



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# CUANDO LA CULTURA SE COME A LA ESTRATEGIA

Augusto Prada-Gutiérrez y Geovanni  
Agarini-Copello

Lima, diciembre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)



## **Cuando la cultura se come a la estrategia**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Augusto Prada Gutiérrez**  
**Geovanni Agarini Copello**

**Asesor:**  
**Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

**Lima, diciembre de 2019**





## **Dedicatoria**

A mi padre, quien me acompaña desde el cielo. Gracias por orientarme en el camino de la vida e impulsar mi esfuerzo en todo lo que emprendo.

Augusto

A mis hijos, por ser el motor de mi vida. Gracias por su comprensión y amor incondicional.

Geovanni





## **Resumen ejecutivo**

*Este caso sucede en el año 2017, cuando Alejandro Domínguez, uno de los directores más antiguos de Franquicias del Perú, empresa que administra las franquicias de restaurantes de marcas muy reconocidas del mundo, muestra su preocupación después de las últimas visitas que realiza a los locales. En su recorrido encuentra situaciones que ponen en riesgo la reputación de la organización y, por lo tanto, la continuidad del negocio. El año anterior, algunas empresas del sector se habían visto seriamente afectadas por descuidos en sus operaciones, lo cual generó el cierre de locales e incluso la salida de uno de los competidores más cercanos. En este contexto, Alejandro Domínguez conversó con José Carlos Barrón, gerente de Recursos Humanos, y le pidió encontrar la forma de cuidar la operación.*

*La situación se complica porque, a pesar de haberse conseguido algunas mejoras en los sistemas de control, los esfuerzos no resultaron suficientes. El crecimiento del negocio fue tan rápido que tuvieron que colocar a jóvenes con poca experiencia en puestos clave de los restaurantes. Esta dinámica llevó a que la operación evidencie síntomas de descontrol, poniendo en riesgo la reputación de Franquicias del Perú. El diagnóstico de este caso permite entender los diferentes aspectos que constituyeron las fortalezas del crecimiento —entre ellas, la cultura organizacional—, con las cuales se lograron abrir 300 locales en todo el Perú; y cómo esa fortaleza de los inicios se convierte en un ancla para seguir creciendo. La propuesta de Barrón irá por reforzar los temas culturales promoviendo la interacción entre las áreas corporativas y las de la operación.*

**Palabras clave:** cultura; gestión de personas; modelo de gestión



## Abstract

*This case takes place in 2017, when Alejandro Domínguez, one of Franquicias del Perú oldest managers, a company that manages the franchises of well-known restaurant brands in the world, shows his concern after the last visits he makes to the premises. In his journey he finds situations that put at risk the reputation of the organization and, therefore, the business continuity. The previous year, some companies in the sector had been seriously affected by carelessness in their operations, which resulted in the closure of premises and even the departure of one of the closest competitors. In this context, Alejandro Domínguez talks with José Carlos Barrón, Human Resources Manager, and asks him to find a way to take care of the operation. The situation became complicated because, despite having achieved some improvements in control systems, the efforts were not enough. The business growth was so fast that they had to hire young people with little experience for key positions at the restaurants. This dynamic caused the operation to show symptoms of lack of control, putting at risk the reputation of Franquicias del Perú. The diagnosis of this case makes it possible to understand the different aspects that constituted the strengths of growth - among them, the organizational culture -, with which 300 stores were opened throughout Peru; and how that strength of the beginning becomes an anchor to continue growing. Barrón's proposal will be to reinforce cultural issues by promoting the interaction between corporate areas and those of the operation.*

**Keywords:** *culture; people management; management model*

ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA



## Tabla de contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xv</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Cuando la cultura se come a la estrategia</b> .....	<b>3</b>
1.1 Preocupación en el negocio .....	3
1.2 El negocio de las franquicias .....	3
1.3 El sector restaurantes y hospedajes .....	4
1.4 Historia reciente.....	5
1.5 Franquicias del Perú .....	6
1.6 El crecimiento.....	7
1.7 La rotación.....	9
1.8 La operación de los restaurantes y la cultura de la empresa.....	11
<b>Capítulo 2. Teaching note</b> .....	<b>15</b>
2.1 Resumen .....	15
2.2 Objetivo pedagógico.....	15
2.3 Público sugerido .....	15
2.4 Preguntas de preparación.....	15
2.5 Análisis del Octógono .....	15
2.6 Diagnóstico del Octógono .....	19
<b>Conclusiones</b> .....	<b>23</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>25</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>27</b>



## Índice de tablas

Tabla 1. Alternativa de eficacia 1.....	20
Tabla 2. Alternativa de eficacia 2.....	20
Tabla 3. Alternativa de atractividad .....	21
Tabla 4. Alternativa de unidad .....	21





## Índice de figuras

Figura 1. Evolutivo de las ventas anuales del negocio FCK - 2010 a 2017.....	8
Figura 2. Evolutivo del Headcount Part Time de FCK.....	8
Figura 3. Rotación acumulada.....	9
Figura 4. Rotación mensual.....	9





## Índice de anexos

Anexo 1. Sector de restaurantes en el Perú (2017) .....	27
Anexo 2. Evolución del sector retail en el Perú .....	29
Anexo 3. Perfil del empleado y línea de carrera .....	30
Anexo 4. Evolución de la remuneración mínima vital (2010-2015).....	31
Anexo 5. Organigrama .....	32
Anexo 6. José Carlos Barrón.....	33





## Introducción

El motivo de analizar el presente trabajo de investigación es descubrir cómo la empresa Franquicias del Perú siendo la líder en el sector con crecimiento constante en número de tiendas y empleados está pasando por una situación de riesgo en su operación.

Al inicio del caso se podrá revisar la historia de la organización, el sector de restaurantes y hospedaje y los retos internos y externos que ha venido pasando Franquicias del Perú durante los últimos años.

Los principales factores para analizar el presente trabajo son su entorno externo, su estructura, su estilo de dirección y la preocupación de los directores por asegurar la continuidad del negocio.

Esto decanta en la importancia de diagnosticar cuáles son los problemas de la organización y el plan a seguir, enfocada en personas, la propuesta de valor interna, relación de las áreas corporativas, la operación y en el buen servicio al cliente.





# Capítulo 1. Cuando la cultura se come a la estrategia

## 1.1 Preocupación en el negocio

Acabo de visitar nuestras tiendas, y lamentablemente, he comprobado que en varias de ellas no trabajan con el cuidado y la dedicación que teníamos años atrás. Si no reaccionamos rápido, no lograremos crecer a doble dígito e incluso estaríamos en riesgo de desaparecer. En el directorio existe mucha preocupación por esta situación. Es urgente que propongamos un plan en nuestra próxima reunión (Comunicación personal, A. Domínguez, 16 diciembre, 2017).

Estas fueron las palabras del director ejecutivo de Franquicias del Perú, Alejandro Domínguez, al responsable de la gerencia de Recursos Humanos, José Carlos Barrón, luego de hacer un recorrido por algunas de las tiendas, una mañana de diciembre del 2017.

## 1.2 El negocio de las franquicias

Una franquicia es un modelo de negocio en el que un franquiciador cobra una contraprestación económica (*fee* o *royalty*) a un franquiciado por el derecho de emplear un esquema de negocio, cuyo éxito ya ha sido probado. Esto impulsa el crecimiento y desarrollo empresarial y es una forma de emprendimiento que otorga grandes ventajas, tanto para el franquiciador como para el franquiciado. El pago fluctúa en función del poder de la marca. (“Qué es una franquicia”, 6 de noviembre de 2012).

Acceder a una franquicia requiere contar con el capital para invertir en infraestructura, contratar al personal, capacitarlo según los criterios estándar, adquirir los insumos, entre otros aspectos. El franquiciador ayuda en la búsqueda de las mejores ubicaciones y exige que el formato, el *branding* y los procesos sean una copia fiel del modelo original. En el caso de alimentos, se procede de la misma manera, esto es, se debe utilizar la fórmula secreta o las recetas preestablecidas por las corporaciones.

En el negocio de restaurantes, se estila realizar una primera prueba de capacidad denominada “Marcha Blanca”, que permite afinar los diferentes protocolos mediante concesiones en el precio o invitaciones a costo del restaurante para calibrar todo el esfuerzo previo.

