones donde están archivados comunicados, memos y actualizaciones.

Se puede resumir que existe bastante información pero no tiene orden ni está estructurada de tal forma que a cada empleado le llegue lo requerido de acuerdo a sus actividades en el restaurante.

³¹ Cuaderno de trabajo de CSL, 2004 (“Restaurant Operation Improvement Proces”).

3.2.6.20. Visita de turno

Cada encargado de turno debe ser certificado y esta certificación es la medida de este indicador. (Anexo 13).

Para lograr un excelente turno se necesitan completar cuatro puntos que son:

Un día antes se debe hacer una pequeña revisión de cómo van a estar posicionados los empleados, si existe algún insumo crítico y cuánto se espera vender.

Antes del turno de trabajo se debe observar la limpieza del restaurante, leer las comunicaciones internas, y comunicarse con anteriores gerentes, revisar el abastecimiento de insumos y preparar la gente para cada estación de acuerdo a los horarios, identificar prioridades, ver las proyecciones de ventas y comunicarse con los empleados compartiendo objetivos.

Durante el turno el encargado debe incentivar y ayudar a los empleados, debe informar acerca del progresos hacia los objetivos, interactuar con clientes, atender quejas y preguntas de los clientes, cada media hora recorrer por todas las áreas del restaurante resolviendo problemas y observando barreras, mantener la seguridad del restaurante, coordinar descansos de empleados, preparar arqueos de las cajas y realizar extracciones de dinero cuando exista mucha acumulación de billetes, controlar los procedimientos de los empleados y la seguridad de la comida, mantener el nivel de calidad, servicio y limpieza del restaurante.

Finalmente luego de su turno se debe evaluar si las metas fueron satisfactorias de acuerdo a lo planeado, reconociendo a los empleados. Debe preparar el turno siguiente, preparar y realizar el depósito bancario y revisar el horario para el siguiente turno³².

³² Cuaderno de trabajo de CSL, 2004 (“Restaurant Operation Improvement Proces”).

ATENCIÓN
PERSONALIZADA

3.2.6.21. Escucha al cliente

Escuchar al cliente se refiere a poner énfasis en las áreas de oportunidad y lograr mayores áreas de mejor resultado.

Para medir la escucha al cliente se tiene tres herramientas medibles que son la bitácora de clientes que es un cuaderno donde a libre albedrío los clientes ponen lo que piensan acerca de su visita, las encuestas de satisfacción del cliente y en el reporte del cliente fantasma se hace una referencia acerca de si el personal mantiene conversaciones con los clientes.

Actualmente el uso de la bitácora es muy pobre, ya que solo se utiliza cuando un cliente solicita dar un agradecimiento por escrito, pero en situaciones de mal servicio y quejas en general. Además se debería buscar un contacto con el cliente como teléfono o lugar de trabajo.

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.22. Amabilidad

El reporte del cliente fantasma otorga una calificación a la amabilidad de acuerdo si los empleados fueron cordiales, si su saludo no fue robótico, si el empleado dio las gracias por la compra, si todos fueron atentos y si no presionaban al cliente, si hubo contacto visual, etc. (Anexo 14).

Además del cliente fantasma también se lo puede medir internamente mediante las pruebas para cajeros.

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.23. Precisión al entregar las órdenes

Al igual que en la amabilidad se lo puede medir con el cliente fantasma o internamente mediante visitas o pruebas.

La precisión se refiere a si al cliente se le dio servilletas en la cantidad adecuada, si se le dio sorbetes y si los artículos fueron correctos en tamaños y sabores. (Anexo 14).

SATISFACCIÓN TOTAL
DEL CLIENTE

3.2.6.24. Calidad de la comida

La medida se lo puede hacer igual que las dos anteriores y se refiere a si el sánduche tiene los aderezos centrados y no desparramándose a un lado, si la comida tenía buen sabor y temperatura adecuada. (Anexo 14).

Planificación efectiva del
negocio

3.2.6.25. Lista de abastecimiento

El abastecimiento correcto dentro de la cocina y el servicio es importante tanto para mantener la calidad de los insumos como para atender correctamente a la demanda y mantener ordenadas las dos áreas.

