UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ROL CLAVE DE GERENTE DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA OPERADORA DE UNA FRANQUICIA TRANSNACIONAL DEL SECTOR FAST FOOD

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas

Presentado por
Kelly Denisse Reyes Espino
Katherine Giovanna Rodriguez Ore
Maria Cristina Alexandra del Carmen Trelles Martinek
Erika Elizabeth Zelada Portuguez

Asesor: Ismael Patricio Saco Moreno
0009-0006-9329-3544

Lima, agosto 2026

Anexo VIII. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

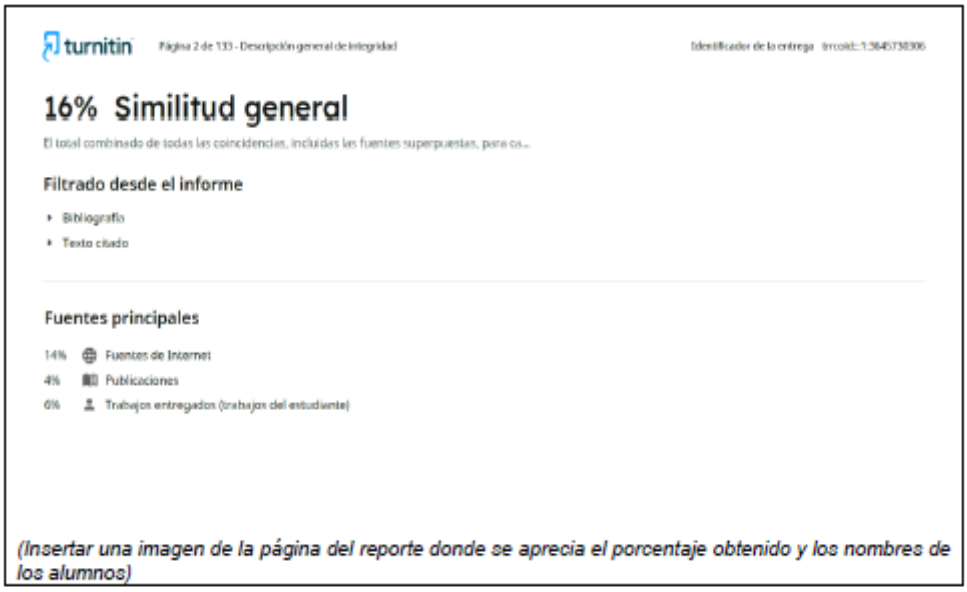
REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | Escuela de Postgrado

A través del presente, Ismael Patricio Saco Moreno deja constancia que el trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL ROL CLAVE DE GERENTE DE NEGOCIO EN UNA EMPRESA OPERADORA DE UNA FRANQUICIA TRANSNACIONAL DEL SECTOR FAST FOOD", presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	Kelly Denisse Reyes Espino
2	Katherine Giovanna Rodriguez Ore
3	Maria Cristina Alexandra del Carmen Trelles Martinek
4	Erika Elizabeth Zelada Portuguez

para optar al Grado de Magíster en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el día 10 de setiembre de 2026..... dando el siguiente resultado:



(Insertar una imagen de la página del reporte donde se aprecia el porcentaje obtenido y los nombres de los alumnos)

Firma del asesor
Nombre del asesor: Ismael Patricio Saco Moreno
ORCID: 0009-0006-9329-3544

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día, aquellas organizaciones que apuestan por desarrollar su talento interno logran mantener un crecimiento sostenible en el tiempo, fortalecen su cultura y aseguran la cantera de talento. Por ello, áreas como las de Gestión de Personas cumplen un rol estratégico al promover programas que potencien las capacidades y habilidades de sus líderes y que aseguren garantizar la continuidad del negocio.

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa operadora de una franquicia transnacional del sector fast food, con el propósito de analizar el rol clave de Gerente de Negocio, líder de cada uno de los restaurantes, y proponer un modelo de desarrollo integral que permita acompañar a los colaboradores durante su promoción y desempeño en el rol.

A partir del diagnóstico se identificó que pese a contar con una cultura donde se desarrollan a los colaboradores a través de la promoción interna y una línea de carrera definida; existe la ausencia de un modelo estructurado de desarrollo que los acompañe desde el momento en el que son promovidos hasta los primeros meses de su rol.

La investigación combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para recabar información relevante sobre las expectativas de los líderes actuales y las competencias que aseguran el éxito en rol. Asimismo, se revisaron referentes teóricos en evaluaciones psicométrica, modelos de competencias, modelos de aprendizaje, habilidades blandas y liderazgo que sirvieron de sustento conceptual para el diseño de la propuesta.

El resultado es la elaboración de un programa de desarrollo integral, diseñado a fin de lograr que cumplan el perfil esperado y logren alcanzar su máximo potencial en el puesto alineado con la estrategia del negocio. Este modelo busca impactar positivamente en los indicadores de desempeño, clima laboral y retención.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, orientadas a la futura implementación del modelo y a la consolidación de una cultura de desarrollo continuo que promueva la formación y el acompañamiento de líderes frente a los desafíos actuales y futuros.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO ..... **ii**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **viii**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **ix**
ÍNDICE DE ANEXOS ..... **x**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO I. Relación y acuerdos entre consultor y cliente **2**
1.1. Perfil competitivo de la empresa 2
1.1.1. Antecedentes y consideraciones generales 2
1.1.2. Breve historia de la organización hasta el contexto actual 2
1.1.3. Orientación estratégica 3
1.1.4. Perfil estratégico de la organización 3
1.2. Identificación del problema y de la oportunidad 4
1.2.1. Contexto de la problemática 4
1.2.2. Definición del problema 5
1.2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista 6
1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría 6
1.3.1. Objetivo general 6
1.3.2. Objetivos específicos 6
1.3.3. Justificación – Importancia de la propuesta 7
1.3.4. Alcance 8
1.3.5. Limitaciones de la propuesta 8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL **9**
2.1. Definición del tipo de estudio 9
2.2. Identificación de las variables del estudio 9
2.3. Principales definiciones y modelos 10
2.4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio 15
2.5. Determinación del instrumental a utilizar 16
2.5.1. Instrumentos cualitativos 17
2.5.2. Instrumentos cuantitativos 17
2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información 17

2.6.1. Recolección de datos 17
2.6.2. Análisis de la información 18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO 19
3.1. Análisis del macroentorno (PESTEG) 19
3.1.1. Entorno político 19
3.1.2. Entorno económico 19
3.1.3. Entorno social 19
3.1.4. Entorno tecnológico 20
3.1.5. Entorno ecológico 20
3.1.6. Entorno global 21
3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter) 21
3.2.1. Poder de negociación de los proveedores 21
3.2.2. Poder de negociación de los clientes 22
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores 22
3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos 23
3.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes 23
3.3. Matriz EFE (externo) 24
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN 26
4.1. Modelo de negocio 26
4.1.1. Segmento de cliente 26
4.1.2. Propuesta valor 27
4.1.3. Relación con clientes 27
4.1.4. Canales de distribución 27
4.1.5. Estructura de ingresos 27
4.1.6. Procesos clave 27
4.1.7. Recursos clave 28
4.1.8. Socios clave 28
4.1.9. Estructura de costos 28
4.2. Cadena de valor 29
4.2.1. Eslabones primarios 29
4.2.2. Eslabones de apoyo 30
4.3. Análisis de la estructura organizacional y funciones 31
4.4. Resultados contables y financieros 33
4.5. Análisis VRIO 35

4.6. Matriz EFI 37
CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO - INTERVENCIÓN 39
5.1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar 39
5.1.1. Atracción de talento 39
5.1.2. Gestión del desempeño 39
5.1.3. Formación y desarrollo 40
5.1.4. Liderazgo 40
5.2. Definición de personas y grupos que proveerán la información 40
5.3. Aplicación de las herramientas 41
5.4. Recogida y análisis de información 42
5.4.1. Análisis de BSC e indicadores clave 42
5.4.2. Análisis de las entrevistas a profundidad 42
5.4.3. Análisis de evaluaciones psicométricas 43
5.4.4. Análisis de Evaluación de Competencias de los Top 3 Performers 44
5.4.5. Análisis de uso del Perfil de Éxito 44
5.4.6. Análisis de Plan de Desarrollo Individual (PDI) 45
5.5. Resultados 45
5.5.1. Resultados de análisis BSC 45
5.5.2. Resultados de las entrevistas 46
5.5.3. Resultados de las evaluaciones psicométricas 47
5.5.4. Resultado Top 3 Performers 49
5.5.5. Resultado Perfil de Éxito 50
5.5.6. Resultados del análisis de brechas 51
5.6. Definición final del problema 55
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN 56
6.1. Alineamiento estratégico 56
6.1.1. Análisis FODA 56
6.1.2. Estrategias referenciales 57
6.2. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad 58
6.3. Diseño de la propuesta de solución 59
6.3.1. Objetivos de la propuesta estratégica 59
6.3.2. Objetivos específicos de la propuesta estratégica 59
6.3.3. Desarrollo de la propuesta estratégica 59

6.4. Herramientas de seguimiento y control 66
6.5. Validación de la solución por parte grupos objetivo 68
CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA 69
7.1. Presupuesto de la propuesta estratégica 69
7.2. Cronograma de actividades 70
7.3. Evaluación del impacto económico financiero. Análisis de riesgos 70
7.3.1. Viabilidad administrativa – Gestión 70
7.3.2. Viabilidad procedimental 70
7.3.3. Viabilidad económica 70
CONCLUSIONES 72
RECOMENDACIONES 74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 75
ANEXOS 79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Rotación de Gerentes de Negocio 2024-2025 (hasta Q3).....7
Tabla 2 Variables identificadas.....10
Tabla 3 Matriz EFE de la empresa.....24
Tabla 4 Análisis VRIO de la empresa.....36
Tabla 5 Matriz EFI de la empresa.....37
Tabla 6 Aplicación de herramientas 41
Tabla 7 Análisis de indicadores clave.....42
Tabla 8 Resultado de análisis BSC 45
Tabla 9 Resultados de entrevistas a profundidad.....47
Tabla 10 Resultado de perfil exitoso 50
Tabla 11 Análisis de Brechas en Evaluaciones Psicométricas 52
Tabla 12 Análisis de Brechas por Competencias en base al Perfil de Éxito.....53
Tabla 13 Matriz FODA.....56
Tabla 14 Matriz de Estrategias Referenciales.....57
Tabla 15 Etapas de la propuesta.....60
Tabla 16 Brechas identificadas 61
Tabla 17 Esquema del Plan de Formación.....62
Tabla 18 Esquema del Plan de Formación – Fase 1 62
Tabla 19 Esquema del Plan de Formación – Fase 2 63
Tabla 20 Objetivos de la Inducción Ejecutiva para el GDN.....64
Tabla 21 Actividades claves por etapa.....65
Tabla 22 Propuesta de indicadores Plan de Formación 66
Tabla 23 Propuesta de Indicadores Programa de Acompañamiento 67
Tabla 24 Propuesta de Indicadores PDI.....67
Tabla 25 Propuesta de Indicadores BSC.....68
Tabla 26 Estimación de horas de consultoría y honorarios 69
Tabla 27 Costo de Contratación y desvinculación.....71
Tabla 28 Costo de Entrenamiento.....71
Tabla 29 Costo de Adaptación.....71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales hitos de la empresa objeto de estudio en el Perú 2

Figura 2 Histórico Mensual de Rotación y Motivo de Cese 7

Figura 3 Modelo de Negocio (Business Model Canvas) 26

Figura 4 Análisis de la Cadena de Valor de la empresa objeto de estudio 29

Figura 5 Estructura Organizacional de la empresa objeto de estudio. 32

Figura 6 Estructura Organizacional Área de Operaciones 33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Descripción de Puesto 79
Anexo 2. Resultado de Análisis de Indicadores de Restaurantes 2025-Q1 81
Anexo 3. Guía de Discusión 83
Anexo 4. Perfil de Éxito 85
Anexo 5. Test DISC Prueba y Ficha Técnica 88
Anexo 6. Test Wonderlic: Evaluación y Ficha Técnica 90
Anexo 7. Ficha y Test de Comportamiento de Liderazgo (Plataforma Multitest) 98
Anexo 8. Programa de Induccion Ejecutiva GDN 101
Anexo 9. PDI's Bottom 3 Performers 106
Anexo 10. Formato de Check-In 109
Anexo 11. Evaluación Programa de Acompañamiento 110
Anexo 12. Cronograma propuesto para la implementación 111

INTRODUCCIÓN

El sector de comida rápida en Perú se ha vuelto más competitivo por la expansión de cadenas nacionales, la diversificación en sus servicios y formatos, la búsqueda de eficiencias con la estandarización operativa y mayores expectativas por parte de los clientes. La empresa, operadora de una franquicia transnacional del sector fast food, materia de investigación en esta tesis, busca adaptarse elevando el nivel de exigencia y siendo la primera opción de los clientes.

Es en este contexto que, el rol del Gerente de Negocio, como líder máximo de cada restaurante, se ha vuelto clave dentro de la estructura organizacional. No sólo se espera una correcta ejecución de los procesos operativos bajo el modelo de negocio de franquicia, sino también que asuma un rol más estratégico en la toma de decisiones, asegurando la rentabilidad, los estándares de calidad y servicio, la gestión de personas y la vivencia de la cultura organizacional (Empresa objeto de estudio, 2024a).

La empresa apuesta por desarrollar a su talento interno, sin embargo, se ha identificado que no existe una estructura integral que los prepare realmente para los desafíos que enfrentarán una vez asumido el rol de Gerente de Negocio. Esta situación podría afectar su desempeño inicial, la motivación de sus equipos y, como consecuencia, la rotación de personal.

El presente proyecto de consultoría propone abordar la problemática, diseñando un modelo integral de desarrollo, con un enfoque de visión de negocio, desarrollo de competencias, acompañamiento y seguimiento continuo, que permita desarrollar líderes capaces de enfrentar los desafíos del restaurante y desempeñarse efectivamente en su rol.

La estrategia de investigación incluyó la recolección de datos, la realización de entrevistas en profundidad, la evaluación de las brechas actuales y la propuesta de herramientas que acompañen el proceso de desarrollo. De esta manera, se espera que esta propuesta no sólo brinde una solución a esta necesidad crítica del negocio, sino que siente las bases para contribuir con la sostenibilidad del liderazgo interno y visión de largo plazo de la empresa.

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

1.1. Perfil competitivo de la empresa

1.1.1. Antecedentes y consideraciones generales

La empresa objeto de estudio opera una franquicia transnacional del sector fast food con presencia internacional. La marca opera a través de un modelo de franquicias donde otorga licencias a operadores independientes para gestionar restaurantes bajo sus estándares.

La empresa apertura su primer restaurante en el país a mediados de los 90´s y ha sido pionera en el mercado peruano de comida rápida. Actualmente cuenta con presencia en Lima y otras regiones del país, abarcando diversos canales de venta presencial y digital. Desde el año 2007, forma parte de un operador regional de franquicias con presencia en América Latina y el Caribe, con presencia en más de 20 países.

Por razones de confidencialidad, en la presente investigación se omiten el nombre comercial, la razón social y aquellos datos que puedan permitir la identificación directa o indirecta de la organización. En adelante, se utilizará la denominación “empresa objeto de estudio”.

1.1.2. Breve historia de la organización hasta el contexto actual

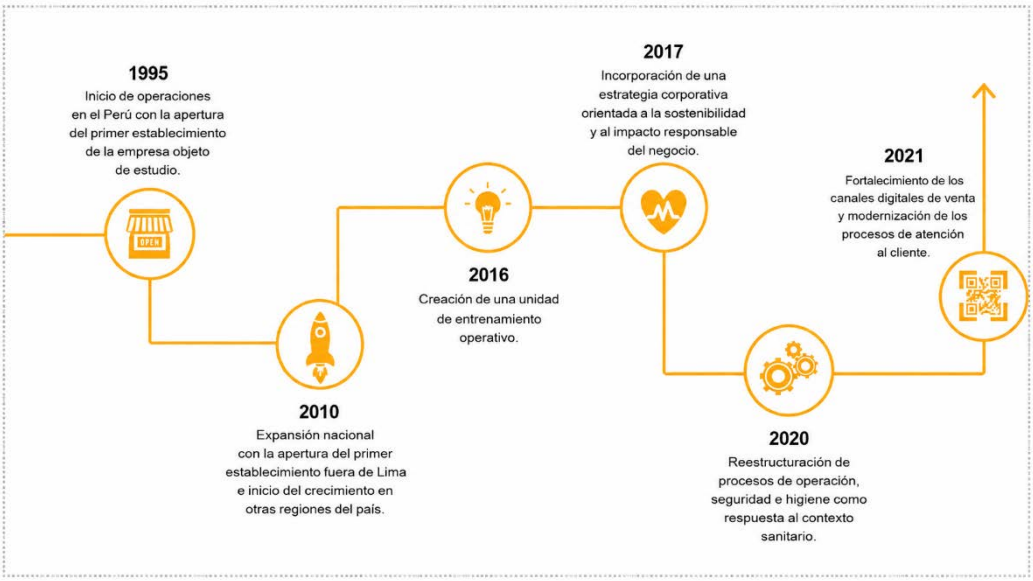


Figura 1

Principales hitos de la empresa objeto de estudio en el Perú

1.1.3. Orientación estratégica

Desde el año 2022, se relanzó la estrategia de cultura como parte de la evolución cultural que acompaña el proceso de transformación digital de la empresa, no sólo para redefinir el marco operativo de la empresa, sino que también para establecer una base sólida de liderazgo y servicio centrado en pilares fundamentales que impulsan el crecimiento sostenible y el compromiso organizacional. Los principales elementos son:

- Propósito: Generar experiencias positivas para las personas y contribuir con el desarrollo de sus colaboradores.
- Valores: humildad (para equivocarse y aprender), generosidad (compartir experiencias), vocación de servicio (atender las necesidades), inclusión (distintos puntos de vista) y agilidad (adaptación).
- Declaración de identidad: Promover una forma de trabajo simple, colaborativa y orientada al servicio.
- Aceleradores culturales: Liderazgo Situacional, Discordancia Constructiva y la Mentalidad de Crecimiento.
- Estrategia de Personas: se estructura en tres ejes complementarios.
    - Contrata bien: Implica definir la necesidad de contratación, gestionar la marca empleadora y seleccionar el personal adecuado para las posiciones en el momento oportuno.
    - Desarrolla bien: Comprende la identificación del talento y el desarrollo de competencias y habilidad que garanticen su crecimiento.
    - Trata bien: Promueve una experiencia laboral basada en el liderazgo respetuoso, bienestar y generación de condiciones de trabajo seguras.

Empresa objeto de estudio. (2024a). *Lineamientos de cultura organizacional* [Documento interno no publicado].

1.1.4. Perfil estratégico de la organización

De acuerdo con la información revisada en el Plan Estratégico al 2025, la empresa objeto de estudio basa su estrategia en tres (3) dimensiones que orientan sus acciones al cumplimiento de sus objetivos (Empresa objeto de estudio, 2024).

- Estrategia Central (Primera Dimensión)

- Ventas y Rentabilidad: Incrementar las ventas y lograr la eficiencia en los costos operativos para asegurar la competitividad y rentabilidad a largo plazo.
- ESG Crecimiento Sostenible: Integrar prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), entre las cuales tenemos: Empleo Joven, Familia y Bienestar, Diversidad e Inclusión, Abastecimiento Sustentable, Cambio Climático y Economía Circular.

- Pilares Operacionales (Segunda Dimensión)

  - Reducción de la Complejidad: Simplificar, estandarizar, automatizar y digitalizar los principales procesos operativos para mejorar la eficiencia de todas las áreas.
  - Impulso de Canales de Venta: Fortalecer los canales de venta para mejorar la experiencia de los clientes, lograr su fidelización y generar mayor rentabilidad.
  - Enfoque en Categorías Estratégicas: Potenciar las categorías de mayor demanda para lograr diferenciación y diversificación de los productos ofrecidos.
  - Evolución Cultural: Impulsar el nuevo modelo de cultura organizacional, con la finalidad de promover de un ambiente de trabajo positivo y de desarrollo.

- Fundamentos Operacionales (Tercera Dimensión)

  - Excelencia Operacional: Cumplir con los estándares operativos de la ejecución diaria de los restaurantes, para lograr la ecualización de la calidad en todos.
  - Equipos Adecuados y Capacitados: Contar con el personal idóneo en el momento adecuado, entrenarlos en el rol, potenciar su desarrollo y lograr su compromiso.
  - Obsesión por la Calidad: Velar por la excelencia en la calidad de los insumos, productos, procesos y servicios ofrecidos que contribuyan con la satisfacción del cliente y la reputación de la marca.

Empresa objeto de estudio. (2024b). *Plan estratégico institucional* [Documento interno no publicado].

1.2. Identificación del problema y de la oportunidad

1.2.1. Contexto de la problemática

El sector de comida rápida en el país es altamente competitivo. La eficiencia operativa, adaptación a la demanda local y una rentabilidad sostenible son claves para mantenerse en el sector. La empresa en Perú ha logrado posicionarse como uno de los principales referentes en este desafiante sector. Una franquicia se caracteriza por operar el negocio asegurando el

cumplimiento de los estándares de la marca, la ejecución de los procedimientos definidos, garantizando el nivel de servicio, calidad y experiencia en cada uno de sus puntos de venta. (Informes de Expertos, 2026)

Es bajo este contexto, que el Gerente de Negocio (GDN), líder en la estructura organizacional de cada restaurante, asume un rol clave y estratégico. Debido a que no sólo es responsable de ejecutar lo mencionado anteriormente, sino también de alinearse a los objetivos de la empresa, contribuyendo a ellos desde su gestión, liderando y desarrollando equipos, asegurando la rentabilidad, fortaleciendo la cultura y buscando la satisfacción del cliente.

A fin de alcanzar este ideal en este rol, será necesario contar con un dominio técnico e integral de los procesos, haber formado un criterio sólido sobre el negocio y haber desarrollado habilidades de liderazgo. (Ver Anexo 1)

1.2.2. Definición del problema

En el contexto mencionado, a pesar de contar con una línea de carrera definida para crecer en el restaurante, la transición al rol de Gerente de Negocio se ha venido realizando sin un sistema de desarrollo objetivo, que se alinee realmente a las expectativas que se tiene sobre el rol. Aunque a nivel regional, existen cursos de formación, y localmente se tienen programas de entrenamiento presenciales; ambos, se enfocan principalmente en reforzar las tareas funcionales del rol actual y no hay un acompañamiento progresivo para gestionar el negocio. Ello se evidencia en las brechas de desempeño observadas en los gerentes recién promovidos en el rol, ya que repercute directamente en los resultados de los restaurantes, lo que es de preocupación por parte de la gerencia general para garantizar la continuidad de la operación.

Para fines de este estudio analizamos los resultados operativos de los 30 restaurantes actuales distribuidos en el primer trimestre del 2025. Tomándose como base de medición nueve (09) indicadores clave de gestión que son utilizados para el cálculo de las bonificaciones gerenciales y evaluación integral del rol del Gerente de Negocio. Clasificamos a los restaurantes según desempeño, considerando como de “bajo desempeño” aquellos que tengan en promedio más de cuatro (04) indicadores claves incumplidos en el periodo evaluado. Asimismo, se dividió la muestra en dos grupos: restaurantes con gerentes recién promovidos y otro con el resto de los restaurantes (grupo de control).

Los hallazgos fueron los siguientes:

- De los 30 restaurantes evaluados, se identificó que 13 de ellos (43%) se encuentran en condición de “bajo desempeño”.
- De este grupo de 13, 7 restaurantes (53%) son liderados por Gerentes de Negocio promovidos durante el año 2024. Lo cual nos permite inferir que existe un mayor riesgo de bajo de desempeño en los gerentes recién promovidos.
- Asimismo, del total de 10 promociones realizadas en el 2024 el 70% están liderando restaurante de bajo desempeño, no mostrando mejoras sostenidas a pesar de estar en promedio un año en el puesto.

1.2.3. Enfoque y descripción de la solución prevista

Lo antes expuesto, resalta la necesidad de repensar el modelo actual de desarrollo para este rol clave, a fin de que se alinee a las necesidades del negocio en el contexto actual, sin afectar la continuidad de la operación y contribuir de manera efectiva al éxito de la organización.

Por lo tanto, planteamos diseñar un modelo de desarrollo integral para el Gerente de Negocio a fin de garantizar un buen desempeño y la continuidad operativa desde sus primeros días.

Esta propuesta se construirá bajo un modelo sustentado en diversas teorías de competencias, aprendizaje, liderazgo y, eficiencia operativa con el fin de diseñar una herramienta útil, que se adecue a la realidad de la empresa y sea sostenible en el tiempo.

1.3. Propuesta y alcance de prestación de servicios de consultoría

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar un modelo de desarrollo integral para el rol clave de Gerente de Negocio alineado a las necesidades estratégicas y culturales de la empresa.

1.3.2. Objetivos específicos

- Definir y validar el Perfil de Éxito del rol de Gerente de Negocio.
- Diagnosticar las brechas actuales de los Gerentes de Negocio.
- Diseñar un Programa Formativo que se adecue a las necesidades del negocio.
- Diseñar un Programa de Acompañamiento estructurado alineado al modelo de cultura.
- Proponer Mecanismos de Seguimiento y Evaluación de los programas.

1.3.3. Justificación – Importancia de la propuesta

Del análisis comparativo de los indicadores clave, se evidencia brechas significativas en el desempeño operativo con un impacto financiero estimado de hasta S/ 1.8 millones anuales. Si bien los gerentes de negocio promovidos han liderado restaurantes con mayor volumen de venta, al compararlos contra el grupo de control, se detectó que su desempeño ha sido menos rentable (-27 mil soles de rentabilidad), ha tenido un menor nivel de venta (hasta –75 mil soles de brecha vs. el plan de venta) y mayor rotación (hasta +25 pp. de diferencia entre ambos grupos), lo que podríamos atribuir a las limitaciones en su formación, experiencia y/o acompañamiento en la adaptación al rol. Ello evidencia la necesidad de contar con un modelo integral de desarrollo del Gerente de Negocio con foco en reducir la curva de adaptación, fortalecer el liderazgo y asegurar el impacto positivo en los resultados del negocio. (Ver Anexo 2)

Asimismo, encontramos que la rotación anual del Gerente de Negocio ha sido, en promedio, de 23% anual en los últimos 2 años. De esta rotación total, el 85% se ha debido a ceses involuntarios relacionados a bajo desempeño, liderazgo o temas éticos. Este indicador no solo representa la pérdida del talento, sino también a un impacto económico significativo relacionado a costo de reemplazo, inversión en el entrenamiento y pérdida temporal de la eficiencia del restaurante por adaptación, lo cual representa hasta S/ 140,118 por caso.

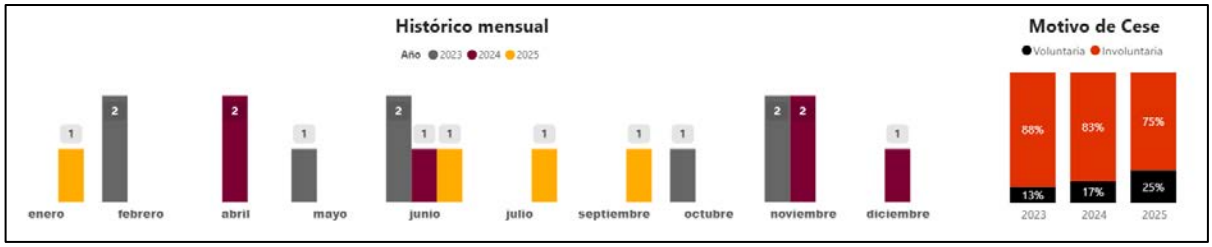
Tabla 1

Rotación de Gerentes de Negocio 2023-2025 (hasta Q3)

Periodo	2023	2024	2025
Total	8	6	4

Figura 2

Histórico Mensual de Rotación y Motivo de Cese



Elaboración propia con base en registros internos de la empresa objeto de estudio.