Franquicias del Perú logró obtener la exclusividad para gestionar a nivel nacional las marcas de su cartera. Por lo tanto, el modelo de negocio ya no es el de un franquiciado, sino el

de un *Retail* que gestiona un portafolio de marcas con varios locales en diferentes puntos del país. Ello precisó de una gran cantidad de colaboradores para brindar el servicio en diferentes turnos. La modalidad de contratación que predominó fue la de *part-time*.

La gestión de un restaurante es muy exigente debido a que es un negocio que requiere de atención todos los días de la semana, en algunos casos, en un horario de 24 x 7. Esto implica la apertura del local a las siete de la mañana, cuando se recibe a los proveedores y se empieza con las labores de organización y limpieza (mantenimiento). Luego se procede con la preparación de los productos, de manera que estén listos a la hora de inicio de atención al público.

A lo largo del día se producen diferentes momentos de estrés, denominados *rash*, que normalmente ocurren durante las horas de almuerzo y cena. Esto, sin embargo, puede variar según la marca. En esas etapas se requiere de mayor personal —por lo general, se contratan *part-time*— para cubrir los picos de asistencia de público. Es así que, una vez que pasa el *rash* del almuerzo, se debe organizar todo otra vez para la cena y disponer las operaciones en orden para recibir la segunda ola de público que se produciría desde el comienzo de la noche. Por último, cuando la demanda baja, empieza la limpieza del local y el inicio del balance final de caja; hacia la medianoche o una de la madrugada se cierra el local. Estas rutinas serán más exigentes en función de la cantidad de canales de venta de que se disponga.

Este modelo, según la complejidad, exige tener diferentes tipos de puestos, como por ejemplo, cajeros, saloneros, cocineros, empacadores, *dishwashers*, motorizados para el *delivery*, etc. Por ello, es importante contar en forma permanente con personal disponible y que pueda estar sometido a grandes exigencias operativas. Al mismo tiempo, se debe asegurar que los baños, los salones, las mesas, la cocina, etc. se encuentren en excelentes condiciones. El gerente de la tienda debe coordinar la necesidad de personal en los diferentes turnos y roles, la administración de los inventarios, la atención al cliente, el cuadro de la caja y/o cantidad de dinero cada cierto tiempo, el seguimiento al vencimiento de los productos, la calidad de los insumos, y asegurar el estándar de la operación. Además, debe capacitar al personal para que siempre esté entrenado con los protocolos de producción, las nuevas campañas, promociones; y controlar el cumplimiento de la normativa establecida por municipalidades y entidades reguladoras.

### **1.3 El sector restaurantes y hospedajes**

En el 2017 el subsector Restaurantes, perteneciente al sector Restaurantes y Hospedajes, estaba conformado por establecimientos como pollerías, comida rápida, chifas, sandwicherías,

café-restaurantes, restaurantes, restaurantes de carnes y parrillas, heladerías, cebicherías y restaurantes turísticos (ver Anexo 1). Durante los últimos años, este subsector ha crecido de manera constante (1.18% en el 2017, según Anexo 1), sustentado por la realización de eventos gastronómicos a nivel nacional, como por ejemplo, la activación de la décima edición de Mistura 2017. Influyó, además, la ampliación de locales, el mejoramiento de la calidad del servicio y la aparición de franquicias de nuevos formatos de comida y/o modelos de negocio. Este crecimiento ha generado nuevas tendencias en los servicios y productos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018a).

Este subsector representó el 3.1% del PBI en el 2017. Adicionalmente, es de suma importancia para el empleo, pues tiene una participación del 7.2% de la población ocupada, con un crecimiento interanual con un 3.5%. La informalidad es otra de las características del subsector, en el que el empleo informal es mayoritario (alrededor del 75.6% de los empleados no cuenta con contrato) (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018b).

Debe anotarse también que en el último lustro han incidido otros factores en este subsector. La preocupación por la alimentación saludable (lo que afecta directamente a los negocios de comida rápida) es una inquietud significativa en el público consumidor. Se han establecido indicadores, así como normativas que cuiden el correcto procesamiento de los alimentos.

#### **1.4 Historia reciente**

A partir de la década de 1990, el *delivery* se convirtió en un canal de venta importante. Los negocios del sector incorporaron a su fuerza de trabajo una flota propia de motorizados que brindaban el servicio.

En el 2010, con el impulso de Internet, las empresas comenzaron a abrir nuevos canales virtuales, a través de páginas *web*, para recibir los pedidos. Ello estimuló mucho el canal del *delivery*. Con el pasar de los años, el sector se fue transformando con el ingreso de modelos de negocio que conectaban a cualquier restaurante o establecimiento con los clientes finales; esto convirtió al *delivery* en una nueva forma de negocio (Bohórquez, 11 de mayo de 2018). En otros países, tomaron fuerza aplicaciones como UBER, Rappi, Glovo, como también el uso de quioscos digitales en los establecimientos que permiten el autoservicio. Estas tendencias fueron también adoptadas en el país y han establecido formas modernas de hacer negocios.

Es pertinente anotar que los clientes actuales son más exigentes y activos respecto a sus derechos, y disponen de nuevos medios para presentar quejas y denuncias: Indecopi, los libros de reclamaciones de cada tienda, los teléfonos inteligentes que permiten ilustrar con fotos o

videos las demandas; y las redes sociales que difunden las protestas. Una importante franquicia internacional de comida *delivery* fue hallada culpable de descuido en la higiene, al punto de comprobarse la presencia de insectos en una de sus cocinas. Por propia iniciativa la franquicia se retiró del país, clausurando docenas de locales. Esta es una de las preocupaciones de los directores de Franquicias del Perú.

## 1.5 Franquicias del Perú

Para el 2017, Franquicias del Perú estaba constituida por un conglomerado de más de 300 restaurantes de diferentes marcas y formatos de comida (*fast food* y *casual dining*). Inició sus actividades en la década de 1980, cuando el Perú salía de un prolongado gobierno militar y se pasaba a un gobierno democrático. En aquel entonces, traer al país un negocio o una franquicia extranjera era impensable. Tres jóvenes amigos emprendedores, sin embargo, se reunieron y, después de analizar el entorno y las posibles oportunidades de crecimiento, tomaron la decisión de ofrecer la primera marca extranjera de comida rápida.

Durante sus primeros años lograron una gran aceptación, con resultados por encima de lo esperado. Es así que decidieron abrir un segundo local. No obstante, la situación del país se tornó nuevamente complicada con años de violencia, inseguridad y atentados debido a la aparición del grupo terrorista Sendero Luminoso<sup>1</sup>.

A pesar de ese turbulento contexto social del país, el negocio siguió creciendo y abrió diez tiendas más; pero al ser una franquicia de marca extranjera, fue víctima de atentados. Cuenta la historia de la compañía que, por el año 1987, Alejandro Domínguez, quien había ingresado a trabajar a Franquicias del Perú como gerente de una de las tiendas, vivió un episodio que marca parte de la memoria de Franquicias. Relata Domínguez: “Después de haber hecho la apertura del local, y con varios clientes dentro, escuché un grito de terror: ¡Bomba! Lo único que pensé fue ir donde los clientes y evacuarlos; esperé a que salieran todos, corrí hacia la esquina y la explosión se dio minutos después”.

En la década de 1990, se consiguió controlar el terrorismo. Esto dio paso a que la empresa apostara por nuevas marcas y formatos de reputación mundial. También buscó el liderazgo como principal franquiciador del mercado local, y se convirtió en uno de los principales empleadores del sector.

---

<sup>1</sup> Sendero Luminoso fue una organización terrorista fundada a finales de la década de 1960 y que empieza un violento accionar en pos de hacerse del poder del país desde 1980. Operó durante más de una década y llegó a controlar significativas zonas, así como ciudades y distritos del interior del país. Existe un amplio consenso internacional que lo condena por su extrema e irracional violencia.

A partir del 2002, la economía del país creció de modo significativo (INEI, 2017). Franquicias del Perú abrió más locales y trajo nuevas marcas. Con esta evolución, la Dirección se enfocó en cuidar los indicadores financieros, sobre todo la venta, margen bruto y el EBITDA.

A medida que se realizaban más aperturas, era necesario contar con colaboradores que pudieran cubrir las diferentes líneas de negocio. Al mismo tiempo, con el crecimiento de otro sector, el *Retail* (ver Anexo 2), que competía por el mismo perfil de colaboradores, era cada vez más complejo conseguir al personal deseado.