Es necesario tener una lista diaria de lo que se va a usar que dé una idea clara de lo que hay que revisar en cuanto a insumos y maquinaria. (Anexo 15).

Esta lista debe tener referencia de acuerdo al día ya que la demanda cambia drásticamente en algunos restaurantes dependiendo de la hora y la fecha.

Esta lista actualmente la tienen la mayoría de los restaurantes, sin embargo no representa la cantidad real de insumos necesarios y no se la actualiza periódicamente.

Planificación efectiva del
negocio

3.2.6.26. Lista de inexistencias

En algunos casos los restaurantes se quedan sin insumos y se ven obligados a realizar transferencias de producto entre restaurantes de una misma ciudad, cuando son excesivos aumentan los costos de transportes y fletes y disminuyen la calidad de los insumos.

Los pedidos y la pronta previsión ante insumos que van a faltar o problemas con proveedores ayudan a disminuir la cantidad de transferencias positivas del restaurante³³.

Actualmente no existe establecido ningún tipo de control referente a este tema.

³³ Se llama transferencia positiva cuando un restaurante recibe uno o más insumos y negativa cuando el o los insumo salen del restaurante.

3.2.6.27. Visita de seguridad de la comida

La finalidad de este indicador es ofrecer a cada cliente comida segura. Para esto se deben controlar los procedimientos de dos sistemas: el sistema de inventarios que es donde se recibe y se almacena los alimentos y el sistema de producción que es donde se preparan los alimentos.

Los productos se mantienen en tres estados: los productos que se encuentran congelados como las papas y carnes deben estar entre 0 y menos 10°F, los refrigerados como vegetales y queso entre 34 y 40°F y el producto que está al ambiente debe estar en un lugar libre de polvo y que no tenga acceso a la luz directa del sol.

Son importantísimas las fechas de caducidad, así como los tiempos máximos de almacenaje en las bodegas y frigoríficos, así como en la cocina y el área de servicio.

Existen dos puntos importantes en la seguridad de la comida, la primera es el equipo necesario, por ejemplo la manipulación adecuada para evitar la contaminación cruzada mediante guantes y pinzas. Dentro del equipo también está su limpieza y sanitización, adicionalmente se debe tomar en cuenta que la comida esté siempre cubierta mientras se almacena.

El segundo punto es la administración del restaurante que se debe encargar de que los empleados estén entrenados en los procedimientos de seguridad de la comida, verificar las listas de comprobación de seguridad de la comida (Anexo 16), que los empleados tengan los respectivos carnets de salud, y que todas las visitas de inspecciones municipales y del Ministerio de Salud superen las expectativas de la visita de sus funcionarios³⁴.

³⁴ Cuaderno de trabajo de CSL, 2004 (“Restaurant Operation Improvement Proces”).

3.2.6.28. Cumplimiento calendario de mantenimiento

El fin del cumplimiento del calendario de mantenimiento es mantener la maquinaria correctamente funcionando y las instalaciones limpias y sanitizadas.

Se deben asignar las tareas del calendario y programar las tareas que requieran de un técnico especializado, se debe entrenar a los empleados para cumplir con las tareas del calendario y proporcionar las herramientas y suministros adecuados para realizar dichas tareas, finalmente el gerente de restaurante o los asistentes deben hacer el seguimiento respectivo de las tareas.

Además se deben detectar fallas en la maquinaria mediante una comunicación efectiva, solucionando el problema eficientemente y haciendo el seguimiento respectivo³⁵.

Actualmente en la tienda piloto existen 3 calendarios de mantenimiento planificado, sin embargo no representan el trabajo realizado y no hay un encargado visible que revise y asigne las tareas realizadas y pendientes, no existen metas, no existe medición y no hay control.

3.2.6.29. Absentismo

El absentismo es el abandono del trabajo y en un restaurante de servicio rápido puede tener varias repercusiones como disminución del ambiente laboral, afectación al desarrollo normal de las operaciones y disminución de la calidad del servicio del restaurante.

Uno de los principales instrumentos para reducir este indicador es la motivación de los empleados y la sanción mediante políticas internas y legales.