Nota. La información de 2025 comprende los registros acumulados hasta el tercer trimestre, por lo que no es directamente comparable con los años completos de 2023 y 2024.

Consideramos que, mediante el diseño de este modelo de desarrollo integral como herramienta clave en la gestión de personas de la empresa objeto de estudio, se agregará valor a la estrategia de la empresa, para lograr la continuidad operativa del restaurante independientemente de quien lo lidere, asegurando que cada Gerente de Negocio promovido cuente con las competencias, conocimientos y habilidades para ser más efectivos en este rol y gestionar adecuadamente el restaurante.

1.3.4. Alcance

La propuesta se centrará en el diseño de un modelo de desarrollo integral exclusivo para el rol clave de Gerente de Negocio; que incluye la identificación del perfil de éxito, el análisis de las brechas actuales en el rol, así como el diseño de un programa formativo y de acompañamiento al rol adaptado a la realidad de la empresa. Asimismo, se propondrán indicadores para la evaluación, el seguimiento y el control del programa.

1.3.5. Limitaciones de la propuesta

- La propuesta incluye el diseño del modelo, más no la implementación, ni ejecución operativa del mismo, ofreciendo los lineamientos y criterios adaptados a la empresa para que pueda aplicarse con éxito en un piloto a futuro.
- Los resultados y recomendaciones son aplicables considerando solamente a las posiciones de Gerente de Negocio, no incluye otras posiciones fuera del rol mencionado, tales como roles administrativos y otras áreas de soporte.
- Dependemos de la disponibilidad de tiempo de los principales *stakeholders*: como líderes de las áreas de Operaciones, Recursos Humanos y/o Gerencia General para recolectar información preliminar y su participación continua en el diseño del modelo.
- Se puede afrontar situaciones de resistencia al cambio de los involucrados frente al nuevo modelo propuesto.
- La propuesta parte de la información disponible hasta el momento de la presentación del proyecto, y requerirá ajustes futuros según cambios en los procesos, herramientas o estructura de la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Definición del tipo de estudio

Nuestra investigación se enmarca en un proyecto de consultoría organizacional y tendrá un enfoque descriptivo-**exploratorio**, que permitirá describir las características y el contexto en el que se desenvuelven los Gerentes de Negocio. A su vez, exploraremos buscando identificar y entender un tema poco investigado, como lo es, el desarrollo del rol clave de Gerente de Negocio para la empresa objeto de estudio y como la propuesta de desarrollo integral puede acortar la curva de aprendizaje hacía el rol. Cabe mencionar, que la temporalidad del estudio capturó la situación de los Gerentes de Negocio que fueron promovidos en el año 2024.

En cuanto a la metodología, se empleará un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. Mientras que la cuantitativa, se enfoca en comparar diferentes grupos, categorías, clases o tipos de fenómenos en cuanto a alguna propiedad o variable.

El análisis de datos cuantitativos se realizará a través de la recolección de datos históricos y los datos cualitativos se obtendrán mediante entrevistas en profundidad, *assessment* y/o *focus groups* a los Gerentes de Negocio, equipo de Operaciones y áreas de soporte. Esta combinación permitirá obtener una visión integral del problema y validar los hallazgos obtenidos a través de ambas perspectivas.

2.2. Identificación de las variables del estudio

Nuestro proyecto propone que “Con un plan de desarrollo integral que incluya formación técnica, acompañamiento y experiencia práctica bajo el modelo 70-20-10, mejor será el desempeño del Gerente de Negocio”, ya que nos permite gestionar el desarrollo del talento y nos permite explicar cómo los profesionales adquieren competencias de manera efectiva.

Su aplicación en este proyecto no solo es pertinente, sino estratégica, ya que permite alinear las variables del estudio con las fuentes reales que impactan en el desempeño del Gerente de Negocio, asimismo, nos permite alinear el estudio con un enfoque integral y práctico, así como facilitar la medición del impacto del plan de desarrollo.

Tabla 2

Variables identificadas

Tipo de Variable	Nombre de Variable	Descripción
Principal	Desempeño esperado del Gerente de Negocio	Nivel de alineación del gerente actual con el perfil de éxito definido para el rol (operativo y conductual).
	Perfil de Éxito definido para el rol	Conjunto de criterios establecidos por el negocio para tener éxito en el rol.
	Brechas en la preparación antes de la promoción	Desfase actual entre las expectativas del rol y lo que realmente se desarrolla antes de la promoción.
Secundaria	Contenido de formación	Análisis de los programas formativos y de entrenamiento existentes.
	Mecanismos de acompañamiento	Herramientas que acompañen desde el punto de vista de desarrollo y onboarding al Gerente de Negocio.
	Seguimiento y evaluación	Medición del éxito del programa.

2.3. Principales definiciones y modelos

El presente marco teórico sustenta los conceptos clave vinculados al desarrollo efectivo del talento, especialmente en roles críticos como el de Gerente de Negocio, que requiere más que entrenamientos operativos. Implica comprender el aprendizaje como un proceso integral, progresivo, estructurado y alineado a la estrategia organizacional y cultural, que prepare a los nuevos Gerente de Negocio para garantizar la continuidad de la operación.

Para ello, se requiere una base teórica que fundamente y sustente la propuesta de este proyecto de consultoría, lo cual nos aporta un marco conceptual desde la fase del diagnóstico hasta el diseño de la solución planteada. A continuación, algunas de los modelos y teorías revisadas:

- Las pruebas psicológicas en la evaluación del talento organizacional

Las pruebas psicológicas son herramientas fundamentales en el proceso de evaluación, ya que permiten obtener una medición objetiva y precisa de diversas dimensiones del comportamiento humano, habilidades cognitivas y competencias interpersonales. Según Guilford (1959), las pruebas psicométricas son esenciales para comprender las características psicológicas de los individuos, proporcionando datos valiosos que facilitan la toma de decisiones en ámbitos como la selección de personal y el desarrollo organizacional.

Una característica clave de las pruebas psicométricas es su confiabilidad, que se refiere a la consistencia y estabilidad de los resultados obtenidos en diferentes momentos o con diferentes evaluadores. El DISC, por ejemplo, ha demostrado una alta confiabilidad, con coeficientes de fiabilidad superiores a 0.8, lo que garantiza que los resultados reflejan características estables

de personalidad. Además, la validez de esta herramienta, que evalúa las dimensiones de dominancia, influencia, estabilidad y cumplimiento, ha sido respaldada por investigaciones posteriores que destacan su utilidad para comprender patrones de comportamiento y facilitar la toma de decisiones en contextos organizacionales (Gehrig & Downey, 2022).

De manera complementaria, el Wonderlic es una prueba de inteligencia general que mide habilidades cognitivas y la capacidad de resolución de problemas. Esta prueba ha mostrado alta correlación con otras mediciones de inteligencia general (r=0.9), lo que refuerza su uso para evaluar la capacidad de toma de decisiones y rapidez mental en situaciones laborales. (Wonderlic Inc, 2022)

Las evaluaciones de liderazgo son fundamentales para identificar competencias clave como la inteligencia emocional, la toma de decisiones y la capacidad de influir positivamente en los equipos. Diversos estudios destacan que estas competencias se relacionan con un mejor desempeño directivo y contribuyen al desarrollo organizacional (Northouse, 2022).

En conjunto, estas pruebas proporcionan una evaluación integral del perfil del gerente de negocio, facilitando la creación de estrategias de capacitación alineadas con las necesidades organizacionales.

- Modelo de Competencias

El modelo de competencias es un enfoque de gestión del talento humano que permite identificar y desarrollar los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para un desempeño eficaz. Según Armstrong y Taylor (2023), las competencias facilitan la alineación de los procesos de gestión de personas con los objetivos estratégicos de la organización, contribuyendo al desempeño y la productividad.

Asimismo, Alles (2017) señala que las competencias son características personales que se reflejan en comportamientos observables y que están asociadas a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

En este estudio, es clave identificar las competencias críticas para el rol del Gerente de Negocio, las cuales deben ser medibles y fortalecer el “saber ser” y el “saber hacer”, no sólo el conocimiento técnico.

- Modelos y teorías de aprendizaje

o Teoría de la Andragogía

La andragogía es la teoría del aprendizaje de adultos, la cual plantea que estos aprenden de forma autónoma y a partir de sus experiencias, orientando el aprendizaje a la resolución de necesidades concretas (Knowles et al., 2020). Actualmente, sigue siendo un referente para el diseño de programas de capacitación y desarrollo de competencias (St. Clair, 2024).

o Modelo 70-20-10

El modelo 70-20-10, propuesto por Lombardo y Eichinger (1996), sostiene que el desarrollo de competencias se genera principalmente a través de la experiencia laboral (70%), seguido del aprendizaje social mediante la interacción con otras personas (20%) y la formación formal (10%). Actualmente, este enfoque continúa siendo relevante en el desarrollo profesional y de liderazgo, debido a que promueve el aprendizaje experiencial y la aplicación práctica de los conocimientos en el entorno laboral (Cerasoli et al., 2018; Clardy, 2024).

o Modelo 3E (Experiencia, Exposición, Educación)

Es una derivación del modelo 70-20-10 que fue popularizado y utilizado por General Electric. Este modelo realiza un símil entre Aprendizaje experiencial, Aprendizaje a través de otros y Aprendizaje formal con Experiencia (práctica real y los desafíos del puesto), Exposición (aprendizaje social mediante observación, diálogo y redes internas) y Educación (aprendizaje formal tradicional). Al utilizar un lenguaje más asequible podría ser útil para escalar el modelo a los diferentes niveles de la empresa. (Foronda, 2025)

o Modelo 4E (Experiencia, Exposición, Educación y Entorno)

Este modelo es una variación del anterior, e introduce el Entorno (contexto y cultura organizacional que favorece el aprendizaje) o ambiente como factor crítico en la efectividad del aprendizaje. Reconociendo que el contexto en las organizaciones y su cultura pueden ser habilitadores o limitadores en el aprendizaje. A través de esta variación, permite que se puedan considerar la cultura de feedback, el liderazgo formador y las plataformas digitales de aprendizaje como parte del contexto y cultura organizacional.

- Modelo Head–Heart–Hands

Este modelo destaca por un aprendizaje integral del aprendizaje cognitivo, emocional y conductual. El modelo postula una sinergia entre tres elementos clave: cabeza (conocimiento y saberes), corazón (actitudes, valores, emociones) y manos (habilidades prácticas y operativas). Es particularmente relevante en sectores como el *fast food*, donde se busca formar líderes con competencias técnicas, actitud de servicio y habilidades interpersonales. (Islam et al., 2022)

- Modelo de Charles Jennings (8 principios del aprendizaje en el trabajo)

Jennings y Wargnier (2010), especialistas en Aprendizaje y Desarrollo del Capital Humano y fundadores del Instituto 70-20-10, evolucionaron el modelo agregando principios como: (1) El valor está en los resultados/rendimiento, no en la actividad formativa como tal; (2) El aprendizaje es interioriza mejor cuando se hace parte o está integrado al trabajo; (3) El aprendizaje informal y social es más efectivo cuando se estructura y apoya; (4) El aprendizaje se potencia a través de la práctica deliberada; (5) El aprendizaje debe ser relevante y contextualizado; (6) Los líderes y gerentes deben actuar como catalizadores del aprendizaje; (7) La tecnología debe ser un facilitador (medio), no el centro del aprendizaje (fin); (8) La cultura debe apoyar el aprendizaje continuo.

- Ciclo de aprendizaje experiencial

Según Kolb (1984), el aprendizaje es más significativo cuando el colaborador pasa un ciclo de vivir una experiencia concreta, reflexionar sobre ella, extraer conclusiones y aplica lo aprendido en nuevas situaciones. En este proyecto, se justifica la importancia del 70% del modelo, ya que el aprender haciendo facilita los procesos de retroalimentación, reflexión y sistematización del aprendizaje en el día a día del restaurante.

- Liderazgo Situacional

El modelo de Liderazgo Situacional plantea que los líderes deben adaptar su estilo de dirección según el nivel de competencia y compromiso de sus colaboradores para favorecer su desarrollo y desempeño (Northouse, 2022). Estudios recientes destacan que esta adaptación contribuye a mejores resultados organizacionales y mayor satisfacción laboral (Wang et al., 2024).

En este proyecto, se requiere formar a un futuro Gerente de Negocio con un liderazgo que sepa cómo adaptarse al equipo que liderará (de base diversa, joven y con alta rotación), para guiarlos según su nivel de madurez, autonomía y competencias. Asimismo, a lo largo del modelo del desarrollo, ellos mismo habrán experimentado como el equipo a cargo de su formación va adaptándose a su situación según su avance en el plan de carrera.

- Habilidades Gerenciales

Según Whetten y Cameron (2011), las habilidades gerenciales comprenden competencias personales, interpersonales y grupales que permiten a los directivos desempeñarse eficazmente en las organizaciones. Estas habilidades continúan siendo fundamentales para el liderazgo y la gestión del talento, ya que contribuyen a mejorar el desempeño organizacional y la adaptación a entornos cambiantes (Ngang et al., 2024).

En este proyecto, es clave fortalecer progresivamente el desarrollo de estas habilidades a lo largo de plan de carrera, preparando así al trabajador en liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones antes de asumir la gerencia.

- Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard propone una evaluación del desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Esta herramienta permite alinear las acciones operativas con los objetivos estratégicos de forma medible y equilibrada. En este proyecto, nos permitirá seleccionar los indicadores más representativos del impacto del Gerente de Negocio en la operación del restaurante, alineados con el perfil de éxito definido y con ello evaluar, si aplicando el modelo, estos responderán con una mejora tangible en línea con los objetivos de la empresa. (Kaplan & Norton, 2001)

En conjunto, todos estos modelos nos ofrecen una base sólida para comprender y abordar la problemática central de este proyecto de consultoría; así mismo resaltan la importancia de integrar el aprendizaje al contexto real del trabajo a las experiencias sociales y al contexto de la organización.

De todos ellos, consideramos que el Modelo 70-20-10 (a pesar de tratarse de un modelo con más de 30 años de creación) es el que mejor se adapta a los nuevos retos del desarrollo del talento que enfrenta la empresa de estudio del Perú debido a la flexibilidad del modelo y el

enfoque basado en la experiencia. Lo que permite potenciar el diseño de los programas de formación respetando los principios del aprendizaje adulto (Andragogía).

2.4. Estado del arte de las teorías relacionadas con el estudio

En este punto revisaremos como estas teorías han sido aplicadas en estudios recientes, tanto a nivel académico como práctico, y cómo su vigencia permite justificar su inclusión en el diseño del modelo propuesto.

De manera histórica, el modelo 70-20-10 ha sido adoptado por varias empresas globales como parte de su estrategia de formación, desarrollo y liderazgo operativo. Según Starke (2023), organizaciones como Reuters y SAP llevan más de 20 años aplicando este modelo con el objetivo de crear entornos de aprendizaje integrados al propio proceso de trabajo, priorizando la experiencia práctica sobre la capacitación formal tradicional. Su versatilidad ha permitido que trascienda el área de recursos humanos; empresas como Google y Coca-Cola lo han adoptado en su estrategia de innovación organizacional. Fue el propio Eric Schmidt, entonces CEO de Google, quien popularizó su uso para guiar la asignación de recursos y tiempo de los equipos (70% a proyectos core, 20% a adyacentes y 10% a disruptivos), obteniendo resultados medibles en productividad y crecimiento. Asimismo, otras investigaciones como la de Milhem et al. (2014), resaltan que las empresas que ejecutan estrategias bajo este modelo logran acortar la brecha temporal de adaptación al rol y así, mejorar la retención del talento joven que avanza dentro del cantera de liderazgo.

Según Gartner (2024) el desarrollo de líderes y gerentes es la primera prioridad para el 2025. “Tres cuartas partes de 805 líderes de recursos humanos encuestados por Gartner en julio de 2024, informaron que sus gerentes están abrumados por la expansión de sus responsabilidades, y casi la misma cantidad (69%) coincidió en que los líderes y gerentes no están preparados para liderar el cambio”.

De acuerdo a Mark Whittle, “para que las organizaciones cumplan sus objetivos, los gerentes deben estar preparados para liderar con éxito hoy y mañana (...) Aunque el 75% de las organizaciones han realizado actualizaciones importantes en sus programas de desarrollo de liderazgo y más de la mitad están aumentando el gasto en desarrollo de líderes, no están viendo resultados” (Gartner, 2024).

Es más, una reciente investigación de Gartner (2024) reveló que el desarrollo del liderazgo tradicional, como los seminarios y conferencias, tiene un efecto negativo en el desarrollo. Los líderes de recursos humanos deben modificar los programas de desarrollo de líderes y poner más énfasis en promover la interacción social entre los empleados. Las conexiones repetidas entre pare de manera intencional y estratégica contribuye el desarrollo del liderazgo a través de redes y formación de equipos.

Finalmente, un estudio realizado por Ipsos para la Cámara de Comercio Americana del Perú (AmCham, como se citó en Redacción Gestión, 2013) reveló que solo dos de cada cinco empresas peruanas cuentan con un sistema efectivo de retención de talento. Esto implica que el 60% carece de estrategias adecuadas para mantener a sus empleados, lo que contribuye a una alta rotación laboral. En ese momento, el nivel de rotación en las empresas era del 15%, superando el objetivo deseado del 10%. Las organizaciones intentaban reducir esta cifra mediante incentivos económicos, promociones y mostrando un mayor interés por su personal.

De acuerdo a la investigación realizada, hemos podido revisar diversos estudios de las principales consultoras especializadas en recursos humanos y todas coinciden en que se debe apostar por desarrollar el talento desde otra perspectiva, no de una manera reactiva. Sino más bien siguiendo una tendencia de modelos progresivos de aprendizaje, donde la experiencia y el acompañamiento toman relevancia en el proceso de aprendizaje. Esto reafirma nuestra propuesta de desarrollar el modelo 70-20-10 para el desarrollo desde una etapa temprana en la estructura organizacional.

En el caso particular de la empresa objeto de estudio, este postulado es clave para sostener del rol clave del Gerente de Negocio frente a los retos propios del rol, desde las aristas de desarrollo y aprendizaje en etapas tempranas, de manera práctica, acompañada y con foco en competencias alineadas al negocio.

2.5. Determinación del instrumental a utilizar

A fin de identificar y validar el diseño de un modelo de desarrollo integral para el rol de Gerente de Negocio, optamos por un enfoque metodológico mixto, utilizando instrumentos cualitativos y cuantitativos para recolectar percepciones y datos existentes.

Los instrumentos que utilizaremos se detallan a continuación:

2.5.1. Instrumentos cualitativos

- Entrevistas semiestructuradas a líderes organizacionales, como el Gerente General, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Recursos Humanos; así como a stakeholders internos vinculados con el rol de Gerente de Negocio, entre ellos los Consultores de Operaciones y los Coordinadores de Recursos Humanos.
- Sesiones con Consultores de Operaciones para recoger el perfil de éxito en el rol de Gerente de Negocio.
- Análisis de brechas: comparación del perfil de éxito con los resultados de las pruebas psicométricas para los actuales GDN.
- Revisión documentaria para analizar a profundidad los programas de formación existentes y procesos que se involucran para gestionar el desarrollo del personal.

2.5.2. Instrumentos cuantitativos

- Pruebas psicométricas: liderazgo (Test de Liderazgo), cognitiva (Wonderlic), personalidad (DISC).
- Indicadores de Gestión: análisis de los indicadores de gestión correspondientes al primer trimestre del 2025 tomando como marco de referencia el modelo del Balanced Scorecard.

2.6. Procedimiento de recolección y análisis de la información

El procedimiento para recolectar y analizar la información seguirá un proceso en dos fases secuenciales, que aseguran una visión integral de la problemática y permiten fundamentar la propuesta de solución:

2.6.1. Recolección de datos

- Definición de la muestra: Se consideró a la totalidad de los 30 Gerentes de Negocio de los establecimientos incluidos en el estudio, diferenciando entre aquellos promovidos durante 2024 y los gerentes consolidados en el rol. Para las evaluaciones psicométricas, la muestra efectiva estuvo conformada por 28 participantes.
- Aplicación de instrumentos: se manejarán bajo extrema confidencialidad y las entrevistas se llevarán a cabo de manera presencial o virtual dependiendo de su ubicación geográfica, en un ambiente privado y de confianza.

- Recolección de datos operativos: Los indicadores se extraerán de los registros internos de la empresa.

2.6.2. Análisis de la información

- Análisis Cuantitativo: A través de estadística descriptiva y exploratoria para determinar el nivel de desempeño de la muestra.
- Análisis Cualitativo: Empleando el análisis de contenido para identificar temas y patrones comunes en las entrevistas.
- Interpretación de Resultados: Se integrarán los hallazgos cuantitativos y cualitativos para validar la hipótesis de que un programa de desarrollo de líderes impacta positivamente en el desempeño de los Gerentes de Negocio.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

3.1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

El análisis del macroentorno evalúa los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales que afectan las operaciones en Perú. Este análisis permite identificar riesgos y oportunidades relevantes para la organización y sus objetivos estratégicos.

3.1.1. Entorno político

Durante la última década, el Perú ha enfrentado una constante inestabilidad política, caracterizada por cambios frecuentes de gobierno y conflictos entre los poderes del Estado. Esta situación puede afectar al sector fast food al generar incertidumbre económica, variaciones en la demanda y dificultades para la contratación y retención de personal. Asimismo, los cambios en las gestiones municipales y regionales pueden influir en los procesos de fiscalización, licenciamiento y regulación de los establecimientos comerciales.

3.1.2. Entorno económico

En 2023, el país registró una contracción económica de 0.4 %, debido, entre otros factores, a la inestabilidad política, los conflictos sociales y los eventos climáticos que afectaron diversas actividades productivas. La inflación y la incertidumbre también representaron desafíos para la inversión y el consumo. La empresa objeto de estudio enfrentó este contexto mediante ajustes de precios y la optimización de sus costos internos. En lo que va del año 2024 el PBI mostró un crecimiento del 3.2% reflejando una mayor estabilidad política y aumento en la inversión pública y privada. La empresa ha reportado una recuperación significativa en sus ingresos, impulsado por la recuperación económica y el incremento del consumo interno. (BBVA Research, 2024; Comexperu, 2024)

3.1.3. Entorno social

En el contexto social, podemos observar que el Índice de Pobreza ha aumentado considerablemente en los últimos años, se refuerza la premisa de enfrentarnos a una sociedad con una menor capacidad de consumo, mostrando un impacto directo en la disminución del sector de clase media, grupo en el cual se concentra la mayor cantidad del público objetivo. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024)

Otro aspecto importante para tener en cuenta es que actualmente se enfrenta una gran preocupación sobre la inseguridad y la violencia que se vive en el país. De acuerdo con Ipsos (como se citó en Jeanneau, 2025) el 32% de los peruanos indica que negocios de su barrio han cerrado o reducido sus actividades por inseguridad en el último año; lo cual afecta directamente a nuestro modelo de negocio, ya que ha disminuido la frecuencia de venta presencial en el restaurante y, en su defecto, aumentado la venta por *delivery*.

En el contexto social y laboral de Perú, el empleo juvenil enfrenta varios desafíos. En 2023, la tasa de desempleo juvenil en el país alcanzó el 13.8%, y para 2024 se espera que este número suba al 14.3%, lo que refleja una tendencia preocupante. Muchos jóvenes, entre 18 y 24 años, tienen dificultades para acceder a empleos acordes a su nivel educativo, y una gran parte de ellos se enfrenta a trabajos precarios sin beneficios sociales. (INEI, 2025)

A nivel de sus operaciones en el Perú, la empresa objeto de estudio ha promovido prácticas de sostenibilidad, diversidad, equidad, inclusión y empleo juvenil, como parte de su estrategia de responsabilidad social (Empresa objeto de estudio, 2024c).

3.1.4. Entorno tecnológico

La empresa prioriza la transformación digital para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. En sus locales, destacan los quioscos digitales de autoservicio y las aplicaciones móviles que permiten pedidos anticipados, pagos en línea y acceso a promociones exclusivas. Además, ha fortalecido canales de venta digitales, como el *delivery* a través de plataformas propias y de terceros, y modernizados procesos internos con tecnología automatizada.

3.1.5. Entorno ecológico

La sostenibilidad es una prioridad para la empresa objeto de estudio y forma parte de su estrategia. En los últimos años, la organización ha fortalecido su participación en iniciativas vinculadas con la responsabilidad ambiental, social y de gobernanza (Empresa objeto de estudio, 2025a).

3.1.6. Entorno global

A nivel global, las tendencias internacionales de sostenibilidad e inclusión a nivel global exigen que las operaciones locales adopten prácticas responsables, fortaleciendo su reputación en el mercado peruano.

El análisis PESTEG demuestra que, los principales riesgos se encuentran en el entorno político, económico y social. Esto incrementa la presión por lograr los resultados, en un contexto complicado, donde cambiaron las reglas de juego y toca adaptarse a una nueva realidad, y destacar por aquellos aspectos que logren la diferenciación, en el cual el esfuerzo de la compañía es invertir en recursos tecnológicos que permita reducir la complejidad y mejorar la experiencia de cliente.

3.2. Análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter)

El modelo de Porter permite analizar la competitividad en la industria de comida rápida y cómo la empresa ha implementado estrategias para mantener su liderazgo en el sector. A continuación, se resumen las cinco fuerzas:

3.2.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en la industria de comida rápida puede ser significativo, especialmente en un contexto global marcado por interrupciones en las cadenas de suministro. Sin embargo, la empresa objeto de estudio ha implementado estrategias para reducir esta influencia (Empresa objeto de estudio, 2024c):

- Abastecimiento responsable: Según reportes internos, el 80% de la carne que adquiere cumple con estándares de sostenibilidad que incluyen prácticas de bienestar animal, trazabilidad y reducción de emisiones de carbono. Esto no solo asegura la calidad de los insumos, sino que también refuerza su posicionamiento como empresa socialmente responsable.
- Diversificación de proveedores: La empresa trabaja con proveedores locales e internacionales, lo que le permite reducir riesgos asociados a la dependencia de una sola región o país, especialmente en insumos críticos como carne, vegetales y papas.
- Economías de escala: El tamaño y la capacidad de compra del Operador Regional le otorgan una ventaja significativa, permitiendo negociar precios más competitivos y

condiciones favorables. Esto también le da flexibilidad para responder a fluctuaciones globales en los costos de materias primas.

Estas medidas la posicionan como una empresa resiliente ante los retos del mercado, asegurando un abastecimiento constante y competitivo.

3.2.2. Poder de negociación de los clientes

El cliente peruano tiene un alto poder de negociación debido a la amplia variedad de opciones en el mercado, incluyendo comida rápida, restaurantes locales y alternativas más saludables. Para contrarrestar este factor, la empresa ha implementado:

- Adaptación local: Incorporan sabores e ingredientes peruanos (como maracuyá y ají) para conectar con el consumidor.
- Promociones y digitalización: Estrategias como descuentos, programas de lealtad y entrega a domicilio han aumentado la fidelización. Las ventas digitales crecieron un 25% en 2023. (Perú Retail, 2024)

La amplia oferta del mercado eleva el poder de los clientes, pero la empresa equilibra esto con una experiencia personalizada.

3.2.3. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de comida rápida en Perú registra una tasa de crecimiento anual compuesta proyectada de aproximadamente 6,10 % hacia 2035 (Informes de Expertos, 2026). El crecimiento sostenido lo convierte en un sector atractivo para nuevos competidores.