Las tasas de desempleo se redujeron paulatinamente en el país (INEI, 2018b). La falta de talento en el mercado hacía que Franquicias del Perú se convirtiera en “la escolita” de otros sectores como el *Retail*. La eficacia en la contratación de personal, que se medía con el tiempo de permanencia y la productividad, disminuyó. Los que ingresaban a la compañía no tenían el mismo nivel de desempeño y compromiso, lo cual daba lugar a rotación temprana.

## 1.6 El crecimiento

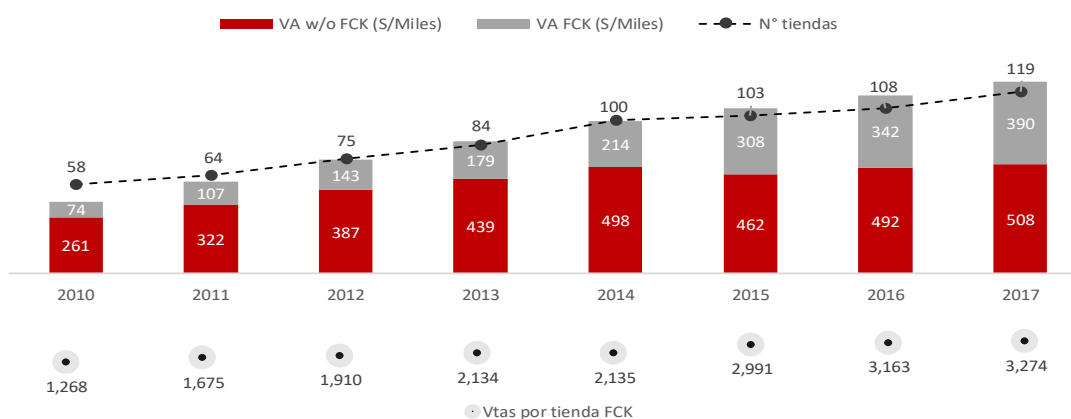
A finales del 2011, cuando Franquicias del Perú contaba con 100 tiendas, el Directorio se propuso alcanzar un crecimiento mayor y trazó un plan a 5 años para llegar a las 400 tiendas. La marca insignia sería FCK<sup>2</sup>. En el 2012 se inició de forma intensa la contratación de personal, pues se debía abrir un promedio de 60 tiendas por año y, por ello, se requería de un número mayor de colaboradores. Los locales, al ser propios, exigieron procesos de compra y alquiler que fueron todo un reto. Esta gestión fue muy dinámica, y se logró cumplir con el objetivo de aperturas.

Pero en el 2013 ocurrió un incidente en uno de los locales de FCK: por falta de control, surgió un problema con respecto a un insumo utilizado en la elaboración de uno de los productos. La máxima autoridad fiscalizadora, al visitar una de las tiendas, encontró almacenados algunos insumos que debían haber sido desechados. La autoridad asumió que se estaban reutilizando, lo que ocasionó el cierre del local y todo un movimiento mediático que perjudicó a la marca. La investigación, en ese entonces, confirmó que los insumos no eran reutilizados, pero no debían estar ahí porque ya estaban vencidos. El daño ya estaba hecho: las ventas cayeron drásticamente y al gerente general le costó el puesto. Al año siguiente, ingresó un nuevo gerente general, quien hizo posible recuperar los niveles de venta del año anterior al incidente, y emprendió el proceso de estabilización de los controles (ver Figura 1).

---

<sup>2</sup> FCK: es el nombre que se ha adoptado en esta investigación para referirse a la principal marca de restaurante de Franquicias del Perú, con el mayor volumen de venta y de colaboradores.

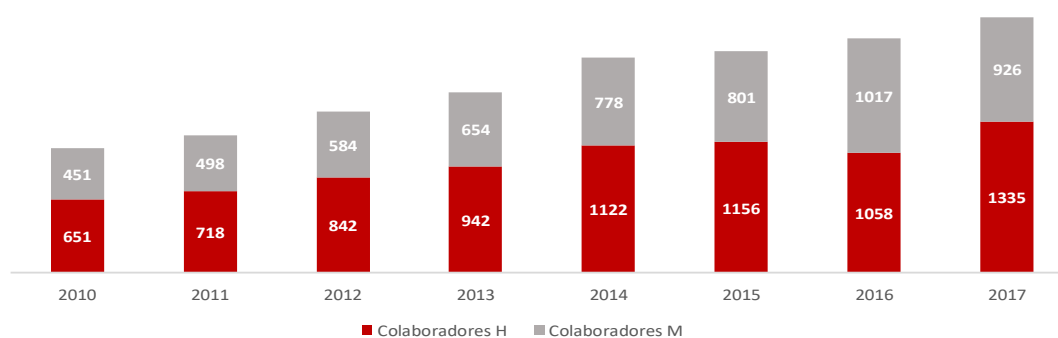
**Figura 1. Evolutivo de las ventas anuales del negocio FCK - 2010 a 2017**



Fuente: Franquicias del Perú (2018)

Para el 2014, Franquicias del Perú ya había abierto 300 tiendas. Esto causó que se pasara de cuatro mil colaboradores en el 2011 a casi diez mil. FCK concentraba solo en personal *part time* el 20% de esta población (ver Figura 2).

**Figura 2. Evolutivo del Headcount Part Time de FCK**



Fuente: Franquicias del Perú (2018)

Se trató de un crecimiento orgánico acelerado en el que se apostó por los jóvenes. Las nuevas tiendas estaban siendo lideradas por colaboradores de entre 25 y 27 años, que si bien habían aprendido de la operación, la necesidad de gerentes de tienda, les exigió un desarrollo rápido para que asumieran esta responsabilidad (ver Anexo 3). Para evitar incidentes como el ocurrido en el 2013, y ante el hecho de contar con gerentes de tienda bastante jóvenes, se buscó fortalecer todas las líneas de mando corporativas. Se propuso un nuevo plan con la premisa de traer a nuevos talentos<sup>3</sup> con perfiles diferentes y que fueran expertos en su tema. Para tal efecto, se reforzaron las áreas de Compras, Logística, Finanzas, Recursos Humanos y *Marketing*. Esto

<sup>3</sup> Talentos: personas con las competencias y habilidades requeridas y que cubran posiciones importantes dentro de la tienda: gerentes y asistentes de tienda. En el caso de las áreas corporativas, persona con cargos de gerentes y mandos medios.

debía permitir que la empresa pudiera llegar al objetivo de crecimiento en número de tiendas con otro nivel de gestión. Pese a ello, no se produjo la evolución que se esperaba, pues la falta de coordinación y la distancia entre “la operación” y “el corporativo” era muy marcada.

**1.7 La rotación**

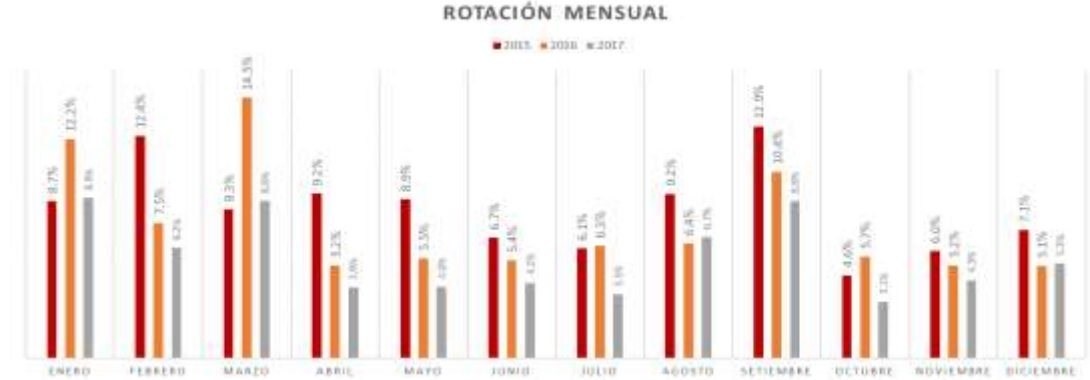
Durante muchos años la rotación se medía, pero no se hacía gestión. En el 2015, el nuevo Gerente Corporativo de Recursos Humanos, identificó que el nivel de rotación había superado el récord, y estaba por encima del 100% (ver Figuras 3 y 4).