Como se puede ver en el Anexo 17, en el año 2005 existieron 353 faltas, casi un ausente por día. Para el año 2007 ha disminuido sutilmente a 311,

³⁵ Cuaderno de trabajo de CSL, 2004 (“Restaurant Operation Improvement Proces”).

sin embargo se podría disminuir este número mediante planes de acción y control.

PRÁCTICAS DE TRATO
CON LA GENTE

3.2.6.30. Rotación de empleados

La rotación de los empleados se refiere a los empleados que renuncian o que son despedidos y afectan directamente al entrenamiento, a los horarios planificados y gastos de indemnizaciones. Es prudente evidenciar que también es sano mantener cierto nivel de rotación, pues existen casos que deben ser sancionados cuando las faltas en las que incurren los empleados atenta directamente con el desarrollo normal del sistema y atención al cliente.

La rotación mensual se la calcula dividiendo el total de empleados salidos para el total de empleados activos y la rotación anual es igual al número de empleados salidos en todo el año dividido para el número mensual promedio de empleados activos del año.

Como se puede observar en el Anexo 18 la rotación empeoró en el 2007 en comparación al año anterior, llegando al 120%. Existen varios instrumentos para disminuir la rotación como los programas de motivación, sin embargo es necesario llevar un control de las actividades que se realicen en el restaurante, tales como talleres, charlas, paseos, cenas, etc. Actualmente existe un control, sin embargo no se mide para observar la efectividad de los programas motivacionales.

PRÁCTICAS DE TRATO
CON LA GENTE

3.2.6.31. Contratación para el éxito

El proceso de contratación es básico para el reclutamiento de empleados de excelencia.

Primero se deben receptan todas las carpetas y hojas de vida sin ningún tipo de discriminación.

El siguiente paso es tener una entrevista grupal con los candidatos elegidos para que muestren su interacción en grupo.

Como tercer paso se puede hacer una prueba individual con los aprobados en el paso anterior y finalmente se debe pedir y verificar los documentos necesarios para que el empleado pueda ser parte de la empresa legalmente.

La contratación actual es bastante efectiva y el departamento de recursos humanos de la empresa ha dado pasos muy loables en circunstancias donde la rotación es alta y se necesita personal acorde a las necesidades del negocio, cabe destacar la contratación de empleados especiales, quienes son un verdadero ejemplo de superación para todo el personal.

Para mejorar se necesita una vigilancia y gerencia efectiva del programa de contratación dentro de los restaurantes para que se cumpla el proceso dentro del primer mes de trabajo del empleado.

PRÁCTICAS DE TRATO
CON LA GENTE

3.2.6.32. Prácticas efectivas de trato con la gente

El fin de estas prácticas es mantener un ambiente que motive al empleado. Cuando se contrata a un empleado, éste debe tener una orientación para que sepa qué se espera de él hasta dónde puede llegar y cuáles son las políticas que se manejan en la empresa. Luego se deben cumplir con ciertos aspectos como celebrar eventos para los empleados, realizar encuesta que revelen cuál es el nivel de compromiso con la empresa y hacer planes de acciones para estas encuestas, debe existir un ambiente donde se reconozca el desempeño de los empleados y se debe cumplir con los requisitos legales.

Es importante el entrenamiento continuo y la capacitación a la medida, así como mediante revisiones de desempeño crear planes de desarrollo y ascensos. (Anexo 19)

Al momento la encuesta para las prácticas efectivas con la gente se realizan una vez por mes y han dado tan buenos resultados que la empresa ganó el premio al buen empleador otorgado por “Great Place to work” y señalado por la revista Ekos de febrero de 2008.