- Presencia de marca: La marca es reconocida a nivel mundial, con una sólida reputación y altos niveles de recordación en Perú. Su estrategia de publicidad con foco en redes sociales influye en la recordación de marca.
- Red de restaurantes: Con 30 restaurantes y más de 60 centros de postres en el país, la empresa tiene una ventaja competitiva difícil de replicar en términos de cobertura y acceso a clientes.
- Economías de escala: Su capacidad para adquirir insumos y operar eficientemente a gran escala reduce costos por unidad, dificultando que nuevos jugadores igualen sus márgenes de rentabilidad.

- Compromiso con la sostenibilidad: La implementación de estrategias responsables y alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) refuerza su imagen y dificulta la entrada de competidores sin estas credenciales.

Estas barreras posicionan a la empresa como un jugador dominante en un mercado donde ingresar no es imposible, pero sí requiere inversiones sustanciales y estrategias diferenciadoras.

3.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de sustitutos en la industria de comida rápida es alta, debido a la creciente oferta de alternativas saludables, restaurantes locales y servicios de comida preparada (dark kitchen). Los principales factores incluyen:

- La demanda de opciones más saludables ha crecido significativamente, impulsada por la preocupación por el bienestar físico. Según NIQ (2025), a nivel mundial, el 39% de los consumidores tienen una visión negativa de los alimentos ultraprocesados.
- La empresa operadora de una franquicia transnacional del sector fast food ha respondido a esta tendencia ajustando el valor nutricional de sus principales productos y haciendo consiente a los consumidores del consumo de calorías en cada menú.
- Las iniciativas de sostenibilidad como la eliminación de plásticos de un solo uso en sus restaurantes y el uso de empaques reciclables refuerzan la percepción de la marca como una opción moderna y consciente.

La estrategia de diversificación ha permitido que la empresa reduzca el impacto de los sustitutos, posicionándose como una alternativa que combina conveniencia, sabor y responsabilidad social.

3.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes

La industria de comida rápida en Perú se caracteriza por una intensa competencia entre grandes cadenas como Burger King, Bembos, McDonald´s, KFC y Popeyes, además de marcas locales que han ganado relevancia en el mercado.

Del análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos concluir que, la empresa opera en un entorno altamente competitivo donde la rivalidad entre los competidores existentes y el poder de negociación de los clientes impactan directamente con la problemática identificada. La empresa se ve desafiada a mantener sus estándares operativos con un nivel superior al

promedio, y es ahí donde entra en juego el Gerente de Negocio, quien debe demostrar un liderazgo fortalecido para ser capaz de ejecutar la estrategia del negocio y lograr así una diferenciación versus la competencia.

3.3. Matriz EFE (externo)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas del entorno externo que afectan a la empresa en Perú. Este análisis es fundamental para desarrollar estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas identificadas.

Tabla 3

Matriz EFE de la empresa

#	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Economía de escala por capacidad de negociación con proveedores locales e internacionales.	0.05	3	0.15
2	Mayor orientación del consumidor por empresas con prácticas sostenibles.	0.04	3	0.12
3	Crecimiento del mercado de comida rápida	0.07	4	0.28
4	Mayor aceptación de consumidores hacia el uso de experiencias en compras digitales.	0.07	4	0.28
5	Crecimiento de la demanda de empleo formal juvenil.	0.04	3	0.12
6	Estabilidad económica de largo plazo y proyecciones de crecimiento en la clase media peruana.	0.04	3	0.12
7	Expansión de zonas comerciales y residenciales en áreas suburbanas.	0.04	3	0.12
8	Expansión de uso de métodos de pagos digitales y sin contacto.	0.07	3	0.21
9	Crecimiento del sector de delivery para comida a domicilio.	0.07	3	0.21
#	**Amenazas**	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
1	Inestabilidad política que afecta la economía y el entorno regulatorio.	0.07	2	0.14
2	Aumento y diversificación de oferta de la competencia directa de grandes cadenas internacionales.	0.07	2	0.14
3	Crecimiento de restaurantes locales con costos operativos más bajos y oferta adaptada.	0.07	2	0.14
4	Preferencia creciente por alternativas saludables y comida tradicional.	0.07	2	0.14
5	Aumento de costos de insumos importados debido a la inflación global.	0.04	2	0.08
6	Normativa laboral más estrictas que incrementan el costo de personal.	0.04	1	0.04
7	Inseguridad ciudadana y criminalidad que afecta la venta, reduciendo la frecuencia de visita en los restaurantes e incrementa la venta por el canal de Delivery, elevando los costos fijos de este servicio.	0.04	1	0.04
8	Exigencias crecientes en prácticas de sostenibilidad y reducción de impacto ambiental.	0.04	2	0.08

9	Impacto negativo de la imagen de marca por problemas legales.	0.07	2	0.14
		1.00		**2.55**

Nota: Los valores de la calificación son 4 = respuesta superior, 3 = respuesta por encima del promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = respuesta deficiente. Adaptado "Conceptos de administración estratégica", por de F. R David, 2013.

En este caso, un puntaje de 2.55 en la Matriz EFE sugiere que la organización ha sabido implementar estrategias efectivas y tiene una capacidad ligeramente superior al promedio para responder ante las fuerzas externas en el mercado peruano. De esta matriz se desprende que, la organización denota un esfuerzo por adaptarse continuamente a las nuevas tendencias de consumo; aprovechando principalmente oportunidades, tales como, el crecimiento del mercado de comida rápida, la digitalización en las experiencias de compra y métodos de pago, así como el *delivery*. Asimismo, podemos identificar que la organización gestiona aceptablemente amenazas, tales como, la inestabilidad política, la competencia de cadenas internacionales y los riesgos asociados a la reputación. No obstante, aún requiere fortalecer su respuesta frente al avance de restaurantes locales de bajo costo (*dark kitchens*) y la creciente preferencia por alternativas más saludables para consolidar su competitividad en el largo plazo.

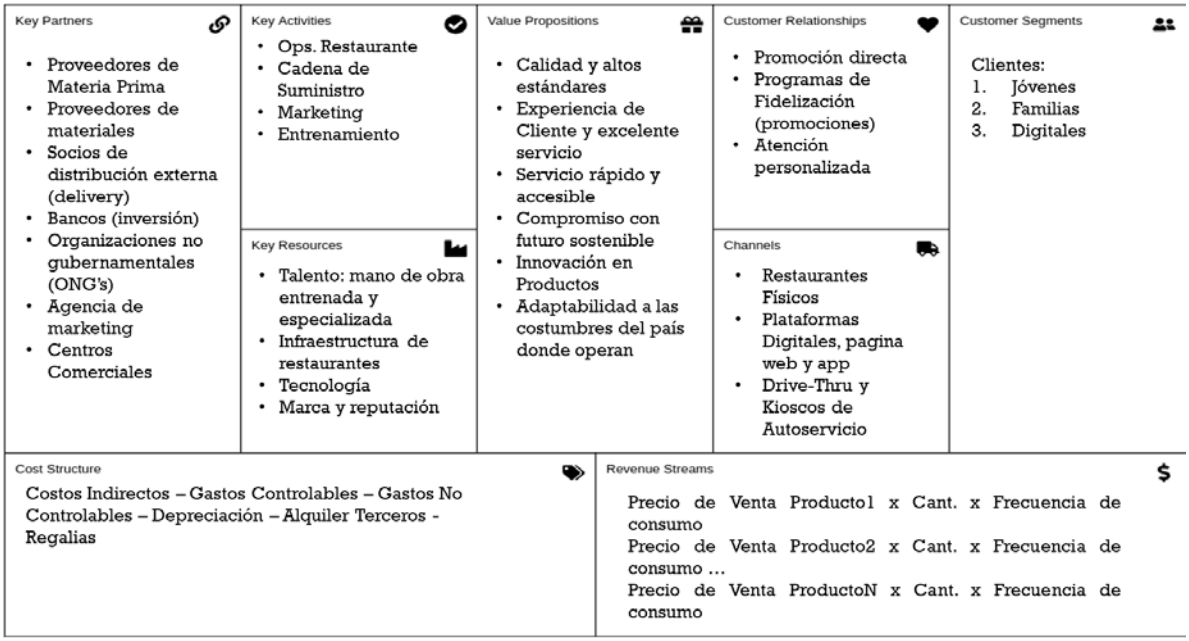
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Modelo de negocio

La empresa en cuestión funciona como operador (franquicia) de una cadena transnacional del sector de fast food en el país, basa su modelo de negocio en ofrecer una experiencia de comida rápida accesible y consistente en sabor, apariencia y calidad en todos los lugares donde opera. Utilizando la metodología del Business Model Canvas, este modelo puede desglosarse en los siguientes componentes:

Figura 3

Modelo de Negocio (Business Model Canvas)



Nota: Adaptado de “Generación de modelos de negocio”, por A. Osterwalder y Y. Pigneur, 2011.

4.1.1. Segmento de cliente

Se encuentra orientado en su gran mayoría a adolescentes y adultos jóvenes que buscan conveniencia y experiencias personalizadas. También, la cadena transnacional del sector de fast food es reconocido como un lugar familiar, especialmente por su ambiente acogedor y opciones adaptadas para niños. Finalmente, con el vertiginoso crecimiento de las plataformas digitales, la empresa también segmenta a clientes que prefieren pedir online o a través de aplicaciones.

4.1.2. Propuesta valor

La propuesta de Valor considera ofrecer productos de calidad constante en cualquier ubicación con un enfoque en el servicio rápido y la conveniencia a través de auto-servicio, aplicaciones móviles y autoservicio. De igual manera, se preocupa por crear un ambiente apto para todos los grupos etarios, con áreas de juegos y menús infantiles. Finalmente, se caracteriza por su adaptación a las tendencias locales, con opciones más sostenibles y utilización de productos estacionales o característicos de los lugares donde operan.

4.1.3. Relación con clientes

Las relaciones con los clientes se caracterizan por ser personalizadas, existe un personal capacitado en servicio al cliente y orientación hacia la satisfacción de los consumidores finales. Así también se desarrollan actividades de promociones y recompensas en la aplicación, que incentivan la recurrencia de compra y fidelizan al cliente.

4.1.4. Canales de distribución

La empresa en Perú cuenta con 30 restaurantes ubicados estratégicamente en centros comerciales y zonas de alto tránsito. Los formatos de cafetería, postres, atención vehicular y quioscos de autoservicio facilitan una experiencia rápida para los clientes. Asimismo, cuenta con canales digitales como la aplicación móvil, el sitio web, y la colaboración con plataformas de delivery para llegar a clientes que prefieren pedir desde casa.

4.1.5. Estructura de ingresos

Precio de Venta Producto1 x Cant. x Frecuencia de consumo

4.1.6. Procesos clave

Dentro de sus procesos claves se encuentran la operación de los restaurantes alineados a los estándares del a marca, con foco en calidad, servicio y limpieza. La gestión de la cadena de suministro enfocado en el abastecimiento responsable de insumos alimenticios y productos de uso en los restaurantes. El desarrollo de campañas publicitarias alineadas a los valores y cultura peruana; así como, la contratación, capacitación y retención de talento. Los empleados reciben formación continua en temas de servicio al cliente, eficiencia operativa y normativas de higiene y seguridad que contribuye a prestar un servicio excepcional. De igual manera, se desarrollan

profesionalmente a través de oportunidades de crecimiento interno que fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y motivador.

4.1.7. Recursos clave

El capital humano entrenado es esencial para ofrecer un servicio rápido y cortés y para mejorar la experiencia del cliente. Los restaurantes, equipos de cocina de alta eficiencia, kioscos de autoservicio y sistemas de atención vehicular hacen de la infraestructura algo importante. La plataforma digital de pedidos y aplicación móvil, así como el sistema de gestión de inventario y operaciones son parte de la tecnología utilizada para agregar valor. Finalmente, la marca de la franquicia transnacional cuenta un alto nivel de reconocimiento y es asociada a un estándar de calidad mundial por parte de sus clientes.

4.1.8. Socios clave

Para la empresa en Perú es clave desarrollar relaciones sostenibles en el tiempo con proveedores locales e internacionales de alimentos y materiales, que cumplan con los estándares de calidad y sostenibilidad de la marca. De igual manera, genera alianzas con empresas de Delivery para mejorar la cobertura y satisfacer la demanda de pedidos online. También, a través de su programa de responsabilidad social crea relaciones con organizaciones comunitarias. La agencia de marketing se encarga de adaptar las campañas publicitarias regionales y locales para su implementación. La relación con los principales centros comerciales es crucial para asegurar espacios estratégicos de ventas que garanticen una alta afluencia de público.

4.1.9. Estructura de costos

Los costos directos de alimentos, bebidas y materiales de empaque representan uno de los costos más altos de la compañía. Los gastos de la planilla de empleados y programas de desarrollo y formación; la inversión en campañas promocionales y de fidelización como parte de la estrategia de Marketing y Publicidad; así como gastos en electricidad, agua, mantenimiento de equipos, y alquiler de locales forman parte de los gastos controlables. Los gastos legales, auditorías y contabilidad, seguros, licencias e impuestos municipales, así como la depreciación de los equipos forman parte de los Gastos No controlables. Finalmente, la depreciación de los inmuebles y las regalías a corporación también afecta el resultado final del P&L.

Costos Indirectos – Gastos Controlables – Gastos No Controlables – Depreciación – Renta Externa

Este modelo de negocio muestra cómo la empresa genera valor para sus clientes y logra mantenerse competitivo en el mercado peruano de comida rápida. La compañía combina una estructura eficiente con una propuesta de valor centrada en la calidad y experiencia del cliente, apoyada por una red de socios y recursos clave que le permiten adaptarse a las preferencias del consumidor y a las tendencias del mercado.

4.2. Cadena de valor

Con la finalidad de poder elaborar la Cadena de Valor de la empresa operadora de una franquicia transnacional del sector fast food, tomamos como base a Alonso (2008) con su modelo de Cadena de Valor de los Servicios. Esta herramienta nos permitirá identificar, como parte del análisis interno, las actividades que agregan valor a la organización.

Figura 4

Análisis de la Cadena de Valor de la empresa objeto de estudio



Nota: La cadena de valor se remite al 2007. Adaptada de "Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor", por G. Alonso, 2008.

4.2.1. Eslabones primarios

- Marketing y Ventas: Realiza campañas de marketing que buscan fortalecer la marca y atraer al público juvenil, familias y consumidores digitales. La aplicación móvil y el sitio web son canales clave para promociones y programas de fidelización, impulsando

las ventas y facilitando el acceso a ofertas especiales y combos promocionales. Asimismo, la empresa adapta sus campañas a las festividades y tradiciones locales, lanzando promociones y productos de edición limitada para captar el interés del consumidor peruano.

- Personal de Contacto: Los empleados que se encuentran físicamente en el restaurante son aquellos que toman contacto directo con el cliente y contribuyen a prestar un servicio de alta calidad y a tener una experiencia satisfactoria.
- Soporte físico y habilidades: Se refiere a toda la papelería y envases con branding de la marca utilizado para poder empaquetar y despachar los pedidos, así como a los suministros de limpieza. Por otro lado, las habilidades y competencias de la fuerza laboral se convierten en un punto clave de la generación de ventajas competitivas sostenibles.
- Prestación: En cada restaurante se opera según protocolos estandarizados, garantizando consistencia y calidad en todos los productos. Así como, maximizan la eficiencia y reducen tiempos de espera, optimizando el uso de equipos de cocina avanzados y técnicas de preparación rápida. Estos procesos se ajustan de manera tal que tome en consideración las necesidades del público objetivo.
- Clientes y Otros Clientes: La experiencia del cliente es una prioridad, tanto en el restaurante como a través de plataformas digitales, se aseguran de recibir retroalimentación constante para identificar áreas de mejora en productos y servicios. El programa de fidelización digital busca fomentar la recurrencia y premiar a los más leales, mejorando la retención y la satisfacción del cliente.

4.2.2. Eslabones de apoyo

- Dirección General y RRHH: Este primer eslabón es de los más importantes y estratégico, es aquí donde se gesta la visión compartida y de la mano del área de Recursos Humanos decanta el propósito y la cooltura de servicio.
- Organización interna y Tecnología: Se refiera a línea de mando media, reporte directo a la Gerencia General, tales como las áreas de administración y finanzas, tecnología de información, que operan alineadas a la visión compartida y propósito de la empresa en pro de la consecución de los objetivos estratégicos.
- Infraestructura y ambiente: cuenta con una red de restaurantes (30) bien ubicados, con instalaciones modernas y equipos avanzados. Es así que reflejan su propuesta de valor

de ofrecer una alta calidad y servicio. Asimismo, la infraestructura digital incluye la aplicación móvil y sistemas de gestión de pedidos y pagos, los cuales facilitan las operaciones y mejoran la experiencia del cliente.

- Abastecimiento: se refiera a la adquisición de ingredientes clave, como carne y vegetales, insumos, soportes físicos como empaques y suministros de limpieza, servicios de capacitación externos, espacios publicitarios, seguros de salud y trabajo para los empleados, entre otros. El abastecimiento se gestiona cuidadosamente para mantener la frescura y calidad de los productos, así como para reducir el impacto ambiental y cumplir con las expectativas de los consumidores en cuanto a sostenibilidad.

La cadena de valor está diseñada para maximizar la eficiencia y asegurar una experiencia positiva para los clientes. Desde el abastecimiento hasta la interacción con cada cliente, cada eslabón primario contribuye al cumplimiento de estándares de calidad, mientras que los eslabones de soporte potencian las operaciones, el desarrollo del personal y la innovación tecnológica. Este análisis de la cadena de valor revela cómo la empresa genera ventajas competitivas y mantiene una posición sólida en el mercado peruano de comida rápida.

4.3. Análisis de la estructura organizacional y funciones

La empresa se gestiona bajo el modelo de franquicia de una marca transnacional de fast food, con procesos claves definidos desde casa matriz, lineamientos regionales y con cierta flexibilidad que se le otorga para adaptarse a cada país según sus necesidades locales, preferencias del cliente y normativa legal. Perú pertenece a la división sudamericana, cuya organización central se encuentra en Colombia.

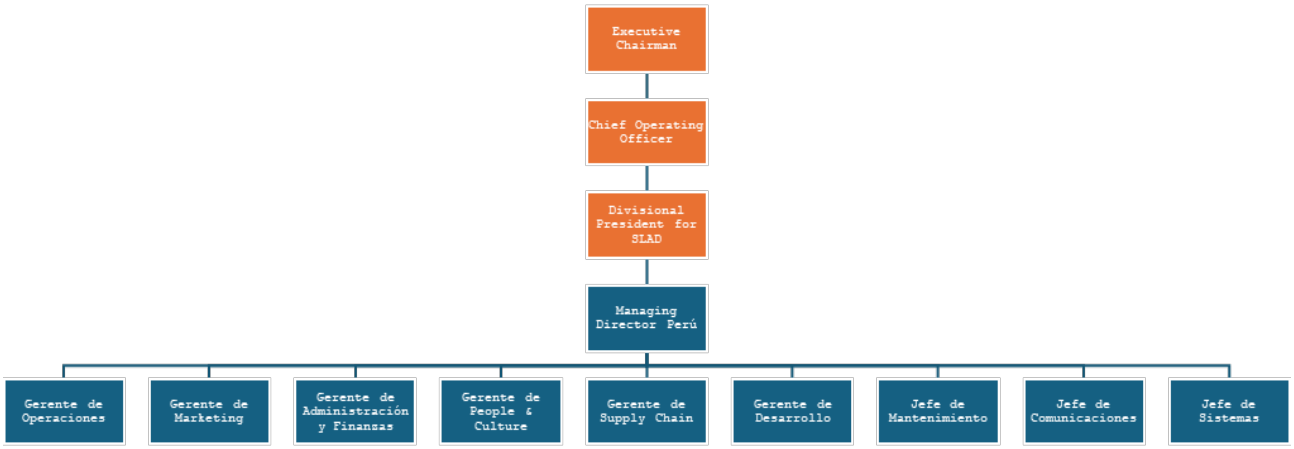
A nivel país, la estructura organizacional permite una gestión integral de las operaciones, con funciones específicas que facilitan el cumplimiento de los estándares de calidad y la satisfacción del cliente. Para fines prácticos, se mencionarán las principales áreas que conforman la estructura y su impacto con la gestión de nuestro objeto de estudio, el Gerente de Negocio:

- Gerencia General: En el contexto actual, tiene el reto de impulsar la sostenibilidad financiera ante un entorno económico y político incierto en el país, posicionar a la empresa frente competencia y adaptarse a las tendencias del mercado.

- Operaciones: En el contexto actual, tiene como reto lograr la excelencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y contar con personal adecuado.
- Marketing: En el contexto actual, tiene como reto adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor y maximizar el retorno de las inversiones de las campañas.
- Administración y Finanzas: En el contexto actual, tiene como reto mantener márgenes sostenibles, haciendo seguimiento de la recaudación y cuidado de los recursos financieros para evitar su desvío.
- Recursos Humanos: En el contexto actual, tiene como reto controlar la rotación de personal en posiciones operativas, implementar acciones de formación para reducir brechas y desarrollar un plan de sucesión efectivo.
- Supply Chain: En el contexto actual, tiene como reto lograr eficiencias en la gestión de los insumos, garantizar la calidad y seguridad de la comida.
- Desarrollo: En el contexto actual, tiene como reto la ejecución de los proyectos de expansión, remodelación y, en algunos casos, cierre, buscando maximizar la rentabilidad y eficiencia de los restaurantes.
- Mantenimiento: En el contexto actual, tiene el reto de optimizar los costos de mantenimiento y reducir el número de incidentes de inoperatividad.
- Comunicaciones: En el contexto actual, tiene el reto de gestionar la reputación de la empresa y marca en el país.
- Sistemas: En el contexto actual, tiene el reto de modernizar los sistemas operativos y físicos actuales y dar soporte en las plataformas digitales de venta.

Figura 5

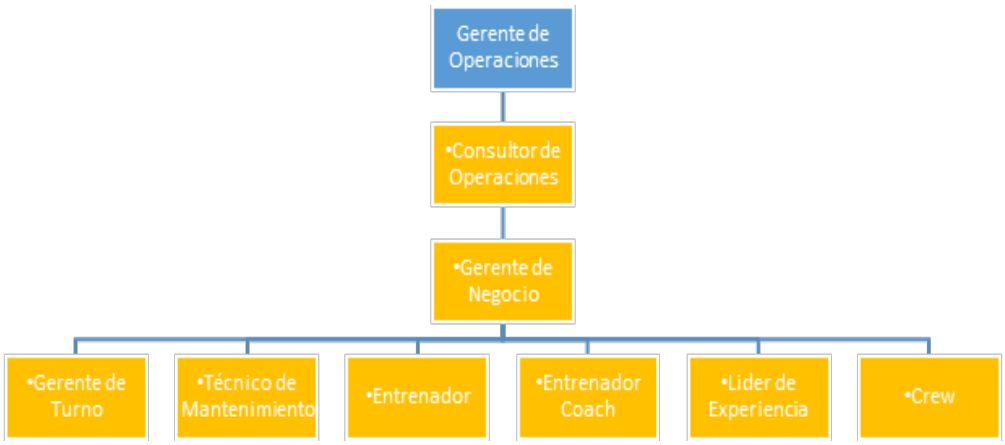
Estructura Organizacional de la empresa objeto de estudio.



El área de Operaciones cuenta con una estructura homologada para la gestión de los restaurantes, conformándose por el siguiente equipo de trabajo:

Figura 6

Estructura Organizacional Área de Operaciones



- Consultor de Operaciones: Asesora y supervisa el desempeño de los restaurantes (entre 6 y 8), buscando formas de mejorar la eficiencia y calidad brindando soporte estratégico y continuo a los Gerentes de Negocio. Tiene el reto de mantener la competitividad de los restaurantes y acompañar a los gerentes en su desarrollo y logro de objetivos.
- Gerente de Negocio: Lidera la operación integral en el restaurante, siendo el responsable en el logro de los objetivos asignados a través de la supervisión diaria, planificación de horarios, resolución de problemas y liderando al equipo de trabajo en tiempo real. Tiene como reto gestionar adecuadamente los recursos operativos, financieros y de personal desde su planificación hasta su ejecución, alineándose al tipo de restaurante que lidera.

4.4. Resultados contables y financieros

- Venta Total: El análisis mensual de las ventas totales muestra un comportamiento oscilante, con picos cercanos a S/ 21 millones en julio y diciembre. Esto se puede asociar a eventos estacionales, como vacaciones de mitad de año y la temporada navideña, donde se observa un incremento en la afluencia de clientes. Por otro lado, febrero y septiembre presentan cifras cercanas a S/ 17 millones. Considerar que, en el caso de febrero, el resultado puede estar influenciado por la menor cantidad de días. Asimismo, es importante considerar que la venta varía según el número de fines de

semana y la presencia de fechas comerciales en el mes. Por lo tanto, estos resultados no deben atribuirse únicamente a baja capacidad de gestión en esos periodos en algunos restaurantes con nuevos Gerentes de Negocio, sino también a factores estacionales y comerciales que influyen en la demanda.

- Margen Bruto: El margen bruto sigue un patrón directamente proporcional a las ventas totales, alcanzando sus puntos más altos en los meses con mayor venta (julio y diciembre). Esto refleja un control adecuado sobre los costos directos (alimentos y empaques), manteniéndose dentro de un rango predecible. Sin embargo, en meses como septiembre, el margen bruto disminuye, posiblemente como resultado de un incremento en los costos directos o una gestión deficiente en la rotación de inventarios. Esto refuerza la hipótesis de que algunos nuevos gerentes no lograron controlar de manera eficiente las operaciones del restaurante.
- Gastos Controlables: Estos presentan un aumento gradual a lo largo del año, alcanzando su punto más alto en diciembre con 7.48 millones. Los elementos clave que contribuyen a este incremento son los costos de nómina y las promociones, que representan los mayores componentes de esta categoría. A pesar de que los meses con mayor venta muestran un aumento esperado en estos gastos, los meses como septiembre y octubre evidencian un desbalance relativo (6.74 y 7.02 millones) entre los ingresos y los costos controlables, lo cual indica un posible problema de eficiencia en la asignación de recursos. Este desbalance es particularmente notable en restaurantes con nuevos Gerentes de Negocio, quienes probablemente enfrentaron dificultades para manejar adecuadamente la nómina y las promociones.
- Margen de Optimización de Ganancias y Flujo de Caja: Incluye costos estratégicos como regalías, depreciaciones y cargos intercompañía, muestra un comportamiento fluctuante a lo largo del año, con su punto más bajo en agosto (526.2 mil) y un aumento progresivo hacia diciembre (856.6 mil). Este comportamiento refleja una mayor presión de costos a medida que se acerca el cierre del año, probablemente debido a ajustes estratégicos o inversiones en infraestructura. En algunos restaurantes, la incapacidad de los nuevos Gerentes de Negocio para alinear las operaciones con estas dinámicas financieras pudo haber resultado en una menor rentabilidad operativa.
- Margen de Flujo de Caja: Representa la ganancia neta después de considerar todos los costos y amortizaciones, muestra un comportamiento alineado con los ingresos totales, alcanzando su punto más alto en diciembre (1.195 millones). Sin embargo, meses como

agosto (810.7 mil) y septiembre (1.173 millones) presentan márgenes más bajos, lo que evidencia problemas de gestión operativa y financiera en algunos periodos. Estas variaciones podrían estar relacionadas con diversos factores, como la estacionalidad de las ventas, cambios en los costos operativos, así como la eficiencia en la gestión de los recursos. En este sentido, la falta de experiencia de los nuevos gerentes podría constituir uno de los factores asociados, aunque no representa por sí sola una explicación concluyente de los resultados observados.