**Figura 3. Rotación acumulada**



Fuente: Franquicias del Perú (2018)

**Figura 4. Rotación mensual**



Fuente: Franquicias del Perú (2018)

Se sabía que la rotación de colaboradores en el subsector Restaurantes era una de las más altas del mercado. A este grupo le seguían las empresas del sector *Retail* como los supermercados y tiendas por conveniencia (entre 50% y 60%) (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2011). Al tener una rotación tan alta, estas empresas eran muy activas en la labor de reclutamiento, razón por la cual se convirtieron en los principales competidores de Franquicias

del Perú por el mismo colaborador. El perfil requerido para las líneas de supervisión de los supermercados exigía tener experiencia liderando restaurantes o negocios de conveniencia. Para los puestos de atención y servicio solo se necesitaba ser estudiante universitario o haber concluido la educación secundaria.

Esta situación de competencia y la necesidad de mantener la mayor cantidad de tiempo a los colaboradores en la empresa, sobre todo a los gerentes de tienda, motivó que se estudiaran las razones de la alta rotación.

Se empezó estudiando al personal de tienda. Una de las causas identificadas eran los salarios, que en este sector bordeaban el sueldo mínimo. El incremento de ingresos para estos colectivos ocurría la mayoría de las veces solo por mandato del gobierno, al subir la remuneración mínima vital (ver Anexo 4).

La segunda razón de rotación era la relación con el jefe. En las encuestas realizadas, tanto en la evaluación del clima laboral y en las encuestas de salida, se encontraba de forma muy marcada el reclamo por el trato de los jefes. Con frecuencia estos habían sido compañeros de sus subordinados y muchos de los aprendizajes seguían una cultura que solo atendía indicadores financieros y donde todos eran “recursos”. Uno de los colaboradores señaló: “Me programan mis horarios para la siguiente semana y no los cumplen, por eso prefiero irme porque ya no puedo ni estudiar”.

La tercera razón era el desarrollo, pues se les ofrecía un crecimiento rápido, pero cuando se generaban las oportunidades nos eran tomados en cuenta. Esta propuesta, si bien era una realidad en varios casos, no incluía a todos por las vacantes disponibles.

Durante el 2015, Franquicias del Perú aplicó una estrategia de recursos humanos orientada a reducir la rotación, principalmente del personal de tienda. La gerencia planteó, como primer frente, desarrollar un sistema de compensaciones que fuera atractivo para el sector y que afrontara el ataque constante del sector *Retail*. Esto condujo a que el paso inicial fuera definir con la gerencia general el mercado de comparación y el posicionamiento deseado. Se determinó compararse con el sector *Retail* y ubicarse en la mediana de mercado<sup>4</sup>. Esto significaba estar 15% arriba del subsector Restaurantes y facilitaba el proceso de reclutamiento, pues generó una mejor propuesta para los estudiantes universitarios, que sería el público objetivo por contratar.

El segundo frente por impulsar fueron las herramientas básicas de recursos humanos. Es así que se puso énfasis en mejorar los sistemas de información, el sistema de planillas y los

---

<sup>4</sup> Mediana de mercado: estadígrafo utilizado en estudios de mercado que marca el punto medio de una muestra de datos.

sistemas de control de *Headcount*<sup>5</sup> de todas las tiendas. Esto permitió obtener información confiable para desarrollar otras estrategias orientadas al colaborador. Sin embargo, a pesar de todas estas mejoras, por temas culturales y de adaptación en el 2016, se registraron varias salidas en los niveles de jefatura corporativa (gerentes y mandos medios), donde la mayoría de los colaboradores reclutados dos años atrás como nuevos talentos, renunciaron por diferencias existentes entre el corporativo y la operación. Uno de los gerentes del área corporativa comentó en la entrevista de salida: “ya me aburrí, parecen dos empresas”.

## **1.8 La operación de los restaurantes y la cultura de la empresa**

Cuando empezó la empresa, la relación entre los empleados, gerentes y dueños era muy cercana, prácticamente todos hacían de todo. Existía mucha camaradería, se ayudaban mutuamente y cualquiera problema que surgiera se solucionaba rápidamente. Los dueños, tenían mucha sensibilidad con la gente, los consideraba parte de su familia y ante cualquier dificultad laboral o personal, los trabajadores se sentían respaldados.

Con el crecimiento, esto fue cambiando. La necesidad de controlar cada vez más tiendas fue generando mayores niveles de supervisión y seguimiento. Empezaron a llegar nuevos colaboradores y jefes con estilos de trabajo diferente, más enfocados en los resultados. La cercanía que existía entre las tiendas y las áreas de soporte se fue perdiendo. Las áreas de soporte ahora eran las áreas corporativas y eran vistas como las que juzgaban su trabajo, aún sin conocer de la operación. En opinión de un gerente de tienda: “vienen a cuestionar lo que hacemos y ni si quiera conocen cómo funciona el negocio. Estar en una tienda todo el día no es igual a estar en un escritorio”.

Sin embargo, ante grandes dificultades, salía a relucir esa sensibilidad que tanto caracterizó a la empresa en sus inicios. En el 2017 después del Fenómeno El Niño<sup>6</sup>, denominado “El Niño Costero”, que ocasionó grandes pérdidas materiales a los pobladores del norte del país, los dueños, gerentes y empleados llevaron a cabo labores de ayuda, primero a los colaboradores y sus familiares, luego a las personas de la zona. También se facilitaron alimentos a los rescatistas.

Las áreas corporativas no conocen a profundidad la operación, están inmersas en solucionar problemas tecnológicos, preparar numerosos reportes de control de forma manual y

---

<sup>5</sup> Headcount: métrica utilizada para contabilizar la cantidad de colaboradores.

<sup>6</sup> El Fenómeno El Niño es un evento climático producido por el calentamiento del Océano Pacífico en las costas del Perú y Ecuador. Ocurre cíclicamente cada tres o cuatro años y su intensidad es variable, pudiendo ser benigno o catastrófico (intensas lluvias). Además de los países mencionados, puede llegar a afectar a Colombia y Chile.

crear presentaciones todos los meses informando sobre los resultados del negocio. En muchos casos, los horarios de trabajo también son extensos y el reconocimiento no es para ellos, debido a que sólo cumplen con su trabajo. Las áreas de tecnología buscan ahorrar en las implementaciones; el área de Finanzas presiona para lograr los ajustes presupuestales y Recursos Humanos busca bajar la rotación. Las iniciativas son proyectos individuales y no colectivos, esto ocasiona que no sean tomados en cuenta o que se implementen mal.

Una de estas iniciativas fue el desarrollo del Centro de Excelencia de Reclutamiento, cuyo objetivo era generar sinergias entre las diferentes marcas y tiendas, lo cual facilitaría la gestión de cada gerente de tienda y reduciría su carga operativa. Sin embargo, no se obtuvieron los resultados esperados, porque era un proceso que le pertenecía a cada marca y esto implicaba quitar poder a la operación. Es así que la centralización de los procesos no se consolidó.

Del mismo modo, se desarrollaron programas para entrenar a estos gerentes de tienda en herramientas de gestión para mejorar su desempeño. Pero durante el 2016 se desvincularon a varios de estos gerentes por presentar anomalías en las cajas y remitos<sup>7</sup>. Se comprobaron desfalcos y malas prácticas en todas partes. La falta de comunicación y coordinación entre la operación y el corporativo era más que evidente.

En ese contexto, el Directorio evaluó los resultados del año y, al ver que no se estaba logrando el objetivo de crecimiento planteado, se decidió la salida de la gerente general. Esto produjo una nueva situación de cambio e incertidumbre.

El Directorio apostó por el desarrollo interno nombrando a unos de los colaboradores estrella y de mayor tiempo en la compañía como nuevo gerente general. El nuevo líder de Franquicias del Perú, meses después, dispuso la salida del gerente de Recursos Humanos y nombró a José Carlos Barrón en su lugar.

Barrón era un gerente que venía de la operación, con una trayectoria interesante en otras empresas en la parte comercial y a quien se le planteaba este nuevo reto (ver Anexo 6). Era el cuarto gerente de Recursos Humanos en menos de dos años y además tenía bajo su responsabilidad la presión por lograr resultados en el corto plazo. José Carlos sabía que si no cumplía, se iría de la empresa.