3.2.6.33. Entrenamiento planificado

Es necesario un programa efectivo de entrenamiento que aumente el nivel de conocimientos de los procedimientos y el criterio de decisión en situaciones que no se ha establecido procedimientos. Se debe tener un entrenamiento que mejore la aptitud de los empleados para que contribuyan con una atención personalizada de acuerdo con el tipo de cliente y la situación dada. Este programa debe también monitorear si es efectivo el entrenamiento y si los empleados se encuentran dentro de un entorno que impulsa el aprendizaje³⁶. (Anexo 20)

Actualmente en el entrenamiento del local se encuentran varios puntos de oportunidad, ya que así como los clientes externos necesitan atención personalizada, se debe hacer lo propio con los empleados, es decir sacar el provecho individual de cada uno, mediante entrenadores que destaquen el perfil que cada empleado tiene, ya sea para el área de atención al cliente o de apoyo en la cocina. Es necesario para el efecto pruebas y mediciones constantes para cada empleado. Otro punto de oportunidad es el desconocimiento del mapa curricular de los empleados así como de las tareas y responsabilidades en cada nuevo ascenso.

3.2.6.34. Desarrollo efectivo

Existen varios cursos y talleres desde el primer día de trabajo y por toda la estructura organizacional.

Es necesario que se lleve un control de las evaluaciones y cursos aprobados para que estas certificaciones impulsen a los empleados a buscar y conseguir nuevos objetivos.

Cuando un empleado entra recibe una charla de seguridad personal, seguridad de la comida y atención al cliente, luego de un mes es evaluado por el gerente, asistente o entrenadores en estas áreas.

³⁶ Evaluación del Programa de Desarrollo del Crew, Departamento de entrenamiento McDonald's Venezuela

Existen cursos para empleados antiguos, entrenadores y gerentes, estos cursos se dan dentro y fuera del país.

No existe actualmente un seguimiento post curso o taller para asegurar la efectividad de los mismos, sería interesante saber qué pasa con los estudiantes más destacados y mejorar cada vez los cursos con una capacitación a la medida.

ENTRENAMIENTO Y
DESARROLLO DE
EMPLEADOS

3.2.6.35. Conocimiento efectivo

Para dar mayor empowerment es necesario que los empleados practiquen en nuevas áreas y sean certificados para seguir creciendo profesionalmente.

El empleado que obtenga mayores certificaciones está calificado para nuevas responsabilidades; sin embargo actualmente no existe un programa que de a estos empleados calificados sus nuevas responsabilidades adquiridas para ponerlas en marcha y evite frustraciones en el caso de aquellos que siguen realizando el mismo trabajo.

Tomando en cuenta los factores críticos, los indicadores y las causas y efectos se muestran a continuación los primeros elementos del cuadro de mando y luego se procedió a escoger los indicadores con su objetivo, definición operacional y su frecuencia de medición en los siguientes cuadros:



FINANCIERA			
NOMBRE	OBJETIVO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA
Ingresos luego de gastos controlables	Medir la actuación en las demás perspectivas para que aumenten las ventas y la administración de los costos controlables	Ganancias brutas menos los gastos controlables	Mensual
Número de transacciones	Medir el progreso en la cuota de mercado	Comparar el número de transacciones en relación al año pasado	Semanal
Costos controlables	Disminuir los costos variables	Total de costos controlables dividido para las ventas	Semanal
Productividad	Controlar la productividad efectiva de los empleados	Transacciones totales dividido para las horas totales de empleados	Semanal
Ticket Promedio	Aumentar la cantidad de venta de productos por cliente	Ventas netas dividido para el número de transacciones	Semanal
Rotación de inventarios	Disminuir la cantidad de inventarios	La cantidad en dinero de excedente en inventario de acuerdo a los usos reales y pedidos realizados	Semanal
McEntrega	Incrementar la cuota de mercado con un Servicio a domicilio	Ventas netas de McEntrega dividido para las ventas netas totales	Mensual
Encuesta de Imagen	Maximizar la política de puertas abiertas	Porcentaje de mejora entre la encuesta antes del recorrido vs la encuesta luego de la visita	Trimestral
Ventas eventos especiales	Aprovechar eventos de concurrencia masiva	Transacciones hechas en el evento menos las transacciones de la semana pasada dividido para las transacciones de la semana pasada	Mensual
Ventas McCafé	Incrementar la cuota de mercado con una Cafetería McCafé	Ventas netas de McCafé dividido para las ventas netas del restaurante	Mensual
Ventas Desayunos	Incrementar la cuota de mercado con Desayunos	Ventas netas de Desayunos dividido para las ventas netas totales	Mensual