Los resultados contables y financieros reflejan una empresa en crecimiento, que tiene un fuerte enfoque en la optimización de costos, el incremento de ingresos mediante canales digitales y el desarrollo de estrategias que mejoren la rentabilidad. Los elementos clave que ayudan a la compañía a mantener su competitividad y a generar valor para los accionistas son el control de costos, eficiencia operativa e inversiones estratégicas en tecnología y sostenibilidad.

4.5. Análisis VRIO

La matriz VRIO es una herramienta de análisis estratégico que evalúa los recursos y capacidades de una organización a partir de cuatro criterios: valor, rareza, imitabilidad y organización (Rothaermel, 2023). En el contexto de la empresa en Perú, este análisis nos ayudará a identificar qué recursos y competencias internas le permiten a la empresa mantener una posición competitiva en el mercado de comida rápida en Perú.

Asimismo, esta herramienta permite identificar las capacidades organizacionales que generan valor sostenible y que son difíciles de replicar por los competidores, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la gestión eficiente de los recursos (Hill, Schilling, & Jones, 2023). Sin embargo, las actividades que aportan valor, aunque no sean raras o resulten imitables, también deben fortalecerse, ya que contribuyen a mantener la competitividad o generar ventajas temporales. En este contexto, el objetivo de Recursos Humanos es desarrollar recursos y capacidades valiosos, escasos y difíciles de imitar. Para ello, resulta fundamental contar con colaboradores capacitados y comprometidos, capaces de ofrecer productos y servicios de calidad, así como promover una cultura organizacional basada en la colaboración, la confianza y el trabajo en equipo.

Con tales consideraciones y de acuerdo con la cadena de valor de la empresa en Perú, se estructuró la siguiente Matriz VRIO:

Tabla 4

Análisis VRIO de la empresa

#	Talento	V	R	I	O	TOTAL	Implicancia de Competitividad
1	Personal capacitado en servicio y experiencia del cliente	SI	NO	NO	SI	2	Paridad Competitiva
2	Capacitación continua y desarrollo de líderes	SI	SI	NO	SI	3	Ventaja Temporal
3	Cultura organizacional	SI	SI	SI	SI	4	Ventaja Competitiva Sostenible
4	Capacidad para negociación	SI	NO	NO	SI	2	Paridad Competitiva
5	Capacidad de respuesta ante cambios	SI	SI	NO	SI	3	Ventaja Temporal
#	**Procesos**	**V**	**R**	**I**	**O**	**TOTAL**	**Implicancia de Competitividad**
1	Estandarización de procesos operativos corporativos	SI	SI	SI	SI	4	Ventaja Competitiva Sostenible
2	Proceso de Cadena de Suministro	SI	SI	SI	SI	4	Ventaja Competitiva Sostenible
3	Proceso de Marketing y Publicidad	SI	SI	NO	SI	3	Ventaja Temporal
4	Proceso de entrenamiento	SI	NO	NO	SI	2	Paridad Competitiva
5	Procesos de calidad y seguridad alimentaria	SI	NO	NO	SI	2	Paridad Competitiva
#	**Recursos**	**V**	**R**	**I**	**O**	**TOTAL**	**Implicancia de Competitividad**
1	Marca transnacional de alta recordación	SI	SI	SI	SI	4	Ventaja Competitiva Sostenible
2	Reputación en sostenibilidad	SI	SI	NO	SI	3	Ventaja Temporal
3	Infraestructura de restaurantes	SI	SI	SI	SI	3	Ventaja Competitiva Sostenible
4	Tecnología de autoservicio y app	SI	SI	NO	SI	3	Ventaja Temporal
5	Recursos financieros	SI	NO	NO	SI	2	Paridad Competitiva

Nota: Leyenda: V= Valioso; R= Raro; I= Inimitable; O= Aprovechable para la organización. Adaptado de "Gaining and Sustaining Competitive Advantage", por J. B. Barney, 2007.

A modo de resumen de la Implicancia de Competitividad, tenemos:

- Ventaja Competitiva Sostenible: Estandarización de procesos operativos, Proceso de cadena de suministro, cultura organizacional, marca e infraestructura de restaurantes.
- Ventaja Temporal: Capacitación continua y desarrollo de líderes, capacidad de respuesta ante cambios, reputación de sostenibilidad, tecnología de autoservicio y App y el proceso de Marketing y Publicidad.
- Paridad Competitiva: Personal capacitado en servicio y experiencia del cliente, capacidad para negociación, proceso de entrenamiento, proceso de calidad y seguridad alimentaria y recursos financieros.

Este análisis VRIO destaca los recursos y capacidades que ofrecen ventajas competitivas sostenibles para la empresa objeto de estudio, especialmente aquellos relacionados con la marca y el proceso de la cadena de suministro, así como aquellos con ventaja temporal que

deben mantenerse y mejorar para asegurar la competitividad a largo plazo, entre ellos el personal capacitado y con oportunidades de desarrollo.

4.6. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) facilita el análisis de las fortalezas y debilidades de una organización, permitiendo evaluar aquellos factores internos que impactan en su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos y sostener su competitividad (David et al., 2020). A continuación, se elabora la Matriz EFI para la empresa en Perú, identificando sus principales fortalezas y debilidades, y asignando una ponderación y calificación a cada factor.

Tabla 5

Matriz EFI de la empresa

#	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
1	Alto nivel de recordación de la marca en el sector fast food a través de estrategias de Marketing y Publicidad digital en redes sociales y otros.	0.07	4	0.28
2	Entrenamiento operativo a los trabajadores para mejorar la productividad.	0.04	3	0.12
3	Infraestructura moderna en los restaurantes y centros de postres con presencia en ubicaciones con alta concentración de afluencia.	0.07	3	0.21
4	Procedimientos operativos estandarizados durante la Cadena de Suministro y Operaciones asegurando la calidad y distribución de insumos y alimentos.	0.07	4	0.28
5	Implementación de tecnologías innovadoras (kioscos de autoservicio, aplicación móvil).	0.04	3	0.12
6	Estrategias de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad	0.07	3	0.21
7	Respaldo financiero del operador regional.	0.07	4	0.28
8	Capacidad de respuesta y adaptación según las tendencias del mercado.	0.04	3	0.12
9	Sólido modelo de servicio y experiencia al cliente	0.07	3	0.21
10	Cultura organizacional alineada a la transformación digital y excelencia en el servicio.	0.04	3	0.12
#	**Debilidades**	**Ponderación**	**Calificación**	**Puntuación Ponderada**
1	Alto de nivel de rotación de personal operativo en posiciones de entrada.	0.03	1	0.03
2	Dependencia de insumos específicos que pueden experimentar fluctuaciones de precio.	0.04	2	0.08
3	Altos costos en publicidad y marketing para mantener la visibilidad de marca.	0.07	2	0.14
4	Alto costo operativo asociados al mantenimiento de infraestructuras y herramientas.	0.05	2	0.10
5	Limitada oferta de productos culturalmente personalizados frente a competidores locales.	0.03	1	0.03

6	Desalineación entre expectativas de desempeño de los gerentes y resultados reales.	0.03	1	0.03
7	Bajos niveles de margen de utilidad en campañas, promociones y descuentos masivos.	0.07	2	0.14
8	Daño a la reputación como empleador por eventos pasados.	0.04	1	0.04
9	Baja percepción de valor agregado en ciertos productos por parte de los clientes.	0.03	2	0.06
10	Pocos puntos de venta a nivel nacional frente a la competencia.	0.03	2	0.06
		1.00		2.66

Nota: Los valores de la calificación son los siguientes: 4= Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado “Conceptos de administración estratégica”, por de F. R David, 2013.

Un puntaje cercano a 4 indica que la organización aprovecha de manera eficiente las oportunidades y contrarresta sus debilidades en su rubro, mientras que un puntaje inferior a 2.5 sugiere debilidades significativas.

La matriz EFI da como resultado 2.66, es decir, un poco por encima del promedio (2.5), demostrando que la empresa tiene una capacidad interna moderada. Lo que se sustenta en el alto nivel de recordación de la marca, procedimientos operativos estandarizados, la infraestructura moderna y el respaldo financiero por el operador regional, así como, la incorporación de tecnologías innovadoras que mejoran la experiencia del cliente. Sin embargo, logramos identificar debilidades internas que requieren atención, como la alta rotación en posiciones operativas de entrada, la dependencia de insumos específicos, los elevados costos operativos y de marketing, así también, una limitada o nula personalización del menú frente a competidores locales. Esto evidencia que la organización necesita optimizarse para potenciar la eficiencia y el posicionamiento competitivo.

CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO - INTERVENCIÓN

5.1. Selección de los procesos operativos y de comportamiento humano a diagnosticar

Se analizaron los resultados y KPIs principales por tienda con la finalidad de medir el desempeño del rol clave del Gerente de Negocio por restaurante, permitiéndonos así detectar áreas de mejora y establecer planes de desarrollo individual para cada uno.

Debido a que el desempeño impacta directamente en los resultados operativos y comerciales de la empresa, el diagnostico de los resultados e indicadores es crucial ya que nos permitirá alinear mejor las habilidades, competencias y experiencia de los Gerentes de Negocio con los objetivos organizacionales, contribuyendo a mejorar el rendimiento global de la empresa objeto de estudio.

5.1.1. Atracción de talento

Históricamente, el proceso de atracción de talento para el cargo de Gerente de Negocio se ha realizado por promoción interna, sin embargo, no se contaba con un sistema estructurado que permita identificar con claridad a los colaboradores listos para ser promovidos. Las promociones se realizaban en base a criterios generales, sin una evaluación integral de competencias ni una planificación formal de la cantera de liderazgo.

La presente tesis propone reforzar y articular estas prácticas dentro de un modelo más integral, que asegure la preparación progresiva de un perfil idóneo de Gerente de Negocio, alineado a las competencias estratégicas y culturales de la organización, fortaleciendo así la sostenibilidad del negocio.

5.1.2. Gestión del desempeño

El Programa de Gestión del Desempeño (PGD) para los Gerentes de Negocio se realiza anualmente y pondera objetivos de negocio (70%) y competencias de liderazgo (30%) con escalas cuantitativas y cualitativas (No Cumple Expectativas, Cumple Parcialmente Expectativas, Cumple Expectativas y Excede Expectativas).

Por otro lado, la retroalimentación se limita a la autoevaluación y al jefe directo. Si bien este modelo y sistema permite medir resultados y hacer objetivo el proceso de ajuste salarial, aún no se utiliza como insumo para planes de desarrollo a largo plazo.

5.1.3. Formación y desarrollo

El proceso de formación de los Gerentes de Negocio combina herramientas virtuales y sesiones presenciales. A través de una plataforma corporativa de aprendizaje se accede a cursos corporativos y entrenamiento operativo que refuerza competencias procedimentales mediante programas estructurados para cada rol.

Actualmente el Programa de Formación consta de cinco (05) semanas. El foco principal es proporcionar una base sólida sobre cinco (05) ejes: excelencia operacional, desempeño financiero, personas, hospitalidad y ventas, módulos auto gestionables.

Si bien el programa, sugiere actividades prácticas y de acompañamiento por parte del Consultor de Operaciones (supervisor directo del rol), la efectividad del programa se mide únicamente con el avance de los cursos en la plataforma, lo que evidencia que existe un fuerte foco en el aprendizaje formal, mas no propone un sistema de seguimiento efectivo e integral que nos permita evaluar las competencias desarrolladas.

En resumen, consideramos que el programa actual no integra la formación técnica, el desarrollo del liderazgo y la visión de negocio de manera sistémica, lo cual no permite un desarrollo efectivo en el rol, lo que repercute a nivel de desempeño impactando directamente la rentabilidad.

5.1.4. Liderazgo

Los Gerentes de Negocio hoy, suelen tener un perfil más operativo/reactivo, que estratégico y desarrollador de talento; lo cual impacta directamente en el clima laboral y, por ende, en la motivación y rotación de su equipo. Basado en ello, creemos importante incluir ciertas prácticas como parte del diseño del Programa de Desarrollo. En particular consideramos clave un proceso de acompañamiento a los Gerentes de Negocio basado en un liderazgo coherente y situacional, alineados a los comportamientos esperados en los líderes.

5.2. Definición de personas y grupos que proveerán la información

Se definió como *stakeholders* a la totalidad de Gerente de Negocio de la operación en Perú. Siendo treinta (30) las personas identificadas, lo que representa el 7% del Headcount (HC) total de la empresa y el 66.67% del equipo gerencial. En su mayoría éstos han sido promovidos de manera interna en lo largo de los años y cuentan con un tiempo promedio de permanencia en

la empresa de alrededor de 11 años. La edad promedio de este grupo es de 32 años y está compuesto por un 79% de hombres y un 21% de mujeres, todos son contratados a tiempo completo. En cuanto al tiempo de permanencia en el rol de Gerente de Negocio, los participantes tienen un promedio de aproximadamente 3,4 años.

Así también, se incluyó dentro de los *stakeholders* a los Consultores de Operaciones, supervisor jerárquico inmediato del rol clave de Gerente de Negocio; a la Gerencia de Recursos Humanos; y a la Gerencia General.

5.3. Aplicación de las herramientas

Se empleó una metodología mixta, aplicando herramientas cualitativas y cuantitativas para recolectar y analizar la información.

Para el levantamiento del Perfil de Éxito se diseñó una Guía de Entrevista (cualitativa) para entrevistar a profundidad a los *stakeholders* identificados. A su vez se definió una batería de pruebas psicométricas (cuantitativas) que nos permitiría medir el tipo de personalidad, nivel cognitivo y estilo de liderazgo. Éstas fueron aplicadas a la totalidad de Gerentes de Negocio, treinta (30) personas. La muestra efectiva estuvo conformada por veintiocho (28) participantes, equivalente al 93,3 % del total.

Con dicha información se procedió a elaborar un Perfil de Éxito el mismo que fue validado por los *stakeholders*. Finalmente, se contrastó este Perfil de Éxito a través de los resultados de sus evaluaciones psicométricas a la muestra final de Gerente de Negocio para obtener el diagnóstico de brechas.

Tabla 6

Aplicación de herramientas

N°	Etapas	Muestra Efectiva	Actividades	Herramienta	Entregable
1	Identificación de Perfil de Éxito	Stakeholders	Aplicación de entrevistas a profundidad a Consultores de Operaciones, Gerencia de RRHH y Gerencia General (Stakeholders).	Guia de Entrevista a Stakeholders	Perfil de Éxito
			Evaluación de competencias a los Top 3 Performers.	Resultados de Pruebas Psicometricas	
			Calibración del Perfil de Éxito con Stakeholders.	Perfil de Éxito	
2	Diagnóstico de brechas	28 GDN	Aplicación de evaluaciones psicológicas, cognitiva y de liderazgo.	Pruebas psicometricas	Diagnóstico de Brechas

	Recopilación y análisis de los resultados. Contrastación de perfiles (GDN) versus el Perfil de Exitoso validado por los Stakeholders.	Matriz de comparación Entrevistas por Competencias

5.4. Recogida y análisis de información

5.4.1. Análisis de BSC e indicadores clave

Se realizó un análisis de los indicadores de gestión correspondientes al primer trimestre del 2025 tomando como marco de referencia el modelo del Balanced Scorecard; con el propósito de diagnosticar el desempeño de los GDN en cada uno de los treinta (30) restaurantes e identificar posibles brechas asociadas con el proceso de desarrollo.

Este análisis abarcó nueve (9) indicadores claves alineados a las dimensiones estratégicas del BSC:

Tabla 7

Análisis de indicadores clave

Perspectiva Financiera	**Perspectiva de Clientes**
Rentabilidad (margen de caja operativo) y ventas.	% Satisfacción al cliente, Inexactitud en pedidos.
Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo
Auditoría seguridad de la comida, Fallas Críticas	Rotación temprana, Rotación Anual.

La muestra se segmentó en dos grupos:

- Grupo 1: Gerentes de Negocio promovidos durante el 2024 (n=10)
- Grupo 2: Gerentes consolidados en rol o grupo control (n=20).

5.4.2. Análisis de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas fueron realizadas en las oficinas de la empresa objeto de estudio, en varias sesiones con los principales interesados del proceso. Cada entrevista tuvo una duración de entre 20 y 30 minutos, y se utilizó una guía estructurada para facilitar las conversaciones (ver Anexo 3). La información obtenida se manejó de manera confidencial y se destinará exclusivamente para análisis y mejora organizacional.

El objetivo principal de las entrevistas fue conocer las percepciones, expectativas y criterios de los líderes estratégicos de la organización, de modo que los resultados no solo se ajusten a las

necesidades operativas, sino que también aborden los retos estratégicos y culturales de la empresa. Además, se buscó definir y co-crear el Perfil de Éxito del Gerente de Negocio, integrando competencias, habilidades técnicas, experiencias clave y atributos personales necesarios para un desempeño sobresaliente en el rol.

5.4.3. Análisis de evaluaciones psicométricas

- DISC

El equipo optó por utilizar el DISC, debido a su sólida base teórica y amplia aplicabilidad en el contexto organizacional. Este instrumento evalúa cuatro dimensiones de la personalidad: Dominio, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento. El DISC es útil para analizar estilos de comunicación, liderazgo y toma de decisiones, aspectos clave en el Perfil de Éxito, y es útil para identificar patrones conductuales relacionados con el alto rendimiento. Este test es frecuentemente empleado en procesos de selección y desarrollo organizacional debido a su simplicidad en la interpretación y su versatilidad. (Ver Anexo 5)

- Wonderlic Personnel Test

Para medir la capacidad cognitiva general, se eligió el Wonderlic Personnel Test, un instrumento confiable (con una duración aproximada de 12 minutos), que evalúa razonamiento verbal, numérico y lógico. Este test es altamente predictivo del desempeño laboral y del aprendizaje, siendo crucial para roles de liderazgo y gestión operativa. Su solidez psicométrica lo convierte en una herramienta valiosa en el ámbito organizacional. (Ver Anexo 6)

- Test de Liderazgo

El Test de Comportamiento de Liderazgo, administrado a través de la plataforma Multitest, evalúa los estilos de liderazgo mediante 40 preguntas. Este instrumento mide comportamientos clave relacionados con la gestión de equipos y tareas, como la delegación, toma de decisiones y resolución de conflictos. Los resultados ayudan a identificar si el estilo de liderazgo está orientado más hacia las personas o hacia las tareas. Los datos obtenidos son fundamentales para detectar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en las competencias de liderazgo para el rol de Gerente de Negocio. (Ver Anexo 7)

5.4.4. Análisis de Evaluación de Competencias de los Top 3 Performers

En función a la evaluación buscamos identificar los “patrones de éxito” que han llevado a los tres participantes a ser top performers en su desempeño. Se han analizado las respuestas clave que marcan la diferencia y que contribuyen a su rendimiento superior al promedio.

5.4.5. Análisis de uso del Perfil de Éxito

A través del levantamiento del Perfil de Éxito buscamos identificar los comportamientos y rasgos innatos que diferencian a los colaboradores de alto desempeño del promedio en un rol en particular. El modelo de Perfil de Éxito (*Success Profile*) tiene como objetivo principal: identificar qué factores explican el desempeño superior en un puesto específico para poder guiar decisiones clave en procesos como selección, desarrollo y sucesión (Spencer & Spencer, 1993; Lominger, 2004; Korn Ferry, 2018).

Como bien señala Martha Alles (2017), las empresas que quieren gestionar su talento de forma estratégica necesitan definir con precisión qué actitudes, conocimientos y habilidades distinguen a sus colaboradores de alto rendimiento. En ese sentido, el Perfil de Éxito se convierte en una herramienta metodológica que permite construir ese perfil de éxito de un rol integrando cuatro elementos fundamentales que predicen el rendimiento:

- Las competencias y comportamientos observables.
- La experiencia y conocimiento técnico.
- Los rasgos de personalidad y las motivaciones intrínsecas.
- Las capacidades cognitivas.

Korn Ferry (2018) respalda este enfoque, basándolo en la psicología del desempeño. La teoría es simple pero poderosa: los resultados laborales duraderos son la consecuencia de una perfecta alineación entre las habilidades, las motivaciones y el contexto de la empresa.

El Perfil de Éxito permite describir el modelo de éxito de manera integral y respaldada por datos tanto cualitativos (entrevistas a los *stakeholders*) como cuantitativos (evaluaciones psicométricas y desempeño histórico).

En el caso de la empresa en cuestión este modelo, tiene grandes beneficios para el desarrollo de los Gerentes de Negocio.

- Nos permite identificar qué hace diferente a un "*top performer*" del resto.
- Facilita la creación de programas de desarrollo individuales y muy focalizados, atacando las brechas reales entre el perfil actual y el idóneo.
- Asegura que el desarrollo individual esté alineado con la estrategia de la empresa, garantizando líderes sólidos a largo plazo.

5.4.6. Análisis de Plan de Desarrollo Individual

El Plan de Desarrollo Individual (PDI) es una herramienta estratégica que alinea las necesidades individuales con las competencias críticas del Perfil de Éxito. Utilizando el modelo 70-20-10, el PDI facilita el desarrollo de las competencias a través de tres componentes: 70% de experiencia laboral, 20% de aprendizaje colaborativo y 10% de formación teórica. Este enfoque integra diagnóstico, desarrollo y desempeño, permitiendo acortar las brechas entre el estado actual y el deseado, de manera coherente y alineada con el perfil de éxito del rol.

5.5. Resultados

5.5.1. Resultados de análisis BSC

Del análisis de los nueve (9) indicadores claves alineados a las dimensiones estratégicas del BSC, encontramos los siguientes hallazgos:

- El 30% de los restaurantes cumple los estándares esperados encontrándose en la clasificación de Alto Desempeño.
- El 27% de los restaurantes cumple los estándares parcialmente encontrándose en la clasificación de Desempeño Medio.
- El 43% de los restaurantes no cumple los estándares esperados encontrándose en la clasificación de Bajo Desempeño. Adicionalmente, en este grupo predominan los restaurantes liderados por GDN promovidos durante el 2024.

Tabla 8

Resultado de análisis BSC

Clasificación de desempeño	N° de incumplimientos	N° de restaurantes	%	Observaciones
Alto desempeño	0–2	9	30%	Cumple los estándares esperados.
Desempeño medio	3–4	8	27%	Cumple parcialmente estándares esperados.

Bajo desempeño	≥5	13	43%	Predominan los liderados por GDN promovidos en 2024.
	Total	30	100%	

El conjunto de indicadores confirma que los Gerentes de Negocio promovidos presentan brechas formativas en la gestión financiera, ejecución operativa, liderazgo y retención de talento.

El impacto económico estimado es de más de S/ 1.7 millones anuales como pérdida, principalmente por ineficiencia en rentabilidad, rotación de personal y fallas operativas.

Este resultado sugiere que la promoción interna sin un modelo estructurado de desarrollo y acompañamiento limita la consolidación del liderazgo y la efectividad del rol gerencial, afectando los indicadores de negocio, personas y clientes.

Por ello, se justifica la implementación de un Modelo Integral de Desarrollo para Gerentes de Negocio, basado en el aprendizaje 70-20-10, que permita reducir la curva de adaptación, fortalecer competencias y habilidades de manera de asegurar el éxito en el rol y resultados sostenibles.

5.5.2. Resultados de las entrevistas

Del análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a los *stakeholders*, entre ellos, Consultores de Operaciones (supervisor directo del rol critico), Gerente de Operaciones, Recursos Humanos, entre otros, hemos podido identificar aquellos factores que definen el éxito del rol crítico de Gerente de Negocio de acuerdo a los entrevistados.

Por ejemplo, existe un evidente consenso respecto que el éxito de un Gerente de Negocio está alineado a lo operativo, en particular a su habilidad para liderar el negocio a través de las personas estratégicamente, con foco en los resultados y sin perder de vista el desarrollo del talento. Los líderes entrevistados concuerdan en que la efectividad del rol radica en habilidad para formar sucesores, mantener su equipo motivados y comprometidos, y promover a nuevos líderes.

Por otro lado, coinciden que un Gerente de Negocio exitoso estabiliza su restaurante dentro de los primeros cinco a seis meses, resultando en indicadores claves (venta, rentabilidad, clima y rotación) sólidos a finalizar ese periodo. Asimismo, mencionan que un líder de alto de

desempeño se caracteriza por tener un buen conocimiento de herramientas analíticas y un dominio del P&L, alineado a una orientación a resultados y capacidad para tomar decisiones estrategias basados en datos. En cuanto al estilo de liderazgo de un Gerente de Negocio sobresaliente combina foco en los resultados y cercanía, mostrando empatía sin perder firmeza. A su vez, éste es un claro representante de la cultura organizacional.

Finalmente, las entrevistas ratifican que existe una gran expectativa sobre el rol de convertirse hacia un perfil más estratégico y en un agente clave de sostenibilidad y crecimiento organizacional.

Tabla 9

Resultados de entrevistas a profundidad

Factores	Insight clave
Tiempo para el éxito (5–6 meses)	El periodo de consolidación del restaurante y equipo se repite como patrón consistente.
Dominio del P&L y KPI's	Base del liderazgo de negocio, no solo operativo.
Desarrollo de personas / cantera de candidatos internos	Indicador más poderoso de éxito sostenido.
Orientación a resultados	Debe conectar los datos con decisiones.
Cercanía con el equipo + exigencia equilibrada	Combinar empatía con firmeza es rasgo distintivo.
Uso de herramientas digitales y analíticas	Condición futura indispensable para el éxito.
Resiliencia y adaptabilidad	Cualidades esenciales frente a crisis y presión.
Integridad y coherencia	Valor clave para construir confianza y credibilidad.
Visión de negocio / pensamiento estratégico	Mirada más allá del restaurante es común.
Cultura y propósito	El GDN debe ser referente cultural y formador de valores.

5.5.3. Resultados de las evaluaciones psicométricas

- Resultados del DISC

El análisis DISC de los participantes revela diversidad en los estilos de liderazgo y comportamientos esenciales para el puesto de Gerente de Negocio. Los hallazgos clave incluyen:

- 40% de los participantes presentan un perfil emprendedor, con alta dominancia e influencia, lo que indica que son decisivos, persuasivos y capaces de tomar decisiones rápidas. Son ideales para roles que requieren independencia y capacidad para liderar cambios con rapidez.

- 30% tienen un estilo más colaborativo, con alta seguridad y complacencia, lo que sugiere que son pacientes, estables y orientados al trabajo en equipo. Son efectivos en entornos controlados, buscando consenso y estabilidad.
- 20% muestran un perfil individualista, con alta persistencia y autonomía, lo que les permite enfrentar desafíos de manera independiente. Aunque son excelentes para resultados individuales, pueden necesitar desarrollar más flexibilidad ante cambios organizacionales.

Estos perfiles reflejan diferentes enfoques que pueden adaptarse a diversas necesidades en el entorno dinámico del sector fast food, con énfasis en resultados, adaptabilidad y gestión de equipos.

- Resultados del Wonderlic

El análisis de los resultados de las pruebas Wonderlic revela las capacidades cognitivas de los participantes, destacando su habilidad para resolver problemas y razonar bajo presión:

- 20% de los participantes obtuvo un puntaje de 26, indicando una capacidad cognitiva superior. Este puntaje refleja habilidades excepcionales para resolver problemas complejos, tomar decisiones rápidas y manejar situaciones de alta presión.
- 30% de los participantes se ubicaron en el rango superior al término medio (21-24), lo que indica que tienen una capacidad intelectual adecuada para resolver tareas complejas, adaptarse a nuevas situaciones y pensar de manera lógica y estructurada.
- 50% de los participantes se situaron en un puntaje inferior al término medio (9-16), lo que sugiere que requieren más tiempo para resolver problemas novedosos y presentan dificultades en la comprensión de conceptos complejos y la toma de decisiones rápidas.