José Carlos Barrón, después de conversar con Alejandro Domínguez esa mañana de diciembre del 2017, reflexionó:

“Llegar a 500 tiendas en los siguientes tres años no será fácil. Hemos perdido el control y estamos en riesgo. Descuidamos detalles como la limpieza de los baños, el aseo de las mesas,

---

<sup>7</sup> Remito: remisión de dinero a Prosegur y al área de tesorería donde se reportaba el dinero recaudado.

el mantenimiento de las tiendas; y el cuidado de nuestra gente. Necesito pensar en una propuesta para llevar al Directorio”. (Comunicación personal, C. Barrón, 16 de diciembre 2017).





## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1 Resumen

Franquicias del Perú es una empresa exitosa y líder en su sector. Viene creciendo en número de tiendas y en cantidad de colaboradores en los últimos años. La visita de uno de los directores a un grupo de establecimientos pone en evidencia la pérdida de control en el nivel de servicio lo cual es un riesgo para la continuidad del negocio. Los posibles reclamos de los clientes, las inspecciones de las entidades reguladoras y/o las auditorías de los dueños de las franquicias podrían significar el cierre de los locales e incluso la pérdida de la marca. Por otro lado, se presenta un enfrentamiento entre las áreas corporativas y la operación. Todo lo anterior es agravado por la alta rotación.

### 2.2 Objetivo pedagógico

Para analizar el presente caso, se hace necesario utilizar el modelo de diagnóstico denominado Octógono, identificando problemas en la eficacia, atractividad y unidad. Posteriormente se plantearán alternativas de solución y se elaborará un plan de acción.

### 2.3 Público sugerido

Se sugiere que este caso se discuta en los cursos de gobierno de personas, para alumnos de maestría.

### 2.4 Preguntas de preparación

- ¿Qué tan interesante es el sector Restaurantes?, ¿crees que está perdiendo valor?
- ¿Cuál es la estrategia de Franquicias y qué piensas sobre el enfoque que le están dando?
- ¿Crees que Franquicias tiene buenos sistemas de control?, ¿responden a su estrategia?
- ¿Crees que el perfil de los gerentes de tiendas es el adecuado?, ¿qué cambiarías?

### 2.5 Análisis del Octógono

- Entorno externo

El subsector Restaurantes supero los S/ 13,900 millones en el 2017 y viene creciendo desde el año 2009 entre 2% y 9%, impulsado por el boom gastronómico.

Este subsector se ve afectado por el crecimiento de otro sector, el *Retail*, el cual tiene un tamaño de S/ 30 000 millones en ventas.

Una característica que asemeja al sector *Retail* y al subsector Restaurantes es la rotación. Esta fluctúa de 45% a 100%. Por ello, la necesidad de personal por parte de los principales supermercados es grande, siendo una fuente de reclutamiento el personal que trabaja en los restaurantes.

Actualmente, el cliente es más exigente sobre el servicio y la calidad de los productos y cuenta con medios o canales para expresar su inconformidad, lo cual puede perjudicar de manera grave la reputación de la marca.

La distribución de los pedidos con motorizados (*delivery*) es otro de los factores que ha afectado la forma de consumir, los clientes dejan de asistir a los restaurantes.

- Estrategia

La estrategia de Franquicias es estar más cerca al cliente, manteniendo el valor de marca mediante la calidad del servicio y eficiencia operativa. Franquicias del Perú apalanca su estrategia en tres frentes:

El primero, es el crecimiento constante, donde la apertura de nuevas tiendas y formatos se da de forma intensa. Esto implica establecer mecanismos de control en las áreas corporativas y encontrar al personal adecuado para la operación.

El segundo, es el enfoque en el cliente. El consumidor de los productos de Franquicias del Perú es diverso y se encuentra tanto en Lima como en provincias. Este público se ve atraído por las marcas de la empresa y la calidad de sus productos. El área de operaciones de cada una de las marcas tiene la misión de asegurar la satisfacción de su cliente final y el estándar de los productos.

El tercero, es tener una estrategia de costos. Este punto es muy importante porque el control de los costos, tanto de la comida como del personal, es el que construye el EBITDA. En consecuencia, las áreas corporativas tienen la misión de cuidar esa parte del negocio y asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros.

- Sistemas de Dirección

- Sistema de control de presupuesto y gastos: Al ser un negocio que se maneja por volúmenes, el control de los gastos y la planificación es muy exigente.
- Sistema de compensación: La retribución es un elemento diferenciador en este sector, para evitar la rotación y poder impulsar el logro de los resultados.

- Sistemas de control de calidad (estándares) y normativos: Constantemente se visitan los establecimientos, con el fin de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y los estándares.
- Sistema de control de horarios y turnos: La necesidad del negocio exige crear horarios de manera frecuente, asignando turnos según los momentos del día y la disponibilidad de los colaboradores.
- Sistema de entrenamiento y capacitación: El entrenamiento es constante, para todos los niveles de la tienda, donde se debe reforzar los estándares y cada vez que sale un producto nuevo.
- Sistemas de desarrollo de carrera: Modelo que facilita el proceso de desarrollo de los colaboradores en tienda, lo que les permite alcanzar un puesto de mayor responsabilidad previo cumplimiento de ciertos requisitos y luego de pasar por una serie de evaluaciones.
- Sistema de rotación de puestos: En cada restaurante tienen un modelo que fomenta la movilización entre diferentes puestos.

- Estructura formal

La operación es supervisada por el Gerente de Marca, quien debe asegurar los objetivos de venta en todas las tiendas.

El área corporativa es responsable de controlar el cumplimiento de los KPIs vinculados a la rentabilidad, eficiencia en costos, distribución y mano de obra.

El gerente general reporta al Directorio, que está pendiente de las acciones que se toman para asegurar la estrategia.

Las marcas se organizan de la siguiente manera:

- Gerentes de marcas para especializar la gestión
- Gerente territorial
- Gerente de área
- Gerente de tienda
- Asistente de tienda

Esta estructura permite tener un sistema de supervisión por zonas y/o tipos de restaurantes. Ello representa también la línea de carrera y pone al gerente de tienda como el puesto clave en la gestión del restaurante, y al gerente de área como el nexo entre las tiendas y el corporativo.

- Saber distintivo

La gestión de operación en los restaurantes se enfoca en la satisfacción de los clientes. Esto implica tener un conocimiento exhaustivo de cada uno de los procedimientos y estándares de la marca. Asimismo, la gestión de una franquicia demanda un conocimiento especializado y de control extremo, puesto que se debe asegurar la rentabilidad de cada uno de los locales. En ese sentido, la rotación pone en riesgo el manejo de los restaurantes, así como la adecuada gestión del corporativo sobre los procesos del negocio. Esto se evidencia desde que dejan de cuidar la limpieza de los locales.

Es importante indicar que este saber es un proceso que toma años y que, además, exige una constante relación con las corporaciones dueñas de las franquicias a las cuales representa Franquicias del Perú.

- Estilos de dirección

Alejandro Domínguez: Muy orientado a resultados. Visita con frecuencia las tiendas y presiona al gerente de recursos humanos para que haga una propuesta.

José Carlos Barrón: Entiende del negocio, mantiene buenas relaciones a todo nivel, es un excelente comunicador y conciliador.

Gerente de tienda: Su labor requiere ser un “todista”: cuidar a la gente, asegurar la calidad de los productos, responder por la rentabilidad de la tienda.

- Estructura real

Existe un enfrentamiento entre las áreas de negocio y el corporativo.

- Misión interna

En los inicios de la empresa, existía una constante preocupación por satisfacer las necesidades del personal. Sin embargo, en los últimos años, esto se ha descuidado. Los sueldos ya no son atractivos, los programas de capacitación insuficientes y el enfrentamiento entre las áreas corporativas y las de negocio generan un mal clima laboral. Los altos niveles de rotación evidencian que las personas que ingresan atraídos por el prestigio de las marcas se desencantan con facilidad y terminan retirándose.

En todo este contexto, la mayor presión se la lleva el gerente de tienda, quien debe conseguir los resultados, cumplir con las exigencias del corporativo, capacitar al personal a su

cargo, motivarlo y hacer lo posible para que no se vaya. Por otro lado, debe cuidar todas las condiciones para que el cliente esté satisfecho, cumplir con los procedimientos y normas exigidas por las entidades reguladoras y los dueños de las franquicias.