NOMBRE	OBJETIVO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA
Impulsores directos de la satisfacción del cliente	Atención excelente	Cumplimiento de los impulsores directos del cliente fantasma	Mensual
Impulsores complementarios de la satisfacción del cliente	Mantener buena presentación de la comida y las instalaciones limpias	Cumplimiento de los impulsores complementarios del cliente fantasma	Mensual
Oportunidades de satisfacción al cliente	Disminuir la frecuencia de pérdida de satisfacción en los impulsores de satisfacción del cliente	Registro de pérdida de las oportunidades de satisfacción al cliente de las visitas del cliente fantasma	Mensual
Quejas resueltas	Resolución efectiva de preguntas y quejas	Porcentaje de quejas resueltas dividido para las quejas totales	Mensual
Medición de tiempos de servicio	Disminuir el tiempo de servicio	Total del tiempo desde que un cliente ingresa hasta que su orden es despachada	Mensual
Pedido efectivo	Asistencia efectiva de pedidos de clientes	Resultado de la encuesta al cliente luego de la venta de un pedido mayor a \$40	Mensual

CLIENTE

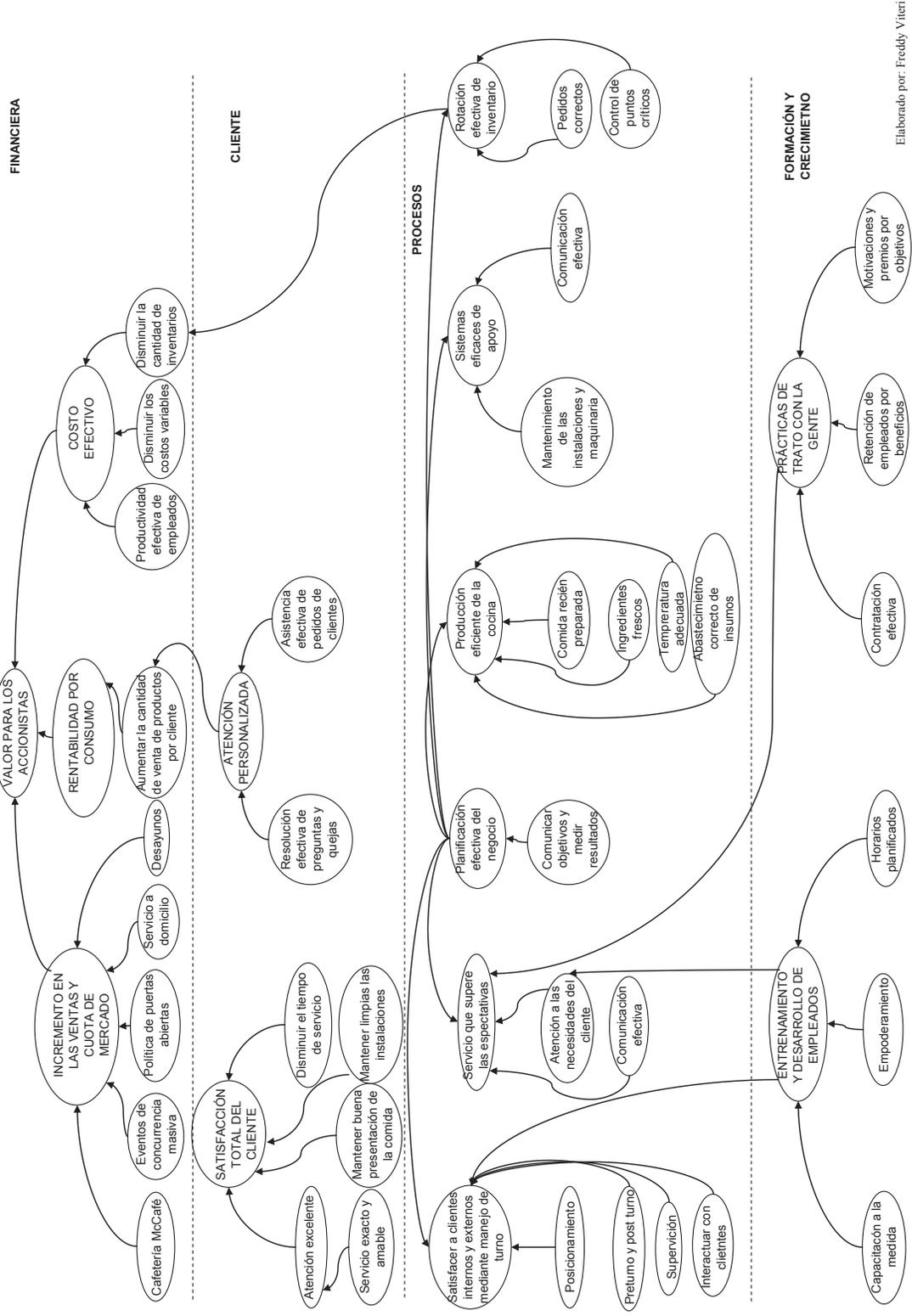
NOMBRE	OBJETIVO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA
Bitacora de comunicación	Comunicar objetivos y medir resultados	Cumplimiento de planes de acción	Mensual
Visita de Turno	Posicionamiento y manejo de turno	Cumplimiento de la prueba como diagnóstico y certificación de un posicionamiento y manejo correcto	Mensual
Escuchar al cliente	Interactuar con clientes	Se promedia la cantidad de encuestas realizadas con la bitácora para cliente y la visita del cliente fantasma	Mensual
Amabilidad	Atención a las necesidades del cliente	Nota de amabilidad del cliente fantasma	Mensual
Precisión al entregar las órdenes	Comunicación efectiva	Nota de precisión del cliente fantasma	Mensual
Calidad	Comida recién preparada	Cumplimiento de la nota del cliente fantasma en calidad	Mensual
Lista de abastecimiento	Abastecimiento correcto de insumos	Calificación de la lista de comprobación	Mensual
Lista de inexistencias	Pedidos correctos	Número de transferencias positivas	Mensual
Visita de seguridad de comida	Ingredientes frescos y seguros	Prueba de calidad de productos	Trimestral
Calendario de mantenimiento	Mantenimiento de las instalaciones y maquinaria	Porcentaje de tareas completadas al 100%	Mensual