Los resultados de las pruebas Wonderlic muestran una clara diferenciación en las capacidades cognitivas de los participantes, lo que refuerza la importancia de contar con habilidades cognitivas sólidas para el puesto de Gerente de Negocio. El perfil ideal debe incluir una capacidad para resolver problemas de manera rápida y eficaz, con la habilidad para adaptarse a cambios y tomar decisiones estratégicas bajo presión. Un perfil con puntajes superiores favorece la capacidad del participante para gestionar un entorno dinámico y desafiante, mientras que aquellos con puntajes más bajos pueden requerir un apoyo adicional en el desarrollo de habilidades cognitivas y toma de decisiones.

- Resultados del Test de Liderazgo

El análisis de las evaluaciones de liderazgo revela los estilos predominantes de los participantes en cuanto a gestión de equipos y orientación a resultados. Se identificaron dos enfoques principales: Liderazgo de Tarea y Liderazgo por Objetivos.

- 60% de los participantes adoptan un Liderazgo de Tarea, centrado en la productividad y eficiencia, con decisiones centralizadas y un estricto control sobre las acciones del equipo. Este estilo promueve un alto rendimiento, pero puede limitar la adaptación a las necesidades individuales.
- 40% prefieren un Liderazgo por Objetivos, que busca equilibrar productividad con el bienestar del equipo, enfocándose en motivación y en la interdependencia entre los objetivos organizacionales y personales.

En conclusión, el perfil ideal de liderazgo para un Gerente de Negocio debe combinar un enfoque en resultados con una gestión equilibrada de equipos, promoviendo tanto el rendimiento como la satisfacción del equipo.

5.5.4. Resultado Top 3 Performers

Los tres participantes evaluados mostraron una alta orientación a resultados (100%) y pensamiento estratégico (91%), competencias esenciales para el puesto de Gerente de Negocio. Todos los participantes superaron los estándares establecidos en Wonderlic, con puntajes que reflejan una sólida capacidad de razonamiento y resolución de problemas. La capacidad para tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión (94%) y la adaptabilidad al cambio (90%) son esenciales para alcanzar metas comerciales y garantizar la excelencia operativa.

En términos de liderazgo, el 85% de los participantes mostró un liderazgo equilibrado, que combina la orientación a resultados con habilidades para gestionar equipos, lo cual es fundamental para fomentar una cultura de alto rendimiento. El perfil DISC también fue determinante, con 80% de los participantes mostrando un estilo de liderazgo emprendedor: decisivo, persuasivo y orientado a resultados. Este estilo permite influenciar eficazmente a los equipos y mantener el enfoque en los objetivos.

Además, la orientación al cliente (90%) y la comunicación eficaz (88%) son competencias clave en el rol. Los participantes con un perfil equilibrado fueron capaces de crear una experiencia de cliente excepcional mientras mantenían la productividad de su equipo.

Finalmente, la resiliencia (92%) y la capacidad para gestionar el cambio (90%) son habilidades fundamentales en un entorno de constante evolución. El análisis de estos patrones de éxito demuestra que los participantes adaptabilidad, orientación a resultados y un liderazgo equilibrado son los más adecuados para el puesto de Gerente de Negocio.

En conclusión, el perfil ideal para la empresa objeto de estudio debe incluir un liderazgo equilibrado, alta orientación a resultados, adaptabilidad al cambio y una sólida orientación al cliente, con un perfil DISC emprendedor, que contribuya al éxito del desempeño tanto en la gestión operativa como en la experiencia del cliente.

5.5.5. Resultado Perfil de Éxito

De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas a los *stakeholder* y las evaluaciones psicométricas realizadas a los "top performers" podemos inferir que los Gerentes de Negocio exitosos en rol, poseen:

- Una alta capacidad cognitiva, que se evidencia en un pensamiento ágil y decisiones acertadas.
- Un estilo conductual emprendedor que les da energía, determinación y tolerancia a la presión.
- Un liderazgo orientado a resultados, con foco en productividad y desarrollo del equipo.

Tabla 10

Resultado de perfil exitoso

Prueba	Nivel
Wonderlic	Puntaje ≥ 25. Evalúa razonamiento lógico y capacidad analítica.
Perfil DISC	Equilibrio entre Dominancia e Influencia. Indica liderazgo y comunicación.
Evaluaciones Conductuales	Demuestran resiliencia, adaptabilidad y pensamiento estratégico.

Su éxito radica en saber equilibrar tanto la exigencia operativa como el liderazgo humano, logrando alcanzar las metas del negocio sin soslayar el compromiso del equipo. Estos patrones cognitivos, conductuales y de liderazgo perfilan al Gerente de Negocio como un líder

estratégico-operativo, capaz de sostener resultados y desarrollar a la siguiente generación de sucesores. (Ver Anexo 4)

5.5.6. Resultados del análisis de brechas

De manera global, el 32% de los evaluados (28 participantes) cumple con el perfil, el 39% cumple parcialmente y el 29% no cumple con los criterios críticos del puesto. Esto refleja una brecha promedio del 35% entre las competencias actuales y las esperadas por la organización.

En el componente cognitivo (Wonderlic), el 46% de los evaluados evidenció un razonamiento superior o superior al término medio, demostrando capacidad para la toma de decisiones ágiles, análisis de datos y pensamiento estructurado. Sin embargo, más de la mitad del grupo presenta un nivel medio o inferior, lo que puede impactar la eficacia en la gestión de indicadores y la resolución de problemas operativos.

En la dimensión conductual (DISC), se observa una dispersión significativa: solo el 43% se ubica en perfiles emprendedores o equilibrados, mientras que el 57% muestra patrones conservadores o de bajo dominio, lo cual limita la iniciativa, la adaptabilidad y la influencia en entornos exigentes.

En cuanto al estilo de liderazgo (PSICOMP), el 57% de los participantes presenta un liderazgo por objetivos, alineado al modelo esperado; no obstante, el 29% mantiene un enfoque centrado en la tarea, evidenciando control excesivo y baja delegación, y el 14% carece de un estilo definido.

Al evaluar las competencias específicas del rol, destacan fortalezas en Orientación a Resultados (68% de cumplimiento) y Pensamiento Analítico (64%), pero se identifican brechas marcadas en Liderazgo y Desarrollo de Personas (46%), Comunicación Efectiva (52%) y Autocontrol y Resiliencia (55%). Estas carencias revelan limitaciones en la gestión de equipos, manejo de la presión y desarrollo del talento interno.

Los hallazgos reflejan la necesidad de implementar un Plan de Desarrollo Integral que consolide las competencias técnicas, cognitivas y socioemocionales. Este plan debe enfocarse en fortalecer el liderazgo participativo, la gestión de la comunicación, la toma de decisiones estratégicas y la resiliencia emocional, garantizando así la formación de gerentes capaces de sostener la excelencia operativa y el crecimiento del negocio.

Tabla 11

Análisis de Brechas en Evaluaciones Psicométricas

Código de Gerente	Wonderlic (Resultado)	Status	DISC (Perfil)	Status	PSICOMP (Estilo Liderazgo)	Status
GDN001	Inferior al término medio	X	Estratega	+/-	Liderazgo Orientado a Objetivos	+/-
GDN002	Superior	√	Perfeccionista	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN003	Superior	√	Individualista	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN004	Superior	√	Emprendedor	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN005	Superior	√	Asesor	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN006	Superior	√	Afiliador	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN007	Inferior	X	Individualista	+/-	Liderazgo Centrado en Tareas	X
GDN008	Inferior	X	Especialista	√	Liderazgo Centrado en Tareas	X
GDN009	Superior	√	Patrones Uniformes	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN010	Término medio	+/-	Perseverante	√	Liderazgo Centrado en Tareas	+/-
GDN011	Superior	√	Patrones Uniformes	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN012	Inferior	X	Asesor	√	Liderazgo Centrado en Tareas	+/-
GDN013	Inferior	X	Individualista	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN014	Término medio	+/-	Cooperativo	√	Liderazgo Orientado a Objetivos	√
GDN015	Superior	√	Perseverante	+/-	Liderazgo de Tarea	+/-
GDN016	Inferior al término medio	X	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo por Objetivos	√
GDN017	Inferior al término medio	X	Emprendedora	√	Liderazgo de Tarea	+/-
GDN018	Inferior al término medio	X	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo por Objetivos	√
GDN019	Superior	√	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo de Tarea	+/-
GDN020	Inferior al término medio	X	Individualista	+/-	Liderazgo de Tarea	X
GDN021	Inferior al término medio	X	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo de Tarea	X
GDN022	Superior al término medio	√	Negociadora	√	Liderazgo de Tarea	+/-
GDN023	Superior al término medio	√	Perseverante	√	Liderazgo por Objetivos	√
GDN024	Superior al término medio	√	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo por Objetivos	√
GDN025	Superior	√	Creadora	√	Liderazgo por Objetivos	√
GDN026	Inferior al término medio	X	Analista	+/-	Liderazgo por Objetivos	√
GDN027	Superior al término medio	√	Patrones Uniformes	+/-	Liderazgo de Tarea	+/-
GDN028	Superior	√	Afiliadora	√	Liderazgo de Tarea	+/-

Nota: Leyenda: √= Cumple; X= No Cumple; +/-= Cumple Parcialmente.

Tabla 12

Análisis de Brechas por Competencias en base al Perfil de Éxito

Código de Gerente	Orientación a Resultados	Liderazgo y Desarrollo de Personas	Pensamiento Analítico	Planificación y Organización	Innovación y Mejora Continua	Comunicación Efectiva	Autocontrol y Resiliencia	Conclusión General
GDN001	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple el perfil; brechas cognitivas y conductuales.
GDN002	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; buen razonamiento, mejorar asertividad.
GDN003	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple el perfil completamente.
GDN004	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple el perfil; mantener equilibrio estructural.
GDN005	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; necesita mayor firmeza.
GDN006	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; requiere más asertividad.
GDN007	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; bajo liderazgo y toma de decisiones.
GDN008	Cumple parcialmente	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; razonamiento y liderazgo insuficientes.
GDN009	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple; perfil sólido y completo.
GDN010	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente; adecuado, reforzar liderazgo.
GDN011	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple plenamente; perfil ideal y estable.
GDN012	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente; necesita mejorar consistencia.
GDN013	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; bajo razonamiento y baja adaptabilidad.
GDN014	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente; requiere mejorar adaptación.
GDN015	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple parcialmente; razonamiento alto, estilo autoritario.
GDN016	No cumple	Cumple parcialmente	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; bajo razonamiento, perfil inconstante.

GDN017	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente; buena energía, requiere control y análisis.
GDN018	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; razonamiento bajo, liderazgo inconsistente.
GDN019	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; sólida cognitivamente, mejorar flexibilidad.
GDN020	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; bajo razonamiento y empatía limitada.
GDN021	No cumple	No cumple	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	No cumple; liderazgo rígido y cognición limitada.
GDN022	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple; perfil fuerte, liderazgo comunicativo.
GDN023	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple; perfil de referencia, alto desempeño.
GDN024	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; buena capacidad, reforzar decisión.
GDN025	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple; perfil estratégico y analítico.
GDN026	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; precisa, necesita mayor agilidad.
GDN027	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente	Cumple	Cumple	Cumple parcialmente; liderazgo controlador.
GDN028	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple; excelente razonamiento y alta influencia.

5.6. Definición final del problema

Según el análisis elaborado evidenciamos que la ausencia de un modelo integral de desarrollo para el Gerente de Negocio se encuentra asociada con brechas significativas en sus competencias y en la gestión operativa del restaurante. Los gerentes que han sido recientemente promovidos presentan limitaciones en su nivel de liderazgo, toma de decisiones, comunicación y gestión de personas, lo que afecta su adaptación al rol y el desempeño general del negocio. Asimismo, se observan dificultades en la consolidación de habilidades cognitivas y socioemocionales, clave para la gestión efectiva en las operaciones.

Estas diferencias también se reflejan en desafíos asociados a la retención del talento y la consistencia en la ejecución de estándares operativos. En sí, los hallazgos confirman la necesidad de diseñar un Modelo de Desarrollo Integral que fortalezca las competencias críticas del puesto, facilite la adaptación de los nuevos gerentes y permita asegurar una gestión sostenible y alineada a los objetivos estratégicos de la empresa objeto de estudio.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

6.1. Alineamiento estratégico

Nuestra propuesta se encuentra alineada con los pilares estratégicos de la empresa objeto de estudio con miras al 2026. En particular a los ejes de Evolución Cultural y Talento, los cuales priorizan la consolidación de una cantera de líderes robusto hacia el rol clave de Gerente de Negocio, el fortalecimiento de liderazgo, así como, la vivencia activa del propósito, principios y cultura organizacional.

Además, responde directamente a los desafíos identificados en el diagnóstico, como la falta de un modelo progresivo de desarrollo, la necesidad de una formación estructurada con visión de negocio y la mejora de la percepción del cargo, al permitir afrontar el reto con el acompañamiento adecuado.

6.1.1. Análisis FODA

En base al resultado de análisis interno y externo, desarrollado tanto en las Matrices EFE y EFI, elaboramos la Matriz FODA con la finalidad de identificar las estrategias que maximizarán las fortalezas y oportunidades de la empresa en Perú.

Tabla 13

Matriz FODA

	F	FORTALEZAS	D	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	F.1	Alto nivel de recordación de la Marca en el sector fast food a través de estrategias de Marketing y Publicidad digital en redes sociales y otros.	D.1	Alto de nivel de rotación de personal operativo en posiciones de entrada.
	F.2	Entrenamiento a los trabajadores para fomentar la línea de carrera y mejorar la productividad.	D.2	Dependencia de insumos específicos que pueden experimentar fluctuaciones de precio.
	F.3	Infraestructura moderna en los restaurantes y centros de postres con presencia en ubicaciones con alta concentración de afluencia.	D.3	Altos costos en publicidad y marketing para mantener la visibilidad de marca.
	F.4	Procedimientos operativos estandarizados durante la Cadena de Suministro y Operaciones asegurando la calidad y distribución de insumos y alimentos.	D.4	Alto costo operativo asociados al mantenimiento de infraestructuras y herramientas.
	F.5	Implementación de tecnologías innovadoras (kioscos de autoservicio, aplicación móvil).	D.5	Limitada oferta de productos culturalmente personalizados frente a competidores locales.
	F.6	Estrategias de responsabilidad social empresarial y sostenibilidad	D.6	Desalineación entre expectativas de desempeño de los gerentes y resultados reales.

	F.7	Respaldo financiero del operador regional	D.7	Bajos niveles de margen de utilidad en campañas, promociones y descuentos masivos.
	F.8	Capacidad de respuesta y adaptación según las tendencias del mercado.	D.8	Daño a la reputación como empleador por eventos pasados.
	F.9	Sólido modelo de servicio y experiencia al cliente.	D.9	Baja percepción de valor agregado en ciertos productos por parte de los clientes.
	F.10	Cultura organizacional alineada a la transformación digital y excelencia en el servicio.	D.10	Pocos puntos de venta a nivel nacional frente a la competencia.
	O	**OPORTUNIDADES**	**A**	**AMENAZAS**
ANÁLISIS EXTERNO	O.1	Economía de escala por capacidad de negociación con proveedores locales e internacionales.	A.1	Inestabilidad política que afecta la economía y el entorno regulatorio.
	O.2	Mayor orientación del consumidor por empresas con prácticas sostenibles.	A.2	Aumento y diversificación de oferta de la competencia directa de grandes cadenas internacionales.
	O.3	Crecimiento del mercado de comida rápida.	A.3	Crecimiento de restaurantes locales con costos operativos más bajos y oferta adaptada.
	O.4	Mayor aceptación de consumidores hacia el uso de experiencias en compras digitales.	A.4	Preferencia creciente por alternativas saludables y comida tradicional.
	O.5	Crecimiento de la demanda de empleo formal juvenil.	A.5	Aumento de costos de insumos importados debido a la inflación global.
	O.6	Estabilidad económica de largo plazo y proyecciones de crecimiento en la clase media peruana.	A.6	Normativa laboral más estrictas que incrementan el costo de personal.
	O.7	Expansión de zonas comerciales y residenciales en áreas suburbanas.	A.7	Inseguridad ciudadana y criminalidad que afecta la venta, reduciendo la frecuencia de visita en los restaurantes e incrementa la venta por el canal de Delivery, elevando los costos fijos de este servicio.
	O.8	Expansión de uso de métodos de pagos digitales y sin contacto.	A.8	Exigencias crecientes en prácticas de sostenibilidad y reducción de impacto ambiental.
	O.9	Crecimiento del sector de delivery para comida a domicilio.	A.9	Impacto negativo de la imagen de marca por problemas legales.

6.1.2. Estrategias referenciales

En base al análisis de la Matriz FODA podemos identificar como estrategia referencial: "Diseñar un plan integral de retención con beneficios flexibles, *formación y desarrollo de carrera*. (D.1+O.5)". Ésta se encuentra alineada a diseñar un plan integral de desarrollo, partiendo de la definición de un Perfil de Éxito, realizando un análisis de las brechas en el rol de Gerente de Negocio, diseñando un Programa de Formación adecuado a las necesidades del negocio y un Programa de Acompañamiento alineado al desarrollo de liderazgo y la cultura; que es materia de investigación del presente proyecto de consultoría.

Tabla 14

Matriz de Estrategias Referenciales

Estrategias F-O	Estrategias D-O
F.1 + O.4/O.9: Potenciar la recordación de marca mediante experiencias digitales inmersivas (apps, gamificación y delivery personalizado).	D.1 + O.5: Diseñar un plan integral de retención con beneficios flexibles, formación y desarrollo de carrera.
F.2 + O.5: Fortalecer el programa de entrenamiento juvenil ofreciendo certificaciones laborales que refuercen la empleabilidad formal.	D.5 + O.2/O.3: Diversificar el menú incorporando productos culturalmente adaptados y más saludables, atendiendo las demandas locales.
F.5 + O.8/O.4: Ampliar el uso de kioscos y app móvil integrando pagos digitales sin contacto y promociones personalizadas.	D.3 + O.4/O.8: Reducir altos costos de publicidad aprovechando marketing digital segmentado y estrategias de fidelización vía app.
F.6 + O.2: Profundizar programas de sostenibilidad y RSE para capitalizar la preferencia de consumidores por empresas responsables. F.8 + O.3/O.7: Expandir presencia en zonas suburbanas con formatos de restaurantes más pequeños y ágiles (express, módulos en malls).	D.10 + O.7: Expandir puntos de venta en zonas de crecimiento comercial y residencial para contrarrestar la baja cobertura nacional. D.9 + O.4: Aumentar el valor percibido con combos digitales exclusivos, personalización de pedidos y beneficios por consumo recurrente.
Estrategias F-A	**Estrategias D-A**
F.7 + A.5: Usar el respaldo financiero del operador regional para mitigar el impacto de la inflación en los insumos mediante la negociación global..	D.1 + A.6: Reducir la rotación laboral ajustando beneficios y planes de carrera, para cumplir con normativas laborales más exigentes.
F.4 + A.6: Aprovechar procesos estandarizados para adaptarse rápidamente a cambios normativos laborales y regulatorios.	D.8 + A.9: Implementar programas de employer branding para mejorar reputación como empleador y proteger la imagen frente a riesgos legales.
F.9 + A.4: Reforzar la experiencia al cliente con campañas de transparencia nutricional frente a la preferencia por opciones saludables. F.1 + A.2/A.3: Defender la cuota de mercado frente a cadenas internacionales y locales mediante campañas de diferenciación de marca. F.6 + A.8: Intensificar estrategias de sostenibilidad (envases ecoamigables, reciclaje, energía renovable) para responder a regulaciones ambientales más estrictas.	D.2 + A.5: Diversificar la cadena de suministro con proveedores locales para reducir la vulnerabilidad a la inflación y fluctuaciones de insumos importados. D.4 + A.7: Optimizar operaciones y reducir costos en delivery, ante la inseguridad y mayor uso de este canal. D.7 + A.2: Rediseñar las promociones y descuentos masivos para proteger márgenes sin perder competitividad frente a la diversificación de la competencia.

6.2. Evaluación y selección de las soluciones adecuadas al problema / oportunidad

Con base en las estrategias FO/DO/FA/DA, identificamos que algunas de las posibles soluciones pueden ser:

- Diseñar un Plan integral de Desarrollo con foco en formación y desarrollo de carrera.
- Implementar un Plan de Carrera Estructurado con mentoría, promociones internas y salario competitivo.
- Reforzar el Plan de Línea de Carrera interna uutilizando la plataforma corporativa de aprendizaje y la cultura digital existente, fomentando la permanencia y la movilidad interna mediante certificaciones y gamificación.

- Desarrollar un Programa de Liderazgo para los Gerente de Negocio basado en valores de servicio y transformación digital, fortaleciendo las capacidades de gestión y comunicación.
- Rediseñar el Programas de Formación de los Gerentes de Negocio, priorizando habilidades de resiliencia, gestión de crisis y enfoque saludable del negocio.

6.3. Diseño de la propuesta de solución

6.3.1. Objetivos de la propuesta estratégica

La propuesta se orienta a agregar valor mediante el desarrollo de las personas. El propósito es diseñar un modelo de desarrollo que potencie el talento, fortalezca la cultura organizacional y asegure la continuidad del negocio a través de líderes preparados para los retos actuales y futuros.

De esta manera, se busca consolidar un modelo integral y estratégico de formación y desarrollo, que contribuya al logro de los objetivos de la compañía.

La solución no se limita a la coyuntura actual, sino que busca sentar las bases para un modelo replicable y escalable, que pueda ser implementado en diferentes niveles del área operativa y, eventualmente, en otras áreas de la organización.

6.3.2. Objetivos específicos de la propuesta estratégica

- Definir un Perfil de Éxito actualizado para el rol de Gerente de Negocio con foco en capacidades estratégicas, liderazgo situacional, ejecución operativa, gestión de personas y cultura que permita identificar y desarrollar potenciales Gerente de Negocio.
- Fortalecer los procesos de selección, desempeño, formación y desarrollo, garantizando que estén alineados con la estrategia de negocio y que contribuyan a generar un impacto positivo en la operación.
- Determinar la viabilidad de la propuesta, tanto a nivel financiero como operativo, para asegurar su implementación progresiva y escalable.

6.3.3. Desarrollo de la propuesta estratégica

El desarrollo de la propuesta considera siete (07) etapas contempladas en la consultoría. Hemos estimado una duración total de cuatro (04) meses.

Tabla 15

Etapas de la propuesta

N°	Etapas	Actividades	Entregable
1	Planeamiento (relevo)	Análisis de BSC de los GDN. Definición de los KPI's de mayor impacto.	Plan de Intervención
2	Identificación de Perfil de Éxito	Entrevistas a profundidad a Consultores de Operaciones, Gerencia de RRHH y Gerencia General (Stakeholders). Evaluación de competencias a los Top 3 performers. Calibración del Perfil de Éxito con Stakeholders.	Perfil de Éxito
3	Diagnóstico de brechas	Aplicación de evaluaciones psicológicas, cognitiva y de liderazgo. Recopilación y análisis de los resultados. Contrastación del perfiles (GDN) versus el Perfil Exitoso definido.	Diagnóstico de Brechas
4	Plan de Desarrollo	Diseño de un formato para (PDI) en base al 70-20-10 y su guía de usuario. Análisis e identificación de las necesidades de desarrollo y oportunidades de formación para cada GDN.	Plan de Desarrollo Individuales (PDI's)
5	Plan de formación	Análisis del plan formativo actual e identificación de brechas en base al modelo de aprendizaje 70-20-10. Rediseño del plan formativo.	Plan Formativo
6	Programa de Acompañamiento en el rol	Análisis del programa de induccion en el puesto actual e identificación de oportunidades de mejora. Diseño del programa de acompañamiento en el rol	Programa de Acompañamiento
7	Propuesta de herramientas de seguimiento y control	Defínción de indicadores tentativos que permitan un adecuado monitoreo y control al programa	KPI's

6.3.3.1. Identificación de Perfil de Éxito del Gerente de Negocio

Se diseñó una Guía de Discusión para ser aplicada, validada y socializada con los grupos de interés *(stakeholders)* con la finalidad de asegurar coherencia con la cultura organizacional y las metas del negocio. Ver Anexo-3.

6.3.3.2. Diagnóstico de brechas

Se definió una serie de pruebas psicológicas, teniendo en consideración tres (03) aristas a ser evaluadas: cognitiva, liderazgo y personalidad; se aplicó a un grupo de 28 Gerentes de Negocio

actuales con la finalidad de evidenciar la situación actual de las personas frente a estos tres ejes, en este puesto crítico.

En adición, se contrastó el Perfil de Éxito esperado a través de los resultados de las pruebas a fin de obtener las brechas a trabajar.

6.3.3.3. Plan de Desarrollo Individual

Se elaboró un formato de Plan de Desarrollo Individual bajo el modelo de 70-20-10. Ver Anexo-8. De igual forma se diseñó una Guía de Usuario para el supervisor directo de este rol crítico y un ejemplo, a fin de que tenga mayor noción y claridad al momento de utilizar esta herramienta con cada Gerente de Negocio a su cargo.

Posterior a la evaluación y análisis de brechas se elaboró un PDI al Bottom 3 performers (ver Anexo 11) de los Gerente de Negocio, con la finalidad de identificar y mapear las necesidades de desarrollo y oportunidades de formación individual. Estos han sido validados por su supervisor Directo como herramienta clave para el desarrollo.

6.3.3.4. Plan de Formación

El Plan de Formación propuesto incluye conocimiento técnico, habilidades de liderazgo y competencias identificadas previamente en el Perfil del Éxito bajo el modelo 70-20-10. Este modelo busca establecer un estándar de desempeño esperado para quienes asuman el rol de Gerente de Negocio, tomando en cuenta una curva de adaptación progresiva y secuencial, desde los fundamentos operativos hasta el desarrollo de un liderazgo estratégico y analítico para gestionar el restaurante con efectividad y lograr resultados sostenibles

Las principales brechas identificadas en el programa actual son:

Tabla 16

Brechas identificadas

Modelo 70:<l20:10	Situación Actual	Brecha identificada
Aprendizaje formal (10%)	Centrado en aprender lo técnico con módulos virtuales y sesiones presenciales puntuales.	Consideramos que el contenido propuesto no conecta del todo con los retos que afronta el rol, en cuanto a liderazgo y resultados esperados.
Aprendizaje Social (20%)	Centrado en un acompañamiento empírico e informal.	No existe un programa formal de mentoría ni herramientas que le permitan al Consultor de Operaciones hacer seguimiento.

Aprendizaje experiencia (70%)	Centrado en la capacitación en el puesto de trabajo.	No existe seguimiento a que el aprendizaje haya sido transferido e interiorizado efectivamente reflejándose en los principales indicadores de la gestión del restaurante.

El plan de formación sugerido propone desarrollar las competencias identificadas en el Perfil de Éxito del Gerente de Negocio, mediante un programa que combine el aprendizaje técnico, desarrollo de liderazgo y su alineación con la cultura de la empresa objeto de estudio.

Tabla 17

Esquema del Plan de Formación

Tema	Contenido Formativo	Propósito Formativo
Conocimiento del Negocio	Ejecución de estándares, indicadores de gestión y conocimiento operativo de áreas funcionales.	Desarrollar una comprensión integral del negocio.
Liderazgo de Personas	Liderazgo situacional, gestión de equipos y desarrollo de talento.	Liderar, inspirar y desarrollar equipos diversos con orientación al desempeño y bienestar.
Cultura y Propósito	Evolución cultural, cooltura de servicio y gestión del cambio.	Vivir la cultura organizacional, promoviendo compromiso, ética y sentido de propósito.
Toma de Decisiones	Pensamiento estratégico, análisis de la información y solución de problemas.	Potenciar la toma de decisiones orientado a resultados sostenibles y excelencia operativa.