- **Valores de dirección**

- Los dueños siempre han estado preocupados por las personas que trabajan en la empresa, pero también han sido muy exigentes con el logro de objetivos.
- Para poder crecer se contrataron a Directivos para diferentes áreas, muchos de ellos no se adaptaron a lo demandante del negocio, a la presión de los dueños de las franquicias o al conflicto interno.
- Ahora se ha dado la oportunidad de asumir la dirección a profesionales que han crecido con la empresa. Para el futuro se espera capacitar y formar a más colaboradores para que estén preparados para suceder a sus jefes.

- **Misión externa**

Existe el compromiso de los directivos para brindar un servicio de primer nivel a los clientes. Franquicias del Perú tiene pocas quejas, pero una gran preocupación por los riesgos si se descuidan.

## **2.6 Diagnóstico del Octógono**

### **Problemas de eficacia**

- La evaluación de desempeño del gerente de tienda sólo está orientado a resultados.
- El sistema de entrenamiento y capacitación del gerente de tienda es insuficiente.

### **Problemas en atraktividad**

- Enfrentamiento entre el corporativo y el negocio. Lucha de poderes y falta de empatía.

### **Problemas de unidad**

- No se tiene una propuesta de valor interna que cubra las necesidades de las personas y genere compromiso para que cuide la organización.

- **Criterios para considerar:**

Para evaluar las alternativas, se consideran los siguientes criterios:

Eficacia: Económicos y de tiempos.

Atraktividad: Evaluar si la acción a tomar impacta positivamente en mejorar el aprendizaje de la organización.

Unidad: Validar cómo las acciones a tomar impactan en generar mayor compromiso en las personas, considerando que es uno de los puntos que ayuda a reducir la rotación.

- Análisis de alternativas

### Problemas de eficacia

- La evaluación de desempeño del gerente de tienda solo está orientado a resultados.

**Tabla 1. Alternativa de eficacia 1**

Alternativa	E	A	U
A1: Incorporar en la evaluación de desempeño el cumplimiento de los procedimientos, limpieza y nivel de servicio en las tiendas.	Medio	Medio	Bajo
A2: Evaluación 360° - Orientado a evaluar las competencias: liderazgo, desarrollo de equipo, comunicación, conducta ejemplar.	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

La alternativa elegida sería la 2, porque se puede modificar las conductas que se espera, haciendo que el gerente de tienda se enfoque en ser un ejemplo en la operación y tener un impacto rápido en los resultados.

- El sistema de entrenamiento y capacitación del gerente de tienda es insuficiente.

**Tabla 2. Alternativa de eficacia 2**

Alternativa	E	A	U
A1: Escuela “Franquicias” (creación de una escuela corporativa que potencie el conocimiento en el negocio y competencias técnicas y blandas de los colaboradores).	Bajo	Alto	Alto
A2: Contrato con universidades (trabajar con diferentes escuelas de negocio para la implementación de mallas curriculares ad hoc a la organización)	Bajo	Alto	Medio
A3: Gerente de distrito “coach” (formar a los gerentes de tienda a través de los gerentes de distrito, capacitándolos en los diferentes procesos y cómo gestionar a sus colaboradores)	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

La alternativa elegida sería la 3, porque se les puede activar más rápido, ayudar a los gerentes en las principales brechas y tiene un menor impacto en el costo.

### Problemas en atraktividad

- Enfrentamiento entre el corporativo y el negocio. Lucha de poderes y falta de empatía.

**Tabla 3. Alternativa de atraktividad**

Alternativa	E	A	U
A1: Programa Conociendo el Negocio para los del corporativo (15 días en la tienda, aprendiendo los procedimiento y vivencias)	Alto	Alto	Alto
A1: Rotación interna o línea de carrera (generar intercambios de 3 a 6 meses, entre el corporativo y el negocio que permita una inmersión como parte de la línea de carrera)	Medio	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

La alternativa elegida sería la 1, por tener resultados de formar más rápida y con menores costos.

### Problemas de unidad

- No se tiene una propuesta de valor interna que cubra las necesidades de las personas y genere compromiso para que cuiden la organización.

**Tabla 4. Alternativa de unidad**

Alternativa	E	A	U
A1: Propuesta de valor interna para toda la organización (contratar una empresa tercera para levantar las diferentes necesidades y alinearlas a la cultura de la organización)	Medio	Alto	Medio
A2: Propuesta de valor interna segmentada (Contratar una empresa tercera que nos ayude a identificar los diferentes segmentos de la empresa, para orientar mejor la propuesta de valor)	Alto	Alto	Alto

Fuente: elaboración propia

La alternativa elegida sería la 2, por tener un mayor impacto en los resultados económicos, la atraktividad y la unidad.

Estas alternativas ayudarán a enfocar el plan de acción que debe de orientarse a tener resultados a corto plazo y largo plazo. Se seleccionará mediante el impacto que puede generar dentro de la organización y que busca cambios en la relación del corporativo y el negocio.

Estas acciones también buscan identificar el potencial del personal y cuáles son los perfiles que se necesitan para mantener la dinámica de las tiendas, nivel de servicio y gestión de personas.

### **Plan de acción:**

#### Acciones de Corto Plazo

- Implementar la Evaluación 360°, que midan las competencias de liderazgo, desarrollo de equipo, comunicación, conducta ejemplar. Lanzar una comunicación a todos los gerentes de tienda, con la nueva forma de evaluarlos y los criterios de éxito por cada conducta.
- En función a los resultados de la evaluación 360°, tomar las mejores prácticas de los más sobresalientes y llevarlas a los que tienen mayor brecha para ayudarlos a mejorar.
- Desarrollar al gerente de distrito como *coach*, con el objetivo de que pueda transmitir el conocimiento que requiere el gerente de tienda y acompañarlo en el proceso.
- Implementar el programa “Conociendo el Negocio” a los integrantes del corporativo, donde se le acompañe en una travesía sobre la operación. Esto deberá ser un plan de salida semanal, en donde visitarán tiendas durante 15 días.

#### Acciones de Largo Plazo

- Implementar una encuesta / estudio que levante la valoración de la propuesta de valor interna vigente, que permita identificar cuántos segmentos hay en la organización, conocer las principales necesidades y desarrollar una propuesta de valor interna en para cada colectivo identificado.

## Conclusiones

1. Franquicias del Perú, en sus inicios fue una organización con mucha cercanía entre sus colaboradores y con un gran espíritu de familia y emprendimiento, que los llevó a superar muchos momentos de crisis en su historia. Sin embargo, el crecimiento acelerado, la alta rotación, los enfrentamientos entre las áreas corporativas y la operación han puesto en riesgo la continuidad de negocio por descuidar varios frentes.
2. Las personas que ingresaron tenían estilos de trabajo diferentes y no lograron los resultados que se esperaba, se enfocaron en temas de eficiencia y rentabilidad, carecieron de la inmersión necesaria al negocio y perdieron la sensibilidad requerida.
3. Con las acciones planteadas, se espera romper el círculo vicioso que se ha generado sobre la gestión de personas y que se haga posible un cambio en el perfil de los gerentes de tienda, mejorando sus conductas, que sean modelos a seguir dentro de la organización.
4. Como organización, evolucionar en la propuesta de valor interna en cada etapa de ciclo de vida del empleado para generar mayor compromiso y contribuir en el acercamiento de las áreas corporativas y del negocio, estas acciones impactarán en reducir la rotación y asegurar la continuidad en el largo plazo.
5. La metodología desarrollada (Octógono) en el trabajo de investigación permite analizar las fortalezas y amenazas de la organización y tomar acciones que permitan hacer un cambio, ya sea en la estrategia, modelo gestión, o en la propia gestión de personas.