PROCESOS

NOMBRE	OBJETIVO	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA
Absentismo	Disminuir la cantidad faltas de los empleados	Número de atrasos y faltas	Semanal
Rotación de empleados	Disminuir la rotación anual	Número total de empleados salidos dividido para el número de empleados activos	Mensual
Contratación para el éxito	Contratación efectiva de empleados	Cumplimiento de los pasos del proceso para cada contratación	Trimestral
Prácticas efectivas con la gente	Mejorar el ambiente laboral	Nota de la evaluación de las prácticas efectivas con la gente	Mensual
Entrenamiento planificado	Aumentar el nivel de entrenamiento	Calificación de la visita de entrenamiento	Semestral
Conocimiento efectivo	Capacitación a la medida	Número de cursos aprobados por los empleados	Anual
Desarrollo y crecimiento	Aplicar correctamente un empoderamiento	Número de prueba certificadas en delegación de tareas	Semestral

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Con estos tres últimos cuadros se establece un mapa estratégico que ayuda a ver de una manera gráfica el Cuadro de Mando Integral que es el próximo paso.



Elaborado por: Freddy Viteri

3.2.7. CUADRO DE MANDO GLOBAL

El cuadro de mando integral global debiera nacer justamente de esta unidad de negocio, las modificaciones horizontales variarían de restaurante en restaurante según el mercado, sin embargo pueden seguir la mayoría de patrones en cuanto a los indicadores. Para prepararlo al más alto nivel se debería unir los cuadros de todas las unidades de negocio y crear uno que sintetice a todos.

3.2.8. DESGLOSE DEL CMI E INDICADORES POR UNIDAD OPERATIVA

Como se explica en el anterior punto los indicadores para cada unidad de negocio van a depender de la ubicación logística, del target, del tipo de infraestructura, etc. Es necesario sin embargo puntualizar que existen indicadores básicos como los ingresos luego de los gastos controlables o los indicadores de satisfacción al cliente que deben estar presentes en todas las unidades de negocio, en ciertos casos manteniendo la misma meta como en el caso de la satisfacción del cliente, o con metas que dependen de la unidad de negocio como en los ingresos luego de los gastos controlables.