La duración sugerida el plan de formación es de seis (06) meses, el cual se divide en dos (02) fases progresivas con objetivos claros:

- Fase 1 – Adaptación y dominio funcional (Meses 1 a 3)

Asegurar que el Gerente de Negocio adquiera los conocimientos, herramientas y comportamientos esenciales para desempeñar su rol, comprendiendo los indicadores del negocio, liderando la operación y adaptándose a la cultura organizacional. Durante esta etapa, el foco está en aprender, aplicar y consolidar la base operativa y cultural del puesto, con el objetivo de reducir la curva inicial de aprendizaje de seis a tres meses.

Tabla 18

Esquema del Plan de Formación – Fase 1

Mes	Foco principal	Objetivo esperado
Mes 1	Comprensión del rol y del negocio	Desarrollar una visión integral de la operación y entender el modelo de negocio, estándares operativos y propósito cultural.
Mes 2	Aplicación del liderazgo en la operación	Utilizar las herramientas de liderazgo situacional en situaciones reales para dirigir la operación diaria, organizar los recursos y gestionar al equipo.

Mes 3	Consolidación del liderazgo y cultura	Consolidar las habilidades interpersonales y demostrar los resultados iniciales.

- Fase 2 – Consolidación estratégica y liderazgo avanzado (Meses 4 a 6)

Fortalecer las competencias estratégicas para la toma de decisiones, interpretación de datos, gestión del cambio y la mejora continua. El foco está en transformar la gestión operativa en liderazgo estratégico, evidenciando impacto en resultados de indicadores de negocio y cultura.

Tabla 19

Esquema del Plan de Formación – Fase 2

Mes	Foco principal	Objetivo esperado
Mes 4	Análisis y gestión estratégica del negocio	Interpretar indicadores financieros y operativos para tomar decisiones informadas que optimicen la rentabilidad.
Mes 5	Transformación operativa	Aplicar pensamiento crítico y visión estratégica para liderar proyectos de mejora continua e innovación en su restaurante.
Mes 6	Integración y evidencia de impacto	Demostrar los aprendizajes adquiridos como base para lograr resultados sostenibles que consoliden su identidad como líder.

6.3.3.5. Programa de Acompañamiento

Se diseñó un Programa de Acompañamiento a 90 días tomando como referencia la descripción del puesto actual. Tiene como objetivo facilitar que la persona promovida al puesto crítico de Gerente de Negocio se adapte de manera rápida, efectiva y sostenida en el rol. Se busca reducir la curva de aprendizaje, consolidar sus competencias y maximizar el desempeño, a fin de que logre el cumplimiento de las expectativas del puesto desde los primeros meses. Este programa se alinea con la estrategia de desarrollo y promoción interna que valora la organización.

El programa se diseñó con tres (03) etapas: primer, segundo, y tercer mes. Esta estructura busca alcanzar gradualmente los resultados que se esperan en cada etapa, a los que se les hará seguimiento y control.

- Etapa 1: Primer mes (30 días)

Durante esta etapa se busca lograr una comprensión profunda del rol y los desafíos que enfrenta el puesto a nivel de indicadores y procesos claves bajo su responsabilidad. Se espera que durante los 30 primeros días pueda afianzar la relación con su jefe y equipo.

Como herramienta para este primer mes se encuentra el formato de Inducción Ejecutiva, propio del Gerente de Negocio con la finalidad de abarcar los siguientes temas. (Ver Anexo 8)

Tabla 20

Objetivos de la Inducción Ejecutiva para el GDN

Tema	Objetivo	Facilitador
Bienvenida del Comité directivo	Alinear al GDN con la visión estratégica del negocio, prioridades del mercado y expectativas globales del rol.	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente de Recursos Humanos
Firma de Contrato y Documentos adjuntos	Formalizar la transición al puesto, revisar condiciones laborales y asegurar claridad sobre aspectos administrativos.	Asistente de Administración de Personal
Lineamiento de Liderazgo y Cultura	Reforzar el rol del GDN alineado al propósito y la cultura organizacional, así como con los comportamientos esperados de liderazgo.	Coordinador Generalista de Recursos Humanos
Revisión del Código de Ética y Conducta Profesional	Reforzar los estándares éticos, políticas de comportamiento, uso responsable de recursos y lineamientos obligatorios del puesto.	Coordinador Generalista de Recursos Humanos
Lineamientos de Políticas de Seguridad	Asegurar que el GDN comprenda su responsabilidad ejecutiva en la seguridad de las personas y en el cumplimiento obligatorio de protocolos.	Jefe de SSOMA
Lineamientos de Seguridad de la Comida	Garantizar que el GDN conozca los puntos críticos de inocuidad y su rol como responsable máximo de auditorías y fallas críticas.	Coordinador de Seguridad de la Comida
Lineamientos de Procedimientos Administrativos y Finanzas	Explicar los procesos administrativos mínimos del GDN: documentación, flujos financieros básicos, manejo de recursos y validaciones iniciales.	Coordinador de Control de Gestión
Presentación del Rol del Gerente de Negocio	Brindar claridad sobre las responsabilidades estratégicas del GDN, alcance del puesto, retos inmediatos y resultados esperados.	Consultor de Operaciones (N+1) / Coordinador de Recursos Humanos
Revisión del Estado Actual del Restaurante	Presentar la situación real del negocio, sus principales indicadores, brechas críticas y acciones urgentes a priorizar.	Consultor de Operaciones (N+1)

- Etapa 2: Segundo mes (60 días)

Esta etapa tiene como foco consolidar el aprendizaje inicial en el puesto y poner en práctica las habilidades de liderazgo. Se espera que, durante estos 30 días siguientes, se pueda realizar una sesión inicial de *feedback* por parte de Recursos Humanos, mentor, revisión de indicadores y empezar a elaborar un PDI.

- Etapa 3: Tercer mes (90 días)

Durante esta etapa se medirán los resultados del programa, a través de un proceso de feedback por parte del líder y mentor asignado, que permita les identificar juntos oportunidades de mejora y actualizar su PDI.

- Evaluación de claridad de expectativas y del rol, por el supervisor directo en sesión 1:1 quincenales con el Gerente de Negocio. (Ver Anexo 11)
- Encuesta de los 30 y 90 días.
- *Feedback* del mentor asignado.
- Evaluación y efectividad de los entrenamientos recibidos. Ver Anexo-12 Evaluación a Programa de Acompañamiento.

Tabla 21

Actividades claves por etapa

Etapa	Objetivo	Actividades Clave
Mes 1	Obtener claridad en las expectativas y el rol	Inducción ejecutiva (Stakeholders) Reunión con el equipo Asignación del mentor Asignación de reuniones con Jefe directo. Comunicación clara de las expectativas en el rol y de las metas.
Mes 2	Ejecución del rol	Mini sesión de feedback 360° Sesión mensual con el mentor asignado. Entrenamiento de habilidades blandas y técnicas. Seguimiento y control de las metas acordadas.
Mes 3	Consolidación del rol y evaluación del programa	Evaluación de desempeño y feedback 360° Evaluación de habilidades estratégicas y de liderazgo. Desarrollo de un Plan de Desarrollo Individual.

Este programa propone:

- El acompañamiento de un mentor ya sea un Consultor de Operación o un Gerente de Negocio consolidado en el rol.
- Un seguimiento quincenal bajo el formato de reuniones 1:1 con su supervisor directo con la finalidad de monitorear la adecuación al rol.
- El entrenamiento adicional a través de micro cápsulas de aprendizaje (skill-pills) en liderazgo, gestión de equipos, comunicación y gestión del desempeño.
- Reuniones periódicas de seguimiento con Recursos Humanos y su líder (1:1 meetings) mensuales con HRBP y líder directo.
- Elaboración de un Plan de desarrollo individual como herramienta de desarrollo.
- Asimismo, se sugiere que se pueda asignar un coach que facilite la transición a este nuevo rol, con un foco en habilidad blandas y de liderazgo.

Una vez finalizado este programa, cada Gerente de Negocio contará con un Plan de Desarrollo Individual actualizado y una red de soporte consolidada. Recursos Humanos continuará con

seguimiento trimestral para reforzar aprendizajes, promover movilidad interna y asegurar la sostenibilidad del desarrollo de liderazgo.

6.4. Herramientas de seguimiento y control

Para asegurar la eficacia del modelo de desarrollo, hemos diseñado un sistema de seguimiento basado en las líneas de trabajo de la propuesta; basada en la implementación de los componentes del modelo y monitorear el avance personalizado de cada participante. Combinando indicadores cualitativos y cuantitativos que se articulan con la información recopilada en el diagnóstico.

- Plan de Formación

Este componente garantiza la reducción de la curva de aprendizaje a través de la adquisición estructurada de conocimientos técnicos, habilidades de liderazgo y alineamiento cultural. Donde no solo se evalúa la participación activa en el programa, sino la evidencia de la aplicación de los conocimientos adquiridos en la operación diaria.

Tabla 22

Propuesta de indicadores Plan de Formación

Aspecto Evaluado	Actividades Principales	KPI	Resultado Esperado
Cumplimiento del Plan de Formación	Ejecución del itinerario formativo Sesiones virtuales y presenciales.	% progreso de los módulos formativos	Participación activa en el programa.
Transferencia al puesto	Aplicación práctica de herramientas Supervisión efectiva.	Casos aplicados Retroalimentación	Transferencia real del aprendizaje al desempeño diario.
Alineamiento cultural	Evaluación de liderazgo Encuesta pulso de clima	% Satisfacción de liderazgo gerencial	Mayor coherencia cultural

- Programa de Acompañamiento

Este componente nos permite acompañar en la etapa de integración del gerente en su puesto para reducir la curva de adaptación, respondiendo ante los desafíos del restaurante y consolidándose en el rol durante en sus primeras semanas, para ofrecer soporte emocional proactivamente y estabilizar su desempeño temprano.

Tabla 23

Propuesta de Indicadores Programa de Acompañamiento

Aspecto Evaluado	Actividades Principales	KPI	Resultado Esperado
Ejecución del acompañamiento	Cumplimiento de los hitos del acompañamiento a los 30, 60, y 90 días. Inducción ejecutiva.	Checklist del mes 1, 2 y 3.	Estructura clara de inducción y seguimiento, con mayor claridad en el rol y adaptación temprana.
Calidad del acompañamiento	Calidad de las sesiones 1:1 con su supervisor. Acompañamiento del mentor y su retroalimentación.	Registro de sesiones de feedback; percepción del soporte recibido	Consolidación de hábitos de observación, análisis y liderazgo.

- Plan de Desarrollo Individual (PDI)

Este componente nos permite alinear el Perfil de Éxito del gerente con el actual, siendo un estándar de desempeño esperado para el rol, integrando competencias, comportamientos, capacidades cognitivas y elementos culturales. La realización del PDI permite trabajar de manera individual cada una de las brechas detectadas en la etapa de diagnóstico.

Tabla 24

Propuesta de Indicadores PDI

Aspecto Evaluado	Actividades Principales	KPI	Resultado Esperado
Desarrollo de competencias	Definición de competencias; Elaboración de PDI 70-20-10	Nivel de Logro de competencias, revisión quincenal del PDI con supervisor, evidencias del 70-20-10 aplicadas a situaciones reales.	Modelo de Desarrollo implementado consistente del perfil.
Cierre de brechas	Reducción de brechas identificadas en el diagnóstico.	Comparativo de brechas (antes-después).	Cierre progresivo de brechas técnicas, cognitivas y de liderazgo.

- Resultados operativos BSC

Este componente busca evaluar si el programa no solo forma y acompaña al gerente en el nuevo rol, sino que también contribuye a mejorar los principales indicadores de negocio identificados en la etapa del diagnóstico inicial.

Tabla 25

Propuesta de Indicadores BSC

Aspecto Evaluado	Actividades Principales	KPI	Resultado Esperado
Perspectiva Financiera	Reporte de P&L y comparativos históricos.	Margen de caja operativo (rentabilidad).	Incrementar el margen operativo entre 2 % y 5 % respecto de la línea base, durante los 12 meses posteriores a la implementación.
Perspectiva del Cliente	Encuestas de satisfacción a clientes y observación en turno.	% NPS, # reclamos por inexactitud de pedidos.	Incrementar el NPS entre 3 y 5 puntos y reducir en 10 % los reclamos por inexactitud de pedidos, en un periodo de 12 meses.
Perspectiva de procesos Internos	Auditorías Internas, Ejecución de procesos estandarizados.	Nota de auditoría; # fallas críticas, #sanciones por incumplimiento de procesos	Alcanzar o mantener una calificación mínima de 95 % en auditorías, reducir las fallas críticas en 20 % y mantener cero sanciones durante el periodo anual de evaluación.
Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo	Reporte de Rotación Encuesta de salida, Focus Group	Rotación temprana y anual	Reducir la rotación temprana en 3 puntos porcentuales y la rotación anual entre 5 % y 10 % respecto de la línea base, durante el primer año.

En resumen, esta propuesta permitirá evaluar la efectividad y sostenibilidad del modelo mediante metas cuantificables y comparables con los resultados obtenidos antes de su implementación. El seguimiento periódico de estos indicadores facilitará la identificación de desviaciones, la toma de decisiones basada en evidencia y el ajuste del modelo según las necesidades cambiantes de la operación y del talento.

6.5. Validación de la solución por parte grupos objetivo

El equipo de consultoría presentó ante los *stakeholders*: Gerencia General, Consultores de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos, la propuesta de solución e intervención dentro de la organización, como forma de motivación para la retención y atracción del mejor talento, para lo cual el plan piloto se inicia con los líderes de procesos, pero replicable a toda la empresa.

La Gerencia General validó conceptualmente el diseño de nuestra propuesta de implementar un Modelo Integral de Desarrollo, estructurado, progresivo y continuo, que permita preparar al talento desde el nivel de entrenador hasta el cargo de Gerente de Negocio, en etapas claramente diferenciadas.

CAPÍTULO VII. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA

7.1. Presupuesto de la propuesta estratégica

Presentamos a continuación el presupuesto que se requiere para la implementación que asegure la sostenibilidad y efectividad del plan. La propuesta combina recursos humanos, tecnológicos y financieros para garantizar el fortalecimiento del talento interno y la mejora de los indicadores operativos, el cual asciende a USD 25,480. Los cuales están conformados en honorarios, materiales y demás gastos del equipo profesional.

Tabla 26

Estimación de horas de consultoría y honorarios

CLIENTE: Empresa objeto de estudio, operadora de una franquicia transnacional del sector fast food					
NATURALEZA DEL TRABAJO: Modelo Integral de Desarrollo y Acompañamiento (Gerente de Negocio)					
FECHA: 10/11/2025					
Fases del Trabajo	**HORAS DE CONSULTORÍA**				**TOTAL HORAS**
	Mes 1	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	
Etapa I: Planeamiento y alineamiento estratégico	**4**	**4**	**8**	**8**	**24**
Reunión inicial con gerencia	2	2	2	2	8
Presentación del modelo a *stakeholders*	1	1	1	1	4
Aprobación del plan y cronograma	1	1	1	1	4
Diseño de instrumentos de comunicación	–	–	4	4	8
Etapa II: Diagnóstico y levantamiento de información	**20**	**20**	**20**	**20**	**80**
Revisión de perfiles y descripciones	3	3	3	3	12
Análisis DISC y Wonderlic	5	5	5	5	20
Entrevistas por competencias	6	6	6	6	24
Consolidado de diagnóstico	6	6	6	6	24
Etapa III: Diseño del Modelo y herramientas	**28**	**28**	**30**	**30**	**116**
Diseño del Modelo Integral	6	6	6	6	24
Diseño del Programa 90 días	6	6	6	6	24
Diseño de herramientas (PDI, 360°, KPIs)	4	4	4	4	16
Elaboración de malla curricular	6	6	7	7	26
Validación con RRHH y Operaciones	6	6	7	7	26
Etapa IV: Implementación piloto y acompañamiento	**30**	**30**	**30**	**30**	**120**
Mentoría y seguimiento quincenal	10	10	10	10	40
Coaching a líderes y mentores	8	8	8	8	32
Monitoreo KPIs 30–60–90 días	6	6	6	6	24
Revisión con comité de dirección	6	6	6	6	24
Etapa V: Evaluación de impacto y recomendaciones	**6**	**6**	**6**	**6**	**24**
Evaluación ROI-L y análisis económico	2	2	2	2	8
Informe final y plan de sostenibilidad	2	2	2	2	8
Presentación ejecutiva	2	2	2	2	8
Total Horas de Desarrollo de Fases de la consultoría	**88**	**88**	**94**	**94**	**364**
Tarifa por Hora (USD)	$ 70.00	$ 70.00	$ 70.00	$ 70.00	
Total Honorarios	$6,160.00	$ 6,160.00	$ 6,580.00	$ 6,580.00	$ 25,480.00

7.2. Cronograma de actividades

En coherencia con nuestra propuesta de solución, se elaboró el cronograma de actividades para el despliegue del modelo (ver Anexo 12). En él se describen las principales acciones necesarias para el cumplimiento de cada fase, las cuales han sido planificadas con un tiempo estimado de ejecución de cuatro (04) meses.

7.3. Evaluación del impacto económico financiero. Análisis de riesgos

7.3.1. Viabilidad administrativa – Gestión

Se cuenta con el soporte de la Gerencia de Recursos Humanos y la participación de la Gerencia General como sponsor de la propuesta, ya que comparten el objetivo del cumplimiento de su visión estratégica al 2026. El modelo integral de desarrollo para el rol crítico de Gerente de Negocio es una de las acciones que apalancarán su consecución.

7.3.2. Viabilidad procedimental

Nuestra propuesta del Modelo integral de desarrollo implica cambios en los procesos de la gerencia de People & Cultura, en particular, en los procesos de atracción de talento, desempeño, formación, cultura y liderazgo; los cuales han sido validados conceptualmente por el comité directivo de la empresa objeto de estudio.

7.3.3. Viabilidad económica

Evaluamos la viabilidad económica bajo un enfoque de costo-beneficio, con la finalidad de determinar si el costo presupuestado para la implementación puede ser compensado por los beneficios esperados del modelo.

Hemos analizado el costo total por desvincular a un Gerente de Negocio por bajo desempeño, el costo por proceso de reclutamiento y selección, así como el costo del proceso de entrenamiento y el periodo de adaptación al rol de una persona nueva en el puesto.

- Costo de contratación y desvinculación: se ha considerado que, para este nivel de posición, y por tratarse de un rol crítico, el proceso de reclutamiento y selección sería terciarizado. Asimismo, en el caso de una desvinculación se considera el costo de indemnización. Esto tiene un costo de S/ 111,443 por puesto.

Tabla 27

Costo de Contratación y desvinculación

Actividades	Cantidad de Horas	Costo Total	Detalle
Selección tercerizada		S/ 734.00	Por puesto cubierto
	3 hrs x 1 día	S/ 113.00	Consultor de Operaciones
Entrevistas	3 hrs x 1 día	S/ 313.00	Gerentes de Operaciones
	3 hrs x 1 día	S/ 250.00	Gerente Recursos Humanos
Costo por Retiro involuntario		S/ 110,034.00	
Total Costo		S/ 111,443.00	

- Costo de entrenamiento del Gerente de Negocio: se ha considerado que, para este nivel de posición, se incurre en un total de cuarenta (40) horas de entrenamiento, lo que representa un costo de S/ 1,167 por puesto.

Tabla 28

Costo de Entrenamiento

Inducción	Cantidad de Horas	Costo Total	Detalle
Entrenadores	4 hrs x 5 días	S/ 750.00	Consultor de operaciones
Coordinadora de RRHH	4 hrs x 5 días	S/ 417.00	Coordinadora
Total	40 hrs	S/ 1,167.00	

- Costo de adaptación: se ha considerado el costo de la curva de aprendizaje de una persona en un nuevo rol, alineado al periodo de prueba legal de tres (03) meses.

Tabla 29

Costo de Adaptación

Costo laboral durante el periodo inicial de adaptación de 3 meses	**S/ 27,509**

Nota. Elaboración propia con base en registros internos de la empresa objeto de estudio sobre costos de reclutamiento y selección, desvinculación, entrenamiento y remuneraciones vigentes a la fecha del análisis.

El costo total por desvinculación, reemplazo y entrenamiento de un Gerente de Negocio es de S/ 140,118 por colaborador.

Finalmente, el presupuesto cotizado representa el 0.4 % de los ingresos proyectados y menos del 1 % del margen bruto anual (S/ 98.3 MM) evidenciando su alta viabilidad financiera.

CONCLUSIONES

1. El trabajo de investigación realizado nos permite evidenciar la importancia de contar con un programa integral de desarrollo.
2. Para alcanzar estos resultados, es indispensable contar con el talento adecuado, formado y preparado para ejecutar con consistencia.
3. El Gerente de Negocio cumple un rol decisivo al liderar la estrategia integral del restaurante. Su desarrollo en liderazgo, planificación y toma de decisiones se vuelve fundamental para asegurar la operación, impulsar la cultura y sostener resultados en un contexto cada vez más retador.
4. El Perfil de Éxito del Gerente de Negocio se basa en una capacidad cognitiva alta, un estilo emprendedor y un liderazgo orientado a resultados, permitiendo equilibrar la productividad con el desarrollo del equipo y contribuyendo con el desempeño esperado a largo plazo en la organización.
5. El análisis de brechas realizado demuestra que actualmente solo un porcentaje reducido de los colaboradores evaluados cumple completamente con el Perfil de Éxito requerido, reflejándose un déficit en competencias cognitivas, conductuales y de liderazgo, especialmente en áreas de desarrollo de personas, comunicación efectiva y resiliencia.
6. La aplicación del PDI bajo un modelo de aprendizaje 70-20-10, permitió traducir hallazgos de evaluación en acciones de desarrollo concretas, medibles y alineadas a las demandas del rol. La herramienta presenta condiciones favorables para contribuir al cierre de brechas entre el perfil actual y el Perfil de Éxito del Gerente de Negocio.
7. El diseño de un Programa de Acompañamiento de 90 días para Gerentes de Negocio promovidos constituye un mecanismo clave para facilitar una transición guiada, estandarizada y alineada con las exigencias operativas del sector fast food. El modelo propuesto busca reducir la curva de aprendizaje y la variabilidad en la gestión, fortalecer el liderazgo y contribuir a la consistencia operativa.
8. El Programa de Formación actual, aunque cubre áreas clave, carece de un sistema de seguimiento que evalúe efectivamente las competencias desarrolladas. El enfoque en el aprendizaje formal que manejan es limitado, sin un acompañamiento continuo que asegure el crecimiento en el rol. Se requiere un modelo que combine teoría, práctica y evaluación constante para fortalecer el desarrollo integral de los Gerentes de Negocio, es ahí que el modelo 70-20-10 fortalece el Programa de Formación propuesto.

9. Para que el Modelo Integral de Desarrollo propuesto sea exitoso, es esencial un sistema de evaluación continua que combine aprendizaje formal y práctico. A través de retroalimentación periódica y evaluaciones constantes, se podrá medir el avance en las competencias necesarias y contribuir a un desarrollo integral que impulse el rendimiento operativo y el liderazgo alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
10. El análisis de viabilidad evidencia un sólido respaldo institucional por parte de la Gerencia General, asegurando la gestión del cambio en los procesos asociados al ciclo de talento. En términos económicos, el enfoque costo beneficio refleja que, frente a los costos derivados de la rotación de un Gerente de Negocio, cuyo reemplazo y la curva de aprendizaje de un Gerente de Negocio, estimados en aproximadamente S/ 140 mil por caso.
11. El presupuesto proyectado corresponde únicamente al 0.4 % de los ingresos y menos del 1% del margen bruto anual de la organización, lo que evidencia la viabilidad financiera de la propuesta y su relevancia estratégica, al contribuir directamente con la reducción de costos operativos, la continuidad del negocio y la consolidación de una cultura de liderazgo y desempeño sostenido.
12. La implementación de este modelo integral de desarrollo podría generar un impacto significativo en la efectividad del rol del Gerente de Negocio y en la sostenibilidad de los resultados organizacionales. Al fortalecer las capacidades de liderazgo, la toma de decisiones basada en indicadores y la gestión del talento. Con la implementación de este modelo, se espera que:

    - Los Gerentes de Negocio mejores su desempeño, al dominar indicadores clave y ejercer un liderazgo situacional.
    - Las operaciones incrementes progresivamente su eficiencia, gracias a la reducción de brechas de desempeño y al desarrollo de habilidades estratégicas.
    - El talento interno cuente con mayores oportunidades de desarrollo, fortaleciendo la movilidad interna y la cantera de liderazgo.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere rediseñar el Perfil del Puesto del Gerente de Negocio considerando los aportes recibidos de los *stakeholders* así como incluir los resultados esperados en cuanto a los indicadores clave con los que se les mide y evalúa.
- Se sugiere incorporar, como parte del proceso de reclutamiento y selección para el puesto de Gerente de Negocio, la toma de una batería de pruebas psicométricas a través de una plataforma de evaluaciones digital que permitan evaluar los aspectos cognitivos, de personalidad y liderazgo y alineados al Perfil de Éxito. Los resultados deberán utilizarse como un insumo complementario y no como el único criterio para la toma de decisiones.
- Se sugiere alinear las competencias definidas por la organización con las competencias halladas en el levantamiento del Perfil de Éxito para el rol clave del Gerente de Negocio.
- Se sugiere implementar la Inducción Ejecutiva y el Programa de Acompañamiento para el puesto de Gerente de Negocio, con la finalidad de facilitar la adaptación al rol y favorecer el desempeño durante los primeros meses en el puesto.
- Se sugiere implementar el Programa de Desarrollo Individual para atender las brechas identificadas de los Gerentes de Negocio ubicados en el Bottom 3 y en el grupo de control, con la finalidad de maximizar el desempeño en el rol.
- De aprobarse la consultoría, será de vital importancia contar con el Gerente General como sponsor del proceso de cambio y de la futura implementación del nuevo Modelo integral de Desarrollo.
- Establecer un sistema de gobernanza y seguimiento para favorecer la sostenibilidad del modelo. Recomendamos la creación de un comité de gestión, responsable de monitorear su implementación, evaluar el cierre de brechas de desempeño y asegurar la participación activa de los líderes. Este comité deberá revisar indicadores clave (rotación crítica, costos por reemplazo, productividad y clima del equipo), a fin de garantizar que la inversión se traduzca en mejoras sostenidas y no en beneficios aislados.
- Fortalecer la gestión del cambio para habilitar la adopción del modelo. Es fundamental implementar estrategias de comunicación, capacitación interna y alineamiento de incentivos que minimicen resistencias y prioricen el desarrollo del talento como un objetivo compartido. Para ello, se sugiere integrar el modelo en los procesos de evaluación, reconocimiento y movilidad interna, asegurando que el liderazgo y la gestión de indicadores no solo se enseñen, sino que se conviertan en prácticas habituales en la operación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2000). *Gestión por competencias*. Granica.

Alles, M. A. (2017). *Diccionario de competencias: La trilogía. Las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI* (2.ª ed. especial, Vol. 1). Ediciones Granica.

Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, (2), 85–96. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage* (3.ª ed.). Pearson Prentice Hall.

BBVA Research. (2024). *Peru economic outlook*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2024/03/Peru-Economic-Outlook_March-24.pdf

Comexperu. (20 de diciembre de 2024). *Resultados macroeconómicos y perspectivas a 2025*. https://www.comexperu.org.pe/articulo/resultados-macroeconomicos-y-perspectivas-a-2025

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Empresa objeto de estudio. (2024a). Lineamientos de cultura organizacional [Documento interno no publicado].