## Bibliografía

- Bohórquez, M. (11 de mayo de 2018). Domicilios.com, Glovo, Uber Eats y Diloo: apps de delivery despegan. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/289118-uber-eats-glovo-diloo-y-domicilios-com-apps-de-delivery-despegan>
- Franquicias del Perú. (2016). Documentación interna de la empresa [Archivo PPT].
- Franquicias del Perú. (2018). Documentación interna de la empresa [Archivo PPT].
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). *Panorama de la economía peruana 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01\\_producto-bruto-interno-trimestral\\_ivtrim2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_ivtrim2017.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018b). *Perú: indicadores de empleo e ingreso por departamento (2007-2017)*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018c). *Encuesta Mensual del Sector de Servicios*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2018d). *Informe Económico Trimestral IV trimestre 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1511/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1511/libro.pdf)
- Lampadia (2016). *El poder adquisitivo sustenta el desarrollo del retail moderno*. Recuperado de <https://www.lampadia.com/analisis/economia/el-poder-adquisitivo-sustenta-el-desarrollo-del-retail-moderno/>

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2011). *Estudio Latinoamericano de Indicadores de Gestión Humana*. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/estudio-saratoga.pdf>

Qué es una franquicia. (6 de noviembre de 2012). *Franquiciasenperu.com*. Recuperado de <http://www.franquiciasenperu.com/informacion-y-franquicia/que-es-una-franquicia>



## Anexos

### Anexo 1. Sector de restaurantes en el Perú (2017)

El sector Restaurantes y Hospedajes, con un tamaño de S/ 16 200 millones en el año 2017 mostró un avance anual de 1.24%.

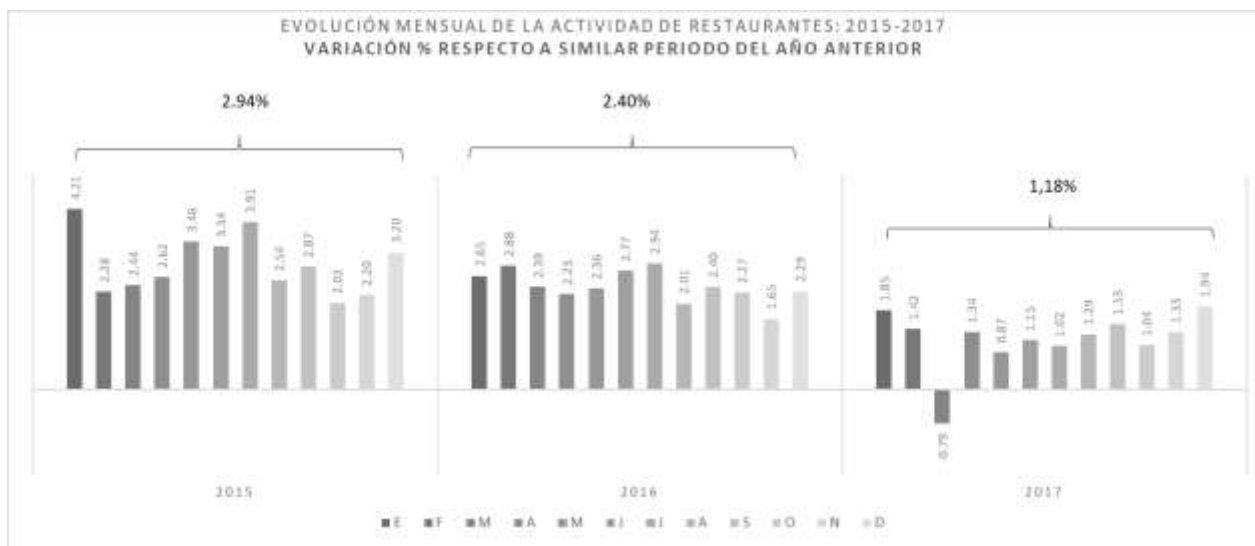
Sector Restaurantes y Hospedajes: diciembre 2017

(Año base 2017)

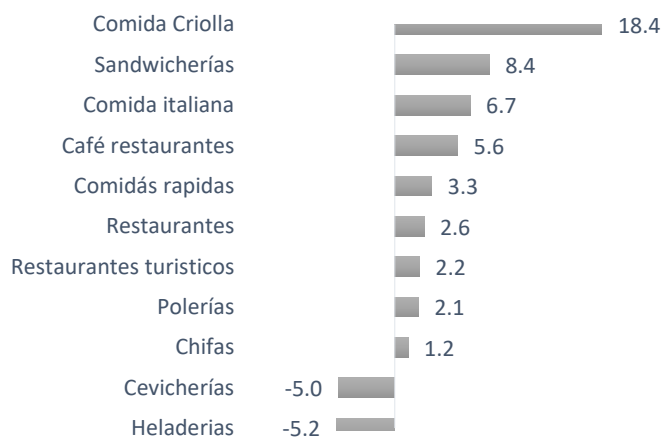
Sector	Ponderación	Variación porcentual 2017 / 2016	
		Diciembre	Enero - Diciembre
<b>Restaurante y hospedajes</b>	<b>100,00</b>	<b>2,21</b>	<b>1,24</b>
Hospedaje	13,60	4,19	1,62
Restaurante	86,40	1,94	1,18

Fuente: INEI (2018b)





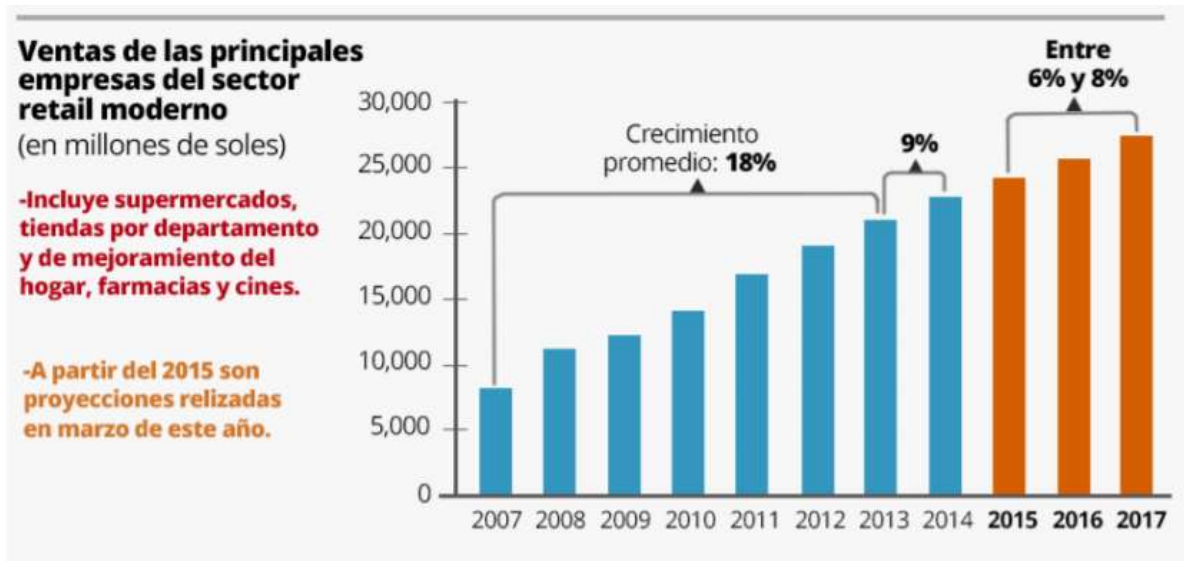
## Sector de Restaurantes Diciembre 2017



UNIVERSIDAD DE PIURA

Fuente: INEI (2018c)

## Anexo 2. Evolución del sector *retail* en el Perú



Fuente: Lampadia (2016)



### Anexo 3. Perfil del empleado y línea de carrera

#### Perfil del Gerente de Tienda



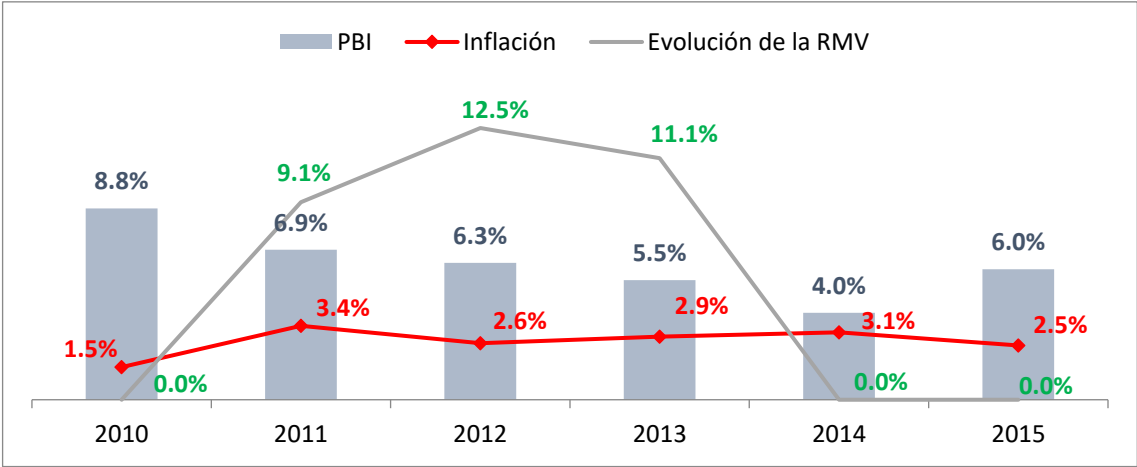
Fuente: Franquicias del Perú (2016).

#### Descripción de la Línea de Carrera en FCK

Gerente de Área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar y asegurar el cumplimiento de los estándares de procesos operativos</li> <li>• Dirigir al equipo completo de las tiendas para asegurar el cumplimiento de las políticas</li> <li>• Supervisar el control adecuado de los gastos operativos relacionados al negocio</li> <li>• Asegurar la ejecución correcta de las campañas del cronograma de marketing</li> </ul>
Gerente de Tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar y controlar la operación de la tienda a cargo</li> <li>• Practicar y promover la cultura de la marca</li> <li>• Administrar, revisar y analizar los reportes financieros de la tienda</li> <li>• Implementar estrategias definidas por la marca para incrementar las ventas y transacciones</li> </ul>
Asistente de Tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y cumplir los estándares de calidad mediante los procedimientos establecidos</li> <li>• Organizar y supervisar la preparación/empaque/venta de los productos de manera eficiente</li> <li>• Controlar el manejo de efectivo mediante el cumplimiento de los procedimientos de auditoría</li> <li>• Seguimiento al entrenamiento de los colaboradores, mediante evaluaciones y feedback</li> </ul>
MEC / Monitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el orden y la limpieza al inicio y cierre del turno en todas las áreas</li> <li>• Monitorear los tiempos a fin de garantizar el cumplimiento de los estándares</li> <li>• Apoyar al equipo gerencial en tareas administrativas del restaurante</li> <li>• Dirigir y direccionar procedimientos y estándares en el restaurante</li> </ul>
ME Entrenador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrenar y hacer seguimiento a los miembros de equipo nuevos</li> <li>• Re-entrenar a los miembros de equipo de la tienda bajo los estándares establecidos</li> <li>• Promover entre los miembros el cumplimiento de los indicadores operacionales</li> <li>• Fomentar el cumplimiento de todas las actividades de los miembros de equipo durante el turno</li> </ul>
ME Full Time	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de productos, siguiendo los estándares de calidad</li> <li>• Brindar una excelente atención, ejecutando estándares de servicio</li> <li>• Limpiar la tienda, ejecutando los estándares de limpieza</li> <li>• Realizar el cobro y entregar el cuadro de la caja al encargado</li> </ul>

Fuente: Franquicias del Perú (2016)

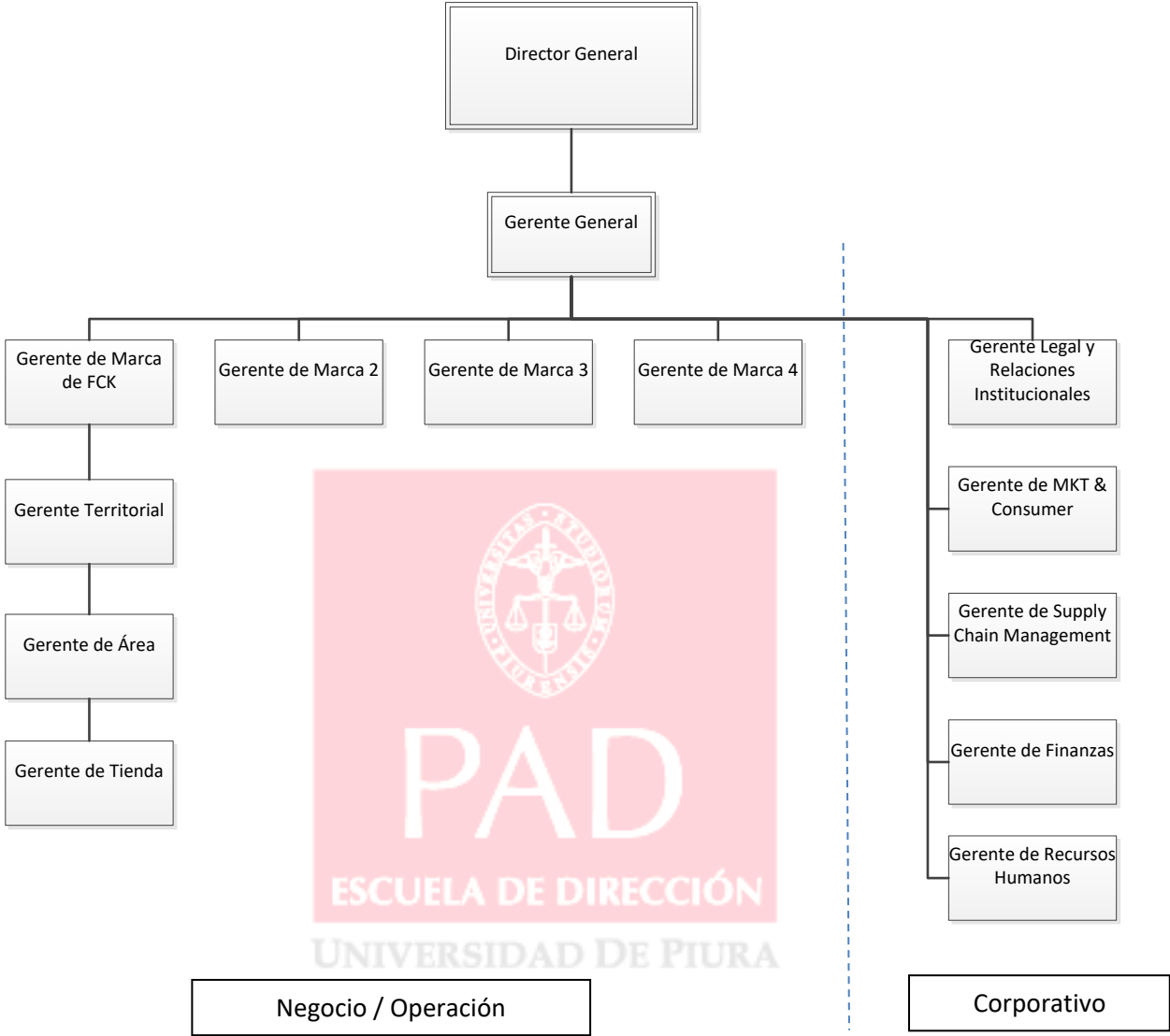
**Anexo 4. Evolución de la remuneración mínima vital (2010-2015)**



Fuente: INEI (2018d)



**Anexo 5. Organigrama**



Fuente: Franquicias del Perú (2016)

## **Anexo 6. José Carlos Barrón**

Ingeniero de formación, con varios años de experiencia en las áreas comerciales. Pasó por diversas empresas de los sectores de Telecomunicaciones, Banca y *Retail*. Llegó a Franquicias del Perú para ejercer el rol de gerente de operaciones, luego de unos años fue promovido como gerente de una de las marcas más importantes, con excelentes resultados. Al inicio del 2017 le plantean el reto de ser el nuevo gerente de recursos humanos.

José Carlos se caracteriza por mantener buenas relaciones a todo nivel, es un excelente comunicador y conciliador, su experiencia hace que sea muy cercano a las necesidades de la operación, pero conoce poco de los procesos de recursos humanos y se desorganiza con frecuencia. Esto hace que sus equipos estén sobre cargados con las decisiones que toma.

Es el mayor de tres hermanos varones, casado, padre de dos pequeños de 7 y 10 años. Estudió en una de las mejores universidades de la localidad. Desde muy joven le gustaron los deportes. Por la profesión de su padre, por ello tuvo la oportunidad de conocer muchos países. Hizo sus estudios de posgrado en Madrid, donde conoció a su esposa.