3.2.9. FORMULACIÓN DE METAS

Se deben establecer metas para cada indicador especificando lo que se desea en el corto y largo plazo, se deben establecer fechas y responsables.

Las características de las metas son una mejora progresiva en función del tiempo.

Algunas metas son proporcionadas directamente por la gerencia de la empresa para cada uno de locales, en otros casos corresponde a un acuerdo entre la administración del restaurante respecto al desempeño en períodos anteriores. En el caso de nuevos programas no implementados se recurre a ejemplos de otros restaurantes que ya cuentan con programas similares; en el caso de programas totalmente innovadores, requieren de un tiempo para que las metas sean ajustadas.

Finalmente a continuación se muestra el cuadro de mando finalizado.

3.2.10. PLAN DE ACCIÓN

Es necesario un control de los planes de acción que deben estar documentados en la bitácora y deben estar de acuerdo a los indicadores del cuadro de mando con sus respectivos plazos y responsables.

Es necesario un calendario que determine prioridades para cada uno de los informes.

Los planes de acción se deben acoger a programas existentes efectivos o se deben desarrollar planes innovadores que se ajusten a un modelo SMART³⁷.

3.2.11. IMPLEMENTACIÓN

El cuadro de mando en principio y para fácil manejo utilizará Excel, posteriormente se puede establecer informes que viajen a través de Data Warehouse.

Es necesario mantener 2 reuniones con la administración del restaurante para establecer las metas y para corregir ciertos detalles posteriores, estas dos reuniones deben tener la separación de un mes.

Posteriormente se necesitan reuniones cortas cada semana para ver barreras a corto plazo, reuniones cada mes para corregir la estrategia, cada mes para medir el desempeño y cada año para analizar los resultados.

³⁷ Un plan de acción según este término significa que tiene que ser asignable, a una persona que es el responsable; medible, para observar el nivel alcanzado hacia el objetivo; alcanzable, es decir realista de acuerdo a los recursos de la empresa; retador, es decir que debe tener cierto grado de dificultad y con un tiempo específico para su cumplimiento.

3.2.12. CUADRO DE MANDO PARA UN RESTAURANTE DE SERVICIO RÁPIDO

El cuadro de mando de un restaurante tiene su corazón en los procesos, operaciones y procedimientos, necesita un control frecuente y un flujo de comunicación relevante que mantenga a todos informados acerca de hacia dónde se dirige el restaurante y en qué parte del camino se encuentra.

En la siguiente página se muestra el Cuadro de Mando Integral terminado para un restaurante de servicio rápido.

Se puede usar un software para que todos los datos estén enlazados y cambien en el tiempo mostrando el avance de cada indicador.

A diferencia de todos los programas anteriores, este es el más completo y abarca a los demás, los muestra en una sola tabla y permite controlar el avance del restaurante dentro de las diferentes perspectivas del negocio.

Por primera vez en el sistema se encuentran sintetizadas y estructuradas todas las funciones de un negocio de servicio de comida rápida.

Lo fundamental es la puesta en práctica, ya que de nada serviría tener este cuadro como un archivo más de los planes y programas que han fracasado o que se han cumplido parcialmente. Mucho dependerá del gerente de restaurante así como de su equipo gerencial.

4. CAPÍTULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral se ajusta perfectamente a un restaurante de comida rápida donde se pudo conectar la visión con la estrategia, seguramente si se siguen con los plazos establecidos y la correcta implantación se haga visible la conexión entre la estrategia y la delegación de poder.

Al redireccionar la misión, visión y estrategia, la administración está logrando conducir al restaurante a un solo punto, esto se logra utilizando nuevas y antiguas herramientas de control pero con la diferencia que todas se encuentran dirigidas al mismo sitio y equilibradas en el tiempo.

Si bien es cierto que el restaurante ya contaba con indicadores financieros, éstos se ajustaron bien al cuadro de mando, permitiendo que se abran puertas para implementar el CMI en otros locales con mayor facilidad así como es importante destacar que no se necesitó buscar nuevos índices.