Empresa objeto de estudio. (2024b). Plan estratégico institucional [Documento interno no publicado].

Foronda, A. (18 de junio de 2025). *Más allá del 70, 20, 10. Capítulo 1. El Modelo 3E: Experiencia, Exposición, Educación*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/más-allá-del-70-20-10-capitulo-1-el-modelo-3e-astrid-foronda-abadía-jaucc/

Gartner. (15 de octubre de 2024). *Gartner survey finds leader and manager development tops HR leaders' list of 2025 priorities for third consecutive year*. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2024-10-15-gartner-survey-finds-leader-and-manager-development-tops-hrleaders-list

Guilford, J. P. (1959*). Personality* (Vol. 2). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: utilizing human resources* (4.ª ed.). Prentice-Hall.

Informes de Expertos. (2026). *Mercado de comida rápida en Perú – Por tipo de producto (Pizza/Pasta, Hamburguesas/Sándwiches, Comida Asiática/Latinoamericana, Otros); por canal de distribución (Restaurantes de Servicio Completo, Restaurantes de Servicio Rápido, Otros); Dinámica del mercado (2026-2035) y panorama competitivo*. https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-comida-rapida-en-peru

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2024). *Perú: Evolución de la Pobreza Monetaria, 2014-2023*. Gob.pe. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5558423-peru-evolucion-de-la-pobreza-monetaria-2014-2023

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Perú: Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y 27 ciudades - Cuarto trimestre 2024*. Gob.pe. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6474256-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-27-ciudades-cuarto-trimestre-2024

Islam, M. A., Haji Mat Said, S. B., Umarlebbe, J. H., Sobhani, F. A., & Afrin, S. (2022). Conceptualización del modelo cabeza-corazón-manos para el desarrollo de un docente eficaz del siglo XXI. *Frontiers in Psychology*, *13*, 968723. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.968723

Jeanneau, P. (25 de junio 2025). Criminalidad en el Perú: Casi 8 millones de peruanos vieron cerrar negocios por inseguridad. *Perú 21*. https://peru21.pe/peru/inseguridad-en-el-peru-casi-8-millones-de-peruanos-vieron-cerrar-negocios-por-inseguridad/

Jennings, C., & Wargnier, J. (2010). *Effective learning with 70-20-10: The new frontier for the extended enterprise*. CrossKnowledge. https://alberonpartners.com/wp-content/uploads/2019/09/Alberon_Wargnier_2011-70-20-10_vEN.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School

Press. http://repo.darmajaya.ac.id/4546/1/The%20Strategy-Focused%20Organization_%20How%20Balanced%20Scorecard%20Companies%20Thrive%20in%20the%20New%20Business%20Environment%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf

Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education: Andragogy versus pedagogy*. Association Press.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.

Korn Ferry. (2018). *The Korn Ferry Leadership Architect: Success profiles and talent frameworks*. Korn Ferry Institute.

Lissardy, G. (20 de febrero de 2026). Por qué Perú se convirtió en el país más inestable políticamente de América Latina en el siglo XXI (y cómo solucionarlo). *BBC News Mundo*. https://www.bbc.com/mundo/articles/cnv61jy50q9o

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger Limited.

Marston, W. M. (1928). *Emotions of normal people*. Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.

Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training strategies, theories and types. *Journal of Accounting – Business & Management*, *21*(1), 12–26. https://www.researchgate.net/profile/Khalil-Abushamsieh/publication/269165999_Training_strategies_theories_and_types/links/549dce060cf2fedbc311998f/Training-strategies-theories-and-types.pdf

NIQ. (28 de mayo de 2025). *El informe del NIQ revela las tendencias mundiales de salud y bienestar para 2025* [Comunicado de prensa]. https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/niq-report-reveals-2025-global-health-wellness-trends/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Ediciones Deusto.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Redacción Gestión. (9 de agosto de 2013). El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos. *Gestión*. https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/60-empresas-peruanas-retener-talentos-45271-noticia/

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance.* John Wiley & Sons.

Starke, J. (18 de septiembre de 2023). *70-20-10 – is this the formula for successful learning?* tts Insights. https://insights.tt-s.com/en/702010-the-formula-for-successful-learning

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8.ª ed.). Pearson Educación.

Wonderlic Inc. (2022). *Wonderlic personnel test and scholastic level exam technical manual.* Wonderlic Research Division.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.

Merriam, S. B., & Baumgartner, L. M. (2020). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide* (4th ed.). Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.

Gehrig, B., & Downey, L. A. (2022). *Using DISC Personality Assessments in Organizational Settings*. Routledge.

Rothaermel, F. T. (2023). *Strategic Management* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2023). *Strategic Management: Theory & Cases* (14th ed.). Cengage Learning.

David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de Puesto

Cargo:	Gerente de Negocio	Fecha:	1 Octubre 2025
Área:	Restaurantes	Aprobado por:	Recursos Humanos
Gerencia:	Operaciones	Liderazgo personas:	Líder de equipo

1. Propósito *(Breve resumen sobre por qué existe este trabajo y su nivel de contribución a los resultados generales del negocio, la función o el equipo.)*
Asegurar la calidad, servicio, limpieza, valor y rentabilidad del restaurante. Lidera al equipo y coordina a los gerentes/encargados de área para cumplir estándares de Experiencia del Cliente, Producción & Sustentabilidad, Seguridad de la Comida, Salud & Seguridad, Gestión de Personas, Programación de horarios y Mantenimiento.

2. Áreas de resultados clave (KRA) y responsabilidades

(Resumen de las áreas de enfoque y responsabilidades clave del puesto. Se recomienda un máximo de 6 KRA.)

KRA	***Responsabilidades***
Valores	Desempeñarse en coherencia con los valores, demostrando compromiso, involucramiento activo, liderazgo en seguridad, calidad, sostenibilidad, clientes, personas y responsabilidades financieras.
Control financiero	• Elaborar y ejecutar el plan de ventas, controlar gastos e ingresos, y analizar KPIs clave (ventas, márgenes, inventarios, tiempos, quejas) • Realizar diagnósticos y planes de acción periódicos.
Control de proceso operativo	• Optimizar la producción en términos de capacidad, velocidad y calidad, siguiendo los estándares operacionales y utilizando los recursos de manera eficiente. • Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y las instalaciones del restaurante, asegurando su operatividad y coordinando con proveedores para su reparación.
Gestión Comercial	• Asegurar el cumplimiento de estándares de servicio, gestionar tiempos de atención, responder a quejas y medir la satisfacción del cliente a través de encuestas y recuperación de servicio. • Ejecutar promociones y campañas de marketing, gestionar materiales POP, e implementar iniciativas locales para atraer clientes y mejorar la imagen de la marca.
Seguridad e Higiene	• Supervisar el cumplimiento de estándares de higiene y seguridad alimentaria, realizar auditorías internas, y asegurar la capacitación continua del personal en buenas prácticas. • Gestionar auditorías de seguridad del local, investigar incidentes, ejecutar simulacros y mantener estándares de protección para empleados y clientes. .
Personas	• Supervisar el reclutamiento, inducción, capacitación, y desarrollo de los empleados. Promover un buen clima laboral y realizar evaluaciones de desempeño y coaching. • Supervisar y estandarizar las rutinas diarias de trabajo, incluyendo reuniones regulares de equipo y revisiones de desempeño, asegurando la eficiencia operativa en todo momento.

	• Crear y gestionar los horarios de trabajo, optimizando la cobertura de turnos para garantizar eficiencia operativa y controlar costos laborales.

3. Relaciones laborales: internas y externas	
Contactos más frecuentes	**Naturaleza o propósito principal**
Personal operativo de entrada	Supervisa, orienta y acompaña en la operación diaria, asegurando el cumplimiento de estándares y el desarrollo de habilidades básicas.
Entrenadores	Coordina el cumplimiento del plan de entrenamiento del equipo para lograr el cumplimiento de los estándares.
Gerentes de Turno	Alinea los objetivos del restaurante, revisión de resultados y ejecución de planes operativos en conjunto.
Consultor de Operaciones	Seguimiento y consultoría sobre la ejecución de la operación y rentabilidad del restaurante.
People &Culture	Soporte en temas de selección, formación, clima, desempeño y bienestar del equipo.

4. Habilidades, Conocimientos y Experiencia

Educación formal y calificaciones - *Calificaciones y/o formación esenciales*
- Formación técnica o universitaria (finalizada o en curso) en carreras de negocios.

Habilidades y conocimientos - *Nivel de habilidades y áreas de conocimiento necesarias para desempeñarse competentemente en el puesto.*
- Comunicación efectiva con todos los niveles de la organización.
- Liderazgo y coaching para desarrollar, motivar y retener talento.
- Capacidad de influencia estratégica, generando alineamiento y compromiso del equipo.
- Gestión de conflictos y toma de decisiones en contextos de alta exigencia.
- Adaptabilidad al cambio y orientación a resultados.
- Análisis de indicadores para decisiones basadas en datos.

Experiencia laboral - Detallar la experiencia laboral, si es preferible o necesaria.
- (Interno) 6 meses como crew, 6 meses como entrenador, 2 años como gerente de turno (pasando 6 meses cada uno de los 2 RDM)
- (Externo) 2-3 años de experiencia en restaurantes de comida rápida o similares a empresas de retail.

5. Competencias

- **Visión de Negocio / Comercial**: Habilidad para entender las dinámicas del negocio y tomar decisiones estratégicas que mejoren la rentabilidad y competitividad organizacional.
- **Orientación a Resultados**: Capacidad para enfocarse en alcanzar y superar metas, optimizando recursos y maximizando resultados.
- **Liderazgo de Personas:** Habilidad para influir, motivar y desarrollar a un equipo, alineando sus esfuerzos con los objetivos organizacionales.
- **Orientación al Cliente:** Capacidad para identificar y satisfacer las necesidades del cliente, brindando un servicio excepcional y generando relaciones de largo plazo.
- **Planificación y Organización**: Habilidad para establecer objetivos, definir prioridades y gestionar recursos de manera eficiente para cumplir metas

Anexo 2. Resultado de Análisis de Indicadores de Restaurantes 2025-Q1

Se analizaron dos grupos, el primero conformado por 7 restaurantes liderados por Gerentes de Negocio promovidos durante 2024 (PROM), y el grupo de control (CTRL) integrado por 20 restaurantes liderados por Gerentes de Negocios ya consolidados en el rol.

Debido a la heterogeneidad de datos entre los restaurantes y a la presencia de valores extremos, se utilizó la mediana (MED) del plan, del resultado real y de la variación para ambos grupos. La variación fue calculada primero en cada registro mensual como la diferencia entre el resultado real y el plan; posteriormente, se obtuvo la mediana de dichas variaciones.

RENTABILIDAD (CASH MARGIN)

Total	PLAN	REAL	DIFERENCIA
PROM	84,586	33,706	- 27,112
CTRL	48,454	54,490	8,332

VENTA

Total	PLAN	REAL	DIFERENCIA
PROM	766,407.76	682,658.06	- 70,842.99
CTRL	591,849.57	579,843.87	- 30,994.20

ROTACION ANUAL

Total	PLAN	REAL	DIFERENCIA
PROM	90.00%	107.25%	24.52%
CTRL	85.00%	97.06%	9.83%

Matriz de Indicadores por Perspectiva del Balanced Scorecard

Perspectiva BSC	Indicador	GDN Promovidos (2024)	GDN Consolidados (Control)	Interpretación
Financiera	Rentabilidad (Cash Margin)	S/ 33,706	S/ 54 490	Los GDN promovidos muestran una rentabilidad 38% inferior, pese a gestionar restaurantes con mayor nivel de ventas.
	Desviación presupuestal	–S/ 27,112	S/ 8,332	Se observa una mayor dificultad para alcanzar el resultado financiero esperado.
	Ventas Totales	S/ 682,658	S/ 579,844	Aunque los promovidos gestionan locales de mayor volumen, no logran convertir las ventas en rentabilidad, lo que demuestra capacidad para asumir operaciones exigentes.
Clientes	% Satisfacción al Cliente (NCE)	93.4%	94.0%	Ambos grupos mantienen una experiencia favorable para el cliente, con resultados similares.
	Inexactitud en Pedidos	0.72%	0.65%	El grupo promovido presenta una ligera oportunidad de mejora de 7 p.p. en la precisión y supervisión del servicio.

Procesos Internos	Auditoría de Seguridad Alimentaria (SCL)	86%	90%	Brecha de 4 p.p., indica necesidad de reforzar la correcta ejecución de procesos críticos y seguimiento de los estándares operativos.
	Fallas Críticas (meta = 0)	0.33 / mes	0.25 / mes	Cualquier desviación es significativa; revela falta de disciplina operativa y control preventivo.
Aprendizaje y Desarrollo	Rotación Temprana (<90 días)	21%	15%	La brecha de 6 p.p. refleja mayores dificultades para integrar y acompañar a los nuevos colaboradores.
	Rotación Anual de GDN / Equipos	107%	97%	La mayor rotación afecta la estabilidad del equipo y puede generar presión sobre la continuidad operativa. Se requiere modelo integral de desarrollo y retención.

Impacto Económico

Perspectiva BSC	**Indicador clave**	**Brecha cuantitativa**	**Criterio de cuantificación**	**Impacto anual por restaurante referencial**	**Impacto anual estimado en los 7 restaurantes**
Financiera	Rentabilidad — Cash Margin	Brecha de 2,77 puntos porcentuales en la conversión de ventas en Cash Margin frente al grupo control.	Ventas reales del grupo PROM × brecha de rentabilidad frente al grupo CTRL, anualizada.	S/ 224 842	S/ 1 573 892
Clientes	Inexactitud en pedidos	+0,07 puntos porcentuales de pedidos entregados incorrectamente.	Venta mensual referencial × diferencia de inexactitud × 12 meses.	S/ 5 820	S/ 40 738
Procesos internos	Auditorías y fallas críticas	Menor cumplimiento en auditorías y mayor exposición a incidencias críticas.	Incidencias adicionales anualizadas × costo promedio referencial de corrección y reproceso.	S/ 8 557	S/ 59 896
Aprendizaje y desarrollo	Rotación anual	+10,19 puntos porcentuales de rotación frente al grupo control.	Brecha de rotación × dotación referencial de 60 colaboradores × costo de S/ 2 000 por salida.	S/ 12 228	S/ 85 596

Los montos representan estimaciones económicas referenciales. El impacto financiero se calculó a partir de los resultados reales observados durante el 1Q y fue anualizado bajo el supuesto de permanencia de la brecha. Los otros impactos de clientes, procesos internos y rotación no deben sumarse al Cash Margin, debido a que podrían estar parcial o totalmente reflejados en el resultado financiero.

La principal brecha económica se concentra en la rentabilidad y se estima en aproximadamente S/ 1,57 millones anuales para los siete restaurantes, bajo un escenario de permanencia de la brecha observada. Adicionalmente, se identifican impactos potenciales asociados con pedidos inexactos, fallas operativas y rotación. Estos resultados sustentan la implementación de un Modelo Integral de Desarrollo basado en el aprendizaje 70-20-10, orientado a fortalecer las competencias del perfil de éxito, reducir la curva de adaptación y mejorar sosteniblemente los resultados del negocio, las personas y los clientes.

Anexo 3. Guía de Discusión

Perfil de Éxito del rol clave de Gerente de Negocio

Objetivo del estudio

Definir y co-crear el perfil de éxito del Gerente de Negocio desde la perspectiva del liderazgo y la dirección estratégica de una empresa operadora de una franquicia transnacional del sector fast food, integrando habilidades, experiencia, competencias y rasgos personales que permitan un desempeño sobresaliente, alineado con los objetivos organizacionales y la cultura corporativa.

Recomendaciones:

- Poner énfasis en **la visión estratégica** del rol.
- Explorar **alineación con los objetivos organizacionales y de negocio**.
- Identificar lo que este grupo espera como "**éxito" y cómo se mide.**
- Ir más allá de experiencias operativas, enfocándose en **impacto, resultados y cultura**.

Presentación

"Buenas tardes, mi nombre es [Nombre] y estoy desarrollando un proyecto de investigación para establecer el perfil de éxito del Gerente de Negocio en la organización. La finalidad de esta conversación es recoger sus expectativas, percepciones y criterios como líderes estratégicos de la organización. Su visión es clave para construir un perfil que no solo responda a las exigencias operativas, sino también a los retos estratégicos y culturales de la compañía. La información recogida será confidencial y se utilizará únicamente para fines de análisis y desarrollo organizacional."

1. Habilidades y Conocimientos Técnicos

Objetivo: Identificar los conocimientos que agregan valor estratégico al rol.

- Desde su perspectiva, ¿qué conocimientos técnicos (*Conocimiento Procedimental - conocimiento de Herramientas y Tecnología - Conocimiento Operativo - Conocimiento de Normativas y Regulaciones*) debe tener un Gerente de Negocio para aportar directamente a los resultados? (*rentabilidad, eficiencia operativa y experiencia del cliente*)
- ¿Qué conocimientos consideran imprescindibles para desempeñarse como Gerente de Negocio (finanzas, operaciones, servicio al cliente, gestión de personas)?
- En una escala del 1 al 5, ¿qué tan relevante es el dominio de gestión financiera y análisis de KPIs para el éxito del rol?
- Menciónname los 3 KPI's más importantes en la gestión del rol.
- ¿Existen conocimientos específicos de la industria de fast food que marcan la diferencia?

2. Experiencia Profesional

Objetivo: Explorar la trayectoria ideal que fortalece la efectividad en el puesto.

- ¿Qué tipo de experiencias previas considera esenciales para que un Gerente de Negocio tenga éxito (liderazgo de equipos, manejo de resultados financieros, gestión de áreas, tipo de restaurante, tiempo en el rol)?
- ¿Qué experiencias consideran que más contribuyen al desarrollo de la visión de negocio y liderazgo? (toma de decisiones estratégicas o manejo de crisis)
- ¿Existen trayectorias internas dentro de la empresa que ustedes consideran modelos a seguir? (línea de carrera)

- ¿Podrían compartir ejemplos de casos donde una experiencia previa fuera clave en el desempeño exitoso de un gerente?

3. Competencias clave

Objetivo: Determinar las competencias conductuales más valoradas en el rol.

- ¿Cuáles son las competencias más relevantes para que un Gerente de Negocio sea exitoso en la organización? (ej.: liderazgo inspirador, orientación a resultados, gestión del cambio, innovación, manejo de personas).
- ¿Qué competencias consideran que son imprescindibles desde el inicio y cuáles se pueden desarrollar en el puesto?
- ¿Qué comportamientos observables distinguen a un Gerente de Negocio sobresaliente de uno promedio?

4. Rasgos personales y estilo de liderazgo

Objetivo: Identificar atributos personales que aseguran credibilidad y alineamiento cultural.

- ¿Qué rasgos de carácter o estilo de liderazgo son más valorados en un Gerente de Negocio para la empresa? (ej.: resiliencia, cercanía con el equipo, adaptabilidad, visión estratégica).
- ¿Cómo debería equilibrar su rol entre la gestión operativa y la inspiración/motivación del equipo?
- ¿Qué características personales permiten que un Gerente de Negocio represente y encarne los valores de la compañía?

5. Factores de Éxito y Retos del Rol

Objetivo: Comprender los criterios de éxito desde la visión de la alta dirección.

- ¿Qué logros o resultados marcarían la diferencia entre un gerente exitoso y uno promedio en este rol?
- ¿Cuáles son los principales retos estratégicos/desafíos que un Gerente de Negocio debe ser capaz de enfrentar hoy?
- ¿Qué factores han identificado como determinantes en el éxito de un Gerente de Negocio?
- ¿En cuánto tiempo considera usted que de cumplir con estos factores se puede lograr el éxito en el rol?
- ¿Cómo influye el alineamiento con la cultura y valores de le empresa n el éxito del rol?

6. Visión Futura

Objetivo: Alinear el perfil de éxito con los retos estratégicos de la compañía.

- Pensando en los próximos 3 a 5 años, ¿qué nuevas habilidades o competencias serán indispensables para un Gerente de Negocio?
- ¿Cómo debería evolucionar este rol para responder a cambios en el mercado, los clientes y las tendencias en fast food?
- ¿Qué prácticas de desarrollo y sucesión consideran necesarias para preparar a los futuros Gerentes de Negocio?

7. Cierre

Agradecer la participación y resaltar la importancia de sus aportes para fortalecer el perfil de éxito y el desarrollo de talento en la organización.

Anexo 4. Perfil de Éxito

Cargo:	Gerente de Negocio	Fecha:	31 Octubre 2025
Área:	Restaurantes	Aprobado por:	Recursos Humanos
Gerencia:	Operaciones	Liderazgo personas:	Líder de equipo

1. Propósito

(Breve resumen sobre por qué existe este trabajo y su nivel de contribución a los resultados generales del negocio, la función o el equipo.)

El Gerente de Negocio *ideal* combina un liderazgo estratégico, pensamiento analítico y orientación al cliente, respaldado por altos puntajes en evaluaciones cognitivas y conductuales. Es el responsable traducir la estrategia en ejecución, velar por la rentabilidad, garantizar una experiencia excepcional para el cliente y desarrollar talento en el restaurante. Su propósito es liderar equipos de alto desempeño, manteniendo un equilibrio entre exigencia, humanidad y visión de negocio.

Este perfil asegura tanto que los candidatos seleccionados posean las competencias y habilidades necesarias para mantener la excelencia operativa y el crecimiento sostenible del negocio, así como aquellos que ya se desempeñan en rol puedan seguir desarrollándose y alcanzado los mejores resultados.

Factores de Éxito

(Resumen de los hallazgos y patrones de éxito encontrados en los top performers.

Factor	***Hallazgo***	***Patrón de Éxito***
Cognitivo – Wonderlic	Los Gerente de Negocio “top performers” denotan un nivel de razonamiento superior o superior al promedio, evidenciando una alta capacidad para la resolución de problemas, pensamiento analítico y toma de decisiones rápidas en entornos dinámicos. Este patrón cognitivo permite analizar datos operativos y financieros con rapidez, comprender relaciones causa-efecto y anticiparse a escenarios críticos, traduciéndose en decisiones oportunas y efectivas bajo presión.	Pensamiento estructurado, agilidad mental y enfoque lógico para la acción.

Factores de Éxito *(Resumen de los hallazgos y patrones de éxito encontrados en los top performers.*		
Factor	***Hallazgo***	***Patrón de Éxito***
Personalidad – DISC	Se identificaron dos patrones dominantes: • **Perfil Emprendedor (Alta D, Alta I, Baja C):** decisivos, persuasivos y orientados a la acción. • **Perfil Equilibrado (D, I, S, C balanceados):** adaptables, persistentes y cooperativos. Ambos tipos de perfiles se caracterizan por demostrar **energía, determinación y foco en resultados**, con capacidad de adaptación según el contexto y sensibilidad hacia las personas.	Equilibrio entre decisión y colaboración, energía y control, orientación a metas y sensibilidad interpersonal.
Estilo de Liderazgo – PSICOMP	Predomina un **liderazgo centrado en la tarea y resultados**, complementado con rasgos de **liderazgo por objetivos**. Los GDN exitosos son **exigentes pero claros**, establecen controles efectivos y promueven productividad sin perder cohesión en el equipo.	Dirección clara, productividad y desarrollo de equipo.

3. Competencias y comportamientos *(Competencias observadas y comportamiento asociados)*		
Orientación a Resultados	Monitorea indicadores de ventas, costos y servicio; toma decisiones rápidas para asegurar la rentabilidad y cumplimiento de metas operativas.	- Fija metas claras y mide avances. - Actúa con sentido de urgencia frente a los objetivos. - Supera obstáculos con determinación. - Mantiene la productividad bajo presión.
Liderazgo y Desarrollo de Personas	Motiva y forma a los equipos, desarrolla futuros líderes y asegura un entorno de trabajo con alto compromiso y desempeño sostenido.	- Inspira compromiso y confianza. - Brinda feedback frecuente y constructivo. - Detecta potencial y delega con propósito. - Modela los valores y conductas esperadas.
Pensamiento Analítico	Analiza información de desempeño operativo y financiero para detectar desviaciones, anticipar escenarios y definir planes de acción.	- Identifica causas raíz de problemas. - Utiliza datos para tomar decisiones. - Anticipa riesgos y oportunidades. - Propone soluciones fundamentadas.
Planificación y Organización	Planifica turnos, tareas y recursos asegurando la continuidad operativa del negocio con eficiencia y cumplimiento de estándares.	- Define prioridades con claridad. - Coordina recursos de manera eficiente. - Cumple plazos y objetivos establecidos. - Estructura procesos con orden y disciplina.

3. Competencias y comportamientos *(Competencias observadas y comportamiento asociados)*		
Innovación y Mejora Continua	Lidera iniciativas de mejora operativa, fomenta la búsqueda de nuevas formas de optimizar procesos y elevar la experiencia del cliente.	- Cuestiona prácticas establecidas. - Propone mejoras que optimizan resultados. - Promueve la creatividad en el equipo. - Evalúa el impacto de los cambios implementados.
Comunicación Efectiva	Comunica estándares, objetivos y resultados con claridad, asegurando el alineamiento y la comprensión del equipo.	- Escucha activamente y adapta su mensaje. - Transmite información clara y oportuna. - Da retroalimentación directa y respetuosa. - Promueve la comunicación bidireccional.
Autocontrol y Resiliencia	Gestiona eficazmente la presión operativa, mantiene la objetividad ante la crisis y sostiene la motivación del equipo en entornos exigentes.	- Mantiene la calma ante la presión o el conflicto. - Afronta los errores como oportunidades de aprendizaje. - Se recupera rápidamente de la adversidad. - Transmite estabilidad emocional al equipo.

Motivadores y rasgos de estilo personal
• Se sienten motivados por el logro, el progreso y el impacto visible de su trabajo. • Valoran la autonomía y el reconocimiento por resultados. • Buscan entornos donde haya claridad de metas y desafíos constantes. • Responden positivamente a líderes que combinan exigencia con confianza.

Anexo 5. Test DISC Prueba y Ficha Técnica

Nombre: _____

Cargo: _____

En cada uno de los 28 grupos de palabras, escoja la palabra que más lo(a) represente y márquela en la columna MAS y escoja una palabra que menos lo(a) represente y márquela en la columna MENOS.

1	MAS	MENOS	**8**	MAS	MENOS	**15**	MAS	MENOS	**22**	MAS	MENOS
Entusiasta			Extrovertido(a)			Popular			Impulsivo(a)		
Rápido(a)			Precavido(a)			Reflexivo(a)			Cuida los Detalles		
Lógico(a)			Constante			Tenaz			Enérgico(a)		
Apacible			Impaciente			Calmado(a)			Tranquilo(a)		
2	MAS	MENOS	**9**	MAS	MENOS	**16**	MAS	MENOS	**23**	MAS	MENOS
Cauteloso(a)			Discreto(a)			Analítico(a)			Sociable		
Decidido(a)			Complaciente			Audaz			Sistemático(a)		
Receptivo(a)			Encantador(a)			Leal			Vigoroso(a)		
Bondadoso(a)			Insistente			Promotor(a)			Tolerante		
3	MAS	MENOS	**10**	MAS	MENOS	**17**	MAS	MENOS	**24**	MAS	MENOS
Amigable			Valeroso(a)			Sociable			Cautivador(a)		
Preciso(a)			Anima a los demás			Paciente			Contento(a)		
Franco(a)			Pacifico(a)			Autosuficiente			Exigente		
Tranquilo(a)			Perfeccionista			Certero(a)			Apegado(a) a las normas		
4	MAS	MENOS	**11**	MAS	MENOS	**18**	MAS	MENOS	**25**	MAS	MENOS
Elocuente			Reservado(a)			Adaptable			Le agrada discutir		
Controlado(a)			Atento(a)			Resuelto(a)			Metódico(a)		
Tolerante			Osado(a)			Prevenido(a)			Comedido(a)		
Decisivo(a)			Alegre			Vivaz			Desenvuelto(a)		
5	MAS	MENOS	**12**	MAS	MENOS	**19**	MAS	MENOS	**26**	MAS	MENOS
Atrevido(a)			Estimulante			Agresivo(a)			Jovial		
Concienzudo(a)			Gentil			Impetuoso(a)			Preciso(a)		
Comunicativo(a)			Perceptivo(a)			Amistoso(a)			Directo(a)		
Moderado(a)			Independiente			Discerniente			Ecuánime		
6	MAS	MENOS	**13**	MAS	MENOS	**20**	MAS	MENOS	**27**	MAS	MENOS
Ameno(a)			Competitivo(a)			De trato Fácil			Inquieto(a)		
Ingenioso(a)			Considerado(a)			Compasivo(a)			Amable		
Investigador(a)			Alegre			Cauto(a)			Elocuente		
Acepta Riesgos			Sagaz			Habla Directo			Cuidadoso(a)		
7	MAS	MENOS	**14**	MAS	MENOS	**21**	MAS	MENOS	**28**	MAS	MENOS
Expresivo(a)			Meticuloso(a)			Evaluador(a)			Prudente		
Cuidadoso(a)			Obediente			Generoso(a)			Pionero(a)		
Dominante			Ideas Firmes			Animado(a)			Espontáneo(a)		
Sensible			Alentador(a)			Persistente			Colaborador		

Nombre completo:	Sistema de Perfil Personal DISC
Autor:	William Moulton Marston.
Año de publicación:	1928.
Forma de administración:	Individual o grupal.
Edad recomendada:	Mayores de 18 años.
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 10 minutos.
Número de ítems:	25 ítems.
Dimensiones evaluadas:	• Dominancia (D): Evalúa la tendencia a ser asertivo, competitivo y decidido. • Influencia (I): Mide la capacidad para relacionarse, persuadir y comunicar de manera efectiva. • Estabilidad (S): Refleja la tendencia a ser calmado, paciente y cooperativo. • Concienzudo (C): Analiza la tendencia a ser preciso, analítico y estructurado.
Áreas de aplicación:	• Organizacional: Selección de personal, desarrollo de equipos, liderazgo y coaching ejecutivo. • Clínica: Evaluación de estilos de comportamiento en contextos terapéuticos. • Familiar/Educativa: Orientación vocacional y desarrollo personal.
Objetivo:	El Test DISC tiene como objetivo identificar las características principales del comportamiento humano en el entorno laboral y social, proporcionando información sobre las preferencias individuales en términos de acción, interacción, procesamiento y control.
Interpretación:	Los resultados se interpretan a partir de un perfil de comportamiento que se genera mediante un gráfico que visualiza la intensidad con la que un individuo manifiesta cada una de las cuatro dimensiones (D, I, S, C). Este perfil permite la identificación de tendencias en las interacciones sociales y laborales.

Anexo 6. Test Wonderlic: Evaluación y Ficha Técnica

Nombre completo:	Wonderlic Personnel Test.
Autor:	Eldon F. Wonderlic.
Año de publicación:	1936.
Forma de administración:	Individual o grupal.
Edad recomendada:	Mayores de 18 años.
Tiempo de aplicación:	12 minutos.
Número de ítems:	50 preguntas.
Áreas evaluadas:	• Capacidad de razonamiento lógico y abstracto: Mide la habilidad para resolver problemas complejos de manera rápida y eficiente. • Capacidad verbal y numérica: Evalúa la comprensión verbal y la habilidad para trabajar con números.
Objetivo:	El propósito del Test Wonderlic es estimar la inteligencia general de los individuos, evaluando su capacidad cognitiva en áreas clave como el razonamiento lógico, la capacidad numérica y verbal. Es comúnmente utilizado en procesos de selección de personal para predecir el rendimiento laboral en diversos roles.
Interpretación:	Los resultados se interpretan en cuartiles, lo que permite comparar el desempeño del individuo con el de una muestra representativa de la población general. El puntaje obtenido indica el nivel de capacidad cognitiva y desempeño esperado en el entorno laboral.

WONDERLIC

LEA ESTA PÁGINA CON MUCHO CUIDADO. HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE. NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR.

Este es un examen para medir la habilidad individual para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas. A continuación, presentamos tres preguntas de ejemplo con la respuesta correcta:

A. COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar

La respuesta correcta es **SEMBRAR** y es la opción N° 5.

Escriba entonces el número 5 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **A**

B. El papel se vende a 23 centavos por cada paquete. ¿Cuánto costarán cuatro paquetes?

La respuesta correcta es **92** centavos.

Escriba entonces el número 92 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **B**

Escriba entonces el número 3 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **C**

Si la respuesta a una pregunta es una letra o un número, escriba la letra o el número que corresponda a cada ejercicio, **en su hoja de respuestas**. Todas las letras se deben escribir con letra imprenta.

NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUADERNILLO. SI NECESITA HACER UN CÁLCULO, UTILICE SU HOJA DE RESPUESTAS.

Esta prueba contiene **50 preguntas**. Es poco probable que usted pueda contestar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar cuantas más pueda. Cuando el examinador le diga que comience tendrá usted exactamente **12 minutos** para contestar todo lo que pueda. No conteste demasiado rápido, pues podría cometer errores innecesarios y la idea es contestar correctamente la mayor cantidad posible de preguntas. Las preguntas son progresivamente más difíciles, por eso trate de no saltarse ninguna. Una vez que el examen haya empezado, el examinador no contestará a ninguna pregunta.

No de vuelta la hoja hasta que se le indique

WONDERLIC

LEA ESTA PÁGINA CON MUCHO CUIDADO. HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE. NO PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE HASTA QUE SE LO INDIQUE EL EXAMINADOR.

Este es un examen para medir la habilidad individual para resolver problemas. Contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos tres preguntas de ejemplo con la respuesta correcta:

A. COSECHAR es lo contrario de:

1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. Sembrar

La respuesta correcta es **SEMBRAR** y es la opción N° 5.
Escriba entonces el número 5 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **A**

B. El papel se vende a 23 centavos por cada paquete. ¿Cuánto costarán cuatro paquetes?

La respuesta correcta es **92** centavos.
Escriba entonces el número 92 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **B**

C. MINERO MENOR Estas palabras tienen significado:

1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

La respuesta correcta es **Ni similar ni contradictorio,** o sea el número **3.**
Escriba entonces el número 3 en su hoja de respuesta en el espacio correspondiente al ejemplo **C**

Si la respuesta a una pregunta es una letra o un número, escriba la letra o el número que corresponda a cada ejercicio, **en su hoja de respuestas**. Todas las letras se deben escribir con letra imprenta.

NO HAGA NINGUNA ANOTACIÓN EN ESTE CUADERNILLO. SI NECESITA HACER UN CÁLCULO, UTILICE SU HOJA DE RESPUESTAS.

Esta prueba contiene **50 preguntas**. Es poco probable que usted pueda contestar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar cuantas más pueda. Cuando el examinador le diga que comience tendrá usted exactamente **12 minutos** para contestar todo lo que pueda. No conteste demasiado rápido, pues podría cometer errores innecesarios y la idea es contestar correctamente la mayor cantidad posible de preguntas. Las preguntas son progresivamente más difíciles, por eso trate de no saltarse ninguna. Una vez que el examen haya empezado, el examinador no contestará a ninguna pregunta.

No de vuelta la hoja hasta que se le indique

1. El último mes del año es:

PRICEWATERHOUSECOOPERS

1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre

2. Capturar es lo contrario de:
1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Aventura 5. Degradar

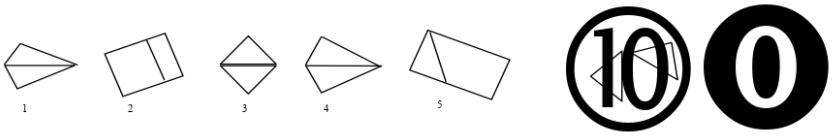
3. La mayor parte de las palabras que siguen son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras?
1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre

4. Conteste SI o NO: R.S.V.P. ¿Significa "no se requiere una respuesta"?

5. En el siguiente conjunto de palabras ¿qué palabra es diferente de las otras?
1. Tropa 2. Grupo 3. Participar 4. Jauría 5. Cuadrilla

6. USUAL es lo contrario de:
1. Raro 2. Habitual 3. Regular 4. Constante 5. Simple

7. ¿Qué figura se puede formar con las dos figuras que aparecen en paréntesis:



8. Fíjese en la siguiente progresión de números. ¿Qué número debe seguir?
8 4 2 1 ½ ¼

9. CLIENTE / CONSUMIDOR son palabras que tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

10. ¿Cuál de estas palabras se relaciona con la acción de oler, así como los dientes se relacionan con la acción de masticar?
1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Nieve

11. OTOÑO es lo contrario de:
1. Vacaciones 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Nieve

12. Un tren recorre 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad, ¿cuántos pies recorrerá en 10 segundos?

13. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último de ellos:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso

Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos.

14. REMOTO es lo contrario de:
1. Recluido 2. Cercano 3. Lejano 4. Apresurado 5. Exacto

15. Los dulces de limón se venden a 3 por 10 centavos. ¿Cuánto costará 1 ½ docena?

16. ¿Cuántas de las cantidades enumeradas abajo son idénticas entre sí?

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	961011161
88884444	88884444

17. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero; luego escriba la última letra de la última palabra como la respuesta a este problema.
Una verbo oración un tiene siempre.

18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana el doble. Cuando el niño tenga 8 años. ¿Qué edad tendrá la hermana?

19. Esta / Está; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

20. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último enunciado es:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. Juan es más joven que Pepe.

21. Un agente de negocios compró unos barriles por $4.000, los vendió por $5.000, ganando $50 en cada uno. ¿Cuántos barriles había comprado?

22. Supongamos que usted ordena las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero, escriba una V, pero si es falso escriba una F

huevos ponen todas las gallinas

23. Dos de los siguientes refranes tienen el mismo significado. ¿Cuáles son?
1. Dime con quién andas y te diré quién eres.
2. Hijo de tigre sale pintado
3. Perro que ladra no muerde
4. En casa de herrero cuchillo de palo
5. De tal palo tal astilla

24. Un reloj se atrasó un minuto y 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos se atrasó en cada día?

25. TAZA / TASA; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

26. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. El último de ellos es:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas de este cuarto son cuáqueros. Algunas de las personas de este cuarto son pacifistas.

27. En 30 días un muchacho ahorró $100. ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?

28. INGENIOSO / INGENUO; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

29. Dos hombres pescaron 36 pescados: X pescó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados pescó Y?

30. Un recipiente rectangular, completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de granos. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo. ¿Cuál es la altura del recipiente?

31. Uno de los números de la siguiente serie, no tiene relación con los demás. Identifique el número que no concuerda con la serie y anote en su hoja de respuesta el número correcto.
½ ¼ 1/6 1/8 1/9 1/12

32. Conteste esta pregunta SI o NO. ¿Significa A.C. Antes de Cristo?

33. Coser / Cocer; estas palabras tienen significado:
1. Similar 2. Contradictorio 3. Ni similar ni contradictorio

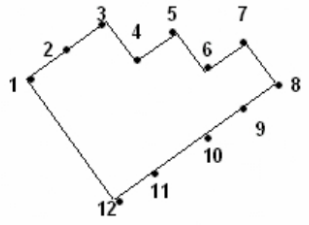
34. Una falda requiere 2 ½ yardas de tela. ¿Cuántas faldas se pueden cortar de una pieza de 45 yardas?

35. Un reloj tenía la hora precisa al mediodía del lunes. A las 2 de la tarde del miércoles se atrasaba 25 segundos. Al mismo ritmo, ¿cuántos segundos se atrasaría en ½ hora?

36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos esta temporada, lo que representa 1/8 del total de partidos jugados. ¿Cuántos partidos jugaron esta temporada?

37. ¿Cuál es el siguiente número de esta serie?
1 0.5 0.25 0.125

38. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta, y éstas pueden unirse de manera que formen un cuadrado perfecto. Escriba en su hoja de respuestas los números por donde trazaría la línea recta.



39. Los significados de las siguientes oraciones son:
1. Similares 2. Contradictorios 3. Ni similares ni contradictorios

Una escoba nueva limpia bien. Los zapatos viejos son más cómodos.

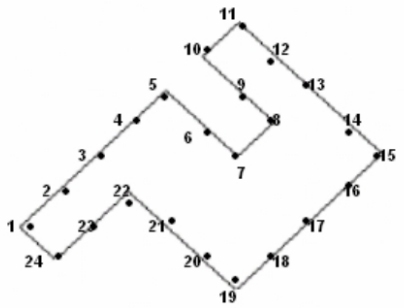
40. ¿Cuántos de los cinco pares de nombres escritos abajo son idénticos entre sí?

1. Maribella J.D.	Maribela J.D
2. Hernández M.O.	Hermandes M.O.
3. Santos W.E	Santo W.E.

4. Sessael A.B. Sesseal A.B.
5. Lopez A.O. López A.O.

41. Dos de los siguientes refranes tienen significados similares. ¿Cuáles son?
1. El que está en el lodo querrá meter al otro
2. Más vale tarde que nunca
3. Con la vara que midas serás medido
4. Mal de muchos, consuelo de tontos
5. Perro que ladra no muerde

42. Esta figura geométrica puede ser dividida en dos partes por una línea recta y éstas se pueden unir de cierta manera, para formar un cuadrado perfecto. Escriba en su hoja de respuestas los números por donde trazaría la línea recta.



43. ¿Cuáles de los números en el siguiente grupo representa la cantidad más pequeña?
10 1 0.999 0.33 11

44. Los significados de las siguientes oraciones son:
1. Similares 2. Contradictorios 3. Ni similares ni contradictorios
Nadie se arrepintió jamás de su honestidad. La honestidad se elogia pero no se paga.

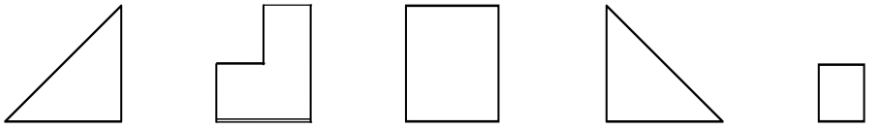
45. Por $ 180 un tendero compra un cajón de naranjas de 12 docenas. Se sabe que 2 docenas se pudrirán antes que él pueda venderlas. ¿A cuánto debe vender la docena de lo que le queda para ganar 1/3 sobre el costo total?

46. En el siguiente grupo de palabras. ¿Cuál de ellas es diferente de las otras?
1. Colonia 2. Compañera 3. Pollada 4. Tripulación 5. Constelación

47. Suponga que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último:
1. Verdadero 2. Falso 3. Dudoso
Los genios son ridiculizados. Yo soy ridiculizado. Yo soy un genio

48. Tres hombres forman una sociedad y se ponen de acuerdo para repartir las ganancias en partes iguales. X invierte $4500, Y invierte $3500 y Z invierte $2000. Si las ganancias fuesen $1500. ¿Cuánto más recibiría X si las ganancias se reparten en proporción a la cantidad invertida?

49. Cuatro de las cinco figuras pueden ser unidas para formar un triángulo. ¿Cuáles son?



1 2 3 4 5

50. Al imprimir un artículo de 30.000 palabras, un impresor decide usar dos tamaños de tipo. Al usar el tipo más grande, una página impresa contiene 1.200 palabras. Al usar el tipo más pequeño, una página contiene 1.500 palabras. Se le permiten a la revista, al ya mencionado artículo, 22 páginas. ¿Cuántas páginas deben ser impresas en el tipo pequeño?

Anexo 7. Ficha y Test de Comportamiento de Liderazgo (Plataforma Multitest)

Nombre completo:	Test de Comportamiento de Liderazgo
Forma de administración:	Individual o grupal.
Edad recomendada:	Mayores de 18 años.
Tiempo de aplicación:	20 minutos.
Número de ítems:	40 preguntas.
Objetivo:	Test orientado a determinar el tipo de liderazgo dentro del trabajo. Permite definir si se está centrado hacia las personas o hacia las obligaciones o tareas.

Instrucciones:

Las siguientes afirmaciones describen algunos aspectos del comportamiento de un líder.

Responda a cada una de las preguntas de la forma más cercana a como USTED se comporta o comportaría si fuera JEFE de su área.

Seleccione la alternativa que más describa su comportamiento.

Toda la prueba se basa en honestidad y veracidad de las respuestas que dan las personas. Este valor personal es apreciado, pero también se incluye una escala de sinceridad. Si es sincero y honesto, entonces sus respuestas serán correctas.

1. Actuó como portavoz del grupo

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

2. Animo el trabajo extra

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

3. Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

4. Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

5. Dejo que mis colaboradores recurran a su propio juicio en la solución de problemas.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

6. Ayudo a los míos a destacar entre otros.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

7. Hablo en nombre del grupo.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

8. Estímulo a mis colaboradores a dar un mayor rendimiento.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

9. Mis ideas son aprobadas por el grupo.

   Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

10. Permito a mis colaboradores que adopten la forma de trabajo que consideren mejor.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

11. Me empeño a fondo para hacer carrera en la empresa.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

12. Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución del trabajo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

13. En presencia de personas extrañas hablo en nombre del grupo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

14. Mantengo un elevado ritmo de actividad.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

15. Confió a mis colaboradores un trabajo (casi sin indicaciones) y les doy libertad para proceder.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

16. Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

17. Los detalles burocráticos me abruman.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

18. Represento al grupo en reuniones externas.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

19. Soy reacio a consentir que mis colaboradores tengan libertad de acción.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

20. Yo decido qué se hace y cómo se hace.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

21. Presiono para incrementar la productividad.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

22. Delego en algunos de mis colaboradores parte de mis responsabilidades.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

23. Las cosas van normalmente según mis previsiones.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

24. Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

25. Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

26. Estoy dispuesto a sugerir cambios.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

27. Pido a mis colaboradores que trabajen con más ganas.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

28. Tengo confianza en el juicio de mis colaboradores.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

29. Programo al detalle el trabajo a hacer.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

30. Me niego a dar explicaciones de mis actos.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

31. Trato de convencer a los otros de mis ideas son por su bien.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

32. Permito al grupo que ellos mismo regulen su ritmo de trabajo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

33. Animo a mis colaboradores a superar los estándares alcanzados.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

34. Obro sin consultar con el grupo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

35. Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a metodología precisa.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

36. Llego puntual al trabajo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

37. Si un cliente me grita, me alegro.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

38. Soy obsesivo con los detalles.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

39. Soy ordenado en el trabajo.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

40. Nunca dejo trabajo para mañana.

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Anexo 8. Programa de Induccion Ejecutiva GDN

Nombre y Apellidos		**Fecha de Ingreso**	

Este Programa de Inducción Ejecutiva, detalla los elementos claves que se deberán completar los nuevos Gerente de Negocio como mínimo. Es responsabilidad del nuevo ejecutivo asegurar que se cumplan los requisitos de la inducción. Se documentará la finalización de la inducción y una copia de este documento será archivada en su legajo personal.

Recursos Humanos supervisará y apoyará en el proceso, asegurando que el nuevo ejecutivo es completamente informado del Programa de Inducción Ejecutiva. Un mentor le será designado para apoyar al nuevo ejecutivo y un asistente para proporcionar apoyo administrativo y logístico adecuado.

Relación	Nombre	Números de Contacto
Nuevo GDN:		
N+1:	*Consultor de Operaciones*	
Recursos Humanos	*Coordinador de Recursos Humanos*	

Tema y Fecha de Inducción

Tema	Puesto	Medio	Horas
Bienvenida del Comité directivo	Gerente General / Gerente de Operaciones / Gerente de Recursos Humanos	Presencial	9:00 – 9:30 a.m. (20min)
Firma de Contrato y Documentos Adjuntos	Asistente de Administración de Personal	Presencial	9:30 – 10:00 a.m. (30min)
Lineamiento de Liderazgo y Cultura	Coordinador Generalista de Recursos Humanos	Presencial	10:00 – 11:00 a.m. (60min)
Revisión del Código de Ética y Conducta Profesional	Auditor de Operaciones	Presencial	11:00 – 12:00 p.m. (60min)
Lineamientos de Políticas de Seguridad (Safety)	Jefe de SSOMA	Presencial	12:00 – 01:00 p.m. (60min)
Lineamientos de Seguridad de la Comida (SC)	Coordinador de Seguridad de la Comida	Presencial	02:00 – 03:00 p.m. (60min)
Lineamientos de Procedimientos Administrativos y Finanzas	Coordinador de Control de Gestión	Presencial	03:00 – 04:00 p.m. (60min)
Presentación del Rol del Gerente de Negocio	Consultor de Operaciones (N+1) / Coordinador de Recursos Humanos (HRPB)	Presencial	04:00 – 04:50 p.m. (50min)
Revisión del Estado Actual del Restaurante Asignado	Consultor de Operaciones (N+1)	Presencial	04:50 – 05:50 p.m. (60min)
Cierre del Día y Mensaje Final	Consultor de Operaciones (N+1)	Presencial	05:50 – 06:00 p.m. (10min)

Confirmación de Cumplimiento del Programa de Inducción Ejecutiva GDN		
Nuevo empleado:		
N+1:	Consultor de Operaciones	
Confirmo que he completado los requerimientos del Programa de Inducción Ejecutiva y que entiendo y acepto las responsabilidades y deberes como Gerente de Negocio.		

Anexo 9 – Formato Plan de Desarrollo Individual (PDI)

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Nombre completo		**Puesto**	*Gerente de Negocio*
Área		**Supervisor**	

Línea de Carrera y Aspiraciones profesionales

Fortalezas *Resumen de fortalezas observadas en la Evaluación de Desempeño.*	**Oportunidades:** *Resumen de fortalezas observadas en la Evaluación de Desempeño.*

DEFINIR OBJETIVOS DE DESARROLLO

Objetivo de Desarrollo 1: *Identificar las competencias, habilidades o áreas de conocimiento específicas a desarrollar.*			
Descripción: *Describir el objetivo de manera SMART (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo de Tiempo definido).*		**Tiempo** *Proporcionar el tiempo estimado en que se deberán cumplir las actividades.*	
Indicadores: *Identificar los indicadores que evidencien éxito en el desarrollo de este objetivo.*		**Recursos:** *Identificar los recursos necesarios para asegurar el éxito en el desarrollo de este objetivo*	

Actividades		
A través de la experiencia (70%) *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Colaboración con Otros (20%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Aprendizaje Formal (10%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*
✓	✓	✓
✓	✓	✓
✓	✓	✓

Objetivo de Desarrollo 2: *Identificar las competencias, habilidades o áreas de conocimiento específicas a desarrollar.*			
Descripción: *Describir el objetivo de manera SMART (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo de Tiempo definido).*		**Tiempo** *Proporcionar el tiempo estimado en que se deberán cumplir las actividades.*	
Indicadores: *Identificar los indicadores que evidencien éxito en el desarrollo de este objetivo*		**Recursos:** *Identificar los recursos necesarios para asegurar el éxito en el desarrollo de este objetivo*	

Actividades		
A través de la experiencia (70%) *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Colaboración con Otros (20%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Aprendizaje Formal (10%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*
✓	✓	✓
✓	✓	✓
✓	✓	✓

FEEDBACK Y EVALUACIÓN

Fecha de revisión	**Progreso** *(%)*	**Comentarios** *¿Cómo le va al empleado en el logro de sus objetivos de desarrollo?*	**Próximos pasos**	**Firmas** *Colaborador / Supervisor*

Anexo 9. PDI's Bottom 3 Performers

PDI – GDN007

<table>
<tr><td>Objetivo de Desarrollo 1:
Identificar las competencias, habilidades o áreas de conocimiento específicas a desarrollar.</td><td colspan="4">Fortalecer la gestión de personas y la comunicación empática para mejorar la interacción con equipos y pares</td></tr>
<tr><td>Descripción:
Describir el objetivo de manera SMART (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo de Tiempo definido).</td><td colspan="2">Incrementar su nivel de competencia en Comunicación Efectiva y Liderazgo Colaborativo, demostrando mejoras observables en: retroalimentación efectiva, escucha activa y resolución de desacuerdos sin confrontación, reflejadas en la retroalimentación trimestral del Consultor de Operaciones a Diciembre de 2026.</td><td>Tiempo
Proporcionar el tiempo estimado en que se deberán cumplir las actividades.</td><td>12 meses</td></tr>
<tr><td>Indicadores:
Identificar los indicadores que evidencien éxito en el desarrollo de este objetivo..</td><td>• Menor incidencia de conflictos relacionales.
• Mejor percepción del tono y trato en retroalimentación.
• Evaluación positiva del Consultor en sesiones trimestrales.</td><td>Recursos:
Identificar los recursos necesarios para asegurar el éxito en el desarrollo de este objetivo</td><td colspan="2">Guía de feedback estructurado.
Matriz de seguimiento de conversaciones con el equipo.
Coaching quincenal obligatorio durante los primeros 3 meses.
Material de comunicación empática (videos, plantillas, checklists).</td></tr>
<tr><td colspan="5">Actividades</td></tr>
<tr><td colspan="2">A través de la experiencia (70%)
Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.</td><td colspan="2">Colaboración con Otros (20%)
Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.</td><td>Aprendizaje Formal (10%)
Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">✓ Elaborar personalmente reportes semanales de indicadores operativos con supervisión y revisión inicial.
✓ Analizar variaciones de KPIs y presentar conclusiones simples al Consultor</td><td colspan="2">✓ Sesiones mensuales de revisión de resultados con un GDN referente enfocado en análisis numérico.
✓ Acompañamiento en campo para reforzar comprensión de procesos.</td><td>✓ Participar en el Curso corto: "Fundamentos de razonamiento numérico para supervisores".
✓ Recursos digitales: ejercicios de comprensión lectora y análisis básico.</td></tr>
</table>

PDI – GDN016

Objetivo de Desarrollo 1: *Identificar las competencias, habilidades o áreas de conocimiento específicas a desarrollar.*	**Gestión analítica y toma de decisiones basada en datos**			
Descripción: *Describir el objetivo de manera SMART (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo de Tiempo definido).*	Fortalecer la capacidad analítica y el uso sistemático de indicadores para la toma de decisiones operativas, logrando una mejora del 10% en los KPIs clave (servicio, operación, costos) y mayor autonomía en decisiones antes de diciembre de 2026.		**Tiempo** *Proporcionar el tiempo estimado en que se deberán cumplir las actividades.*	*12 meses*
Indicadores: *Identificar los indicadores que evidencien éxito en el desarrollo de este objetivo..*	• Mejora de 10% en KPIs operativos seleccionados. • Uso regular de reportes semanales para definir acciones correctivas. • Feedback del Consultor sobre mayor autonomía y consistencia en decisiones.	**Recursos:** *Identificar los recursos necesarios para asegurar el éxito en el desarrollo de este objetivo*	Plantillas simplificadas de indicadores, mentoría técnica y sesiones prácticas de análisis de datos.	

Actividades		
A través de la experiencia (70%) *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Colaboración con Otros (20%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Aprendizaje Formal (10%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*
✓ Revisar y analizar reportes semanales con un checklist guiado; ejecutar acciones correctivas. ✓ Liderar reuniones de revisión de KPIs con su equipo y documentar acuerdos.	✓ Acompañamiento y coaching del Consultor para interpretar datos y priorizar acciones. ✓ Sesiones de pares para compartir ejemplos prácticos de análisis sencillo y aplicable