Se aprecia que definitivamente una supervisión constante de los indicadores y control de su desempeño mediante metas en el CMI no solo permite un crecimiento sostenible a largo plazo, sino que también supera las expectativas de la gerencia.

Mi aporte al restaurante y a la empresa fue unir varios programas con mediciones establecidas, crear nuevos programas y mediante un sistema estratégico de gestión transformar la visión de la empresa en acción, que es el concepto mismo del Cuadro de Mando Integral, dentro de una unidad de negocio.

4.2. RECOMENDACIONES

Es necesario puntualizar que el cuadro de mando no garantiza en sí mismo un excelente desempeño, se necesita construirlo en un proceso compartido por toda la administración y llevarlo al más alto nivel, este es el primer paso, luego se necesita que un encargado, en este caso el gerente de restaurante, mantenga un control constante de las metas y objetivos, a su vez debe existir una conexión con los asistentes y de estos con los demás empleados para que todos se encuentre alineado.

Se puede llevar este tipo de sistema estratégico de gestión a toda la cadena y la prueba de ello serían los resultados que arroje este cuadro de mando en el futuro. Mi aporte académico es un modelo creado para la aplicación en otro tipo de negocios de alimentos que pueden ser ejecutables con ciertas variaciones, por ejemplo en restaurantes dietéticos no sería tan necesario los indicadores de rapidez tan rígidos, o en otros negocios de servicios que no sean necesariamente de alimentos como por ejemplo tiendas de ropa, papelerías, etc. Los campos son muy diversos; sin embargo, los principios son los mismos.

Bibliografía

- Alberto Fernández Terricabras, CLAVES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IESE Business School Universidad de Navarra, 2003 <http://e-deusto.com/frontal/deusto/revista1.asp?cod=2>
- Alfonso Fernández Hatre, INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Centro para la calidad en Asturias, Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias, 2003
- André A de Waal, EL FUTURO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Measuring Business Excellence, volumen 7 Nro. 1 al 2003
- Antonio Dávila, NUEVAS HERRAMIENTAS DE CONTROL: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, IESE Revista de antiguos alumnos Universidad de Navarra, septiembre de 1999
- Arcgold del Ecuador, MANUAL DE CARGOS, 2007
- John Love, MCDONALD'S: LA EMPRESA QUE CAMBIÓ LA FORMA DE HACER NEGOCIOS EN EL MUNDO, Grupo Editorial Norma, 2004
- Mc Donald's División Sur de América Latina, GUÍA DEL CREW, Editorial Abre Comunicación, Argentina, 2006
- McDonald's Corporation, GLOBAL RESTAURANT OPERATION IMPROVEMENT PROCESS, 2004
- McDonald's Corporation, GUÍA DEL RESTAURANTE DE SERVICIO AL EXTREMO DE LATINOAMÉRICA, Latin America, 2004
- McDonald's Corporation, MANUAL DE OPERACIONES, 2002
- McDonald's Corporation, NUTS AND BOLTS ITEGRATION TEAM, 2007
- McDonald's South and Latin America Division, MANUAL PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CREW, 2006

- Procurement Executives Assosiation, GUIDE TO A BALANCED SCORECARD PERFORMANCE MANAGEMENT METHODOLOGY, 1996
<http://www.statebuy.inter.net/bsc.htm>
- Robert Kaplan, David Norton, CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA, Gestión 2000
- Robert Kaplan, David Norton, EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, Gestión 2000
- Robert Kaplan, David Norton, THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE, Harvard Business Review, HBR Article reprints, enero-febrero, 1992
- Robert Kaplan, David Norton, THE BALANCED SCORECARD-MEASURES THAT DRIVE PERFORMANCE, Harvard Business Review, enero-febrero, 1992 HBR The High Performance Organization – Best of HBR, Julio-Agosto, 2005
- Robert Kaplan, David Norton, TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION THE BALANCED SCORECARD, Harvard Business School Press, Boston-Massachusetts, 1996
- Robert Kaplan, David Norton., USING THE BALANCED SCORECARD AS A STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM, Harvard Business Review, Boston, enero-febrero de 1996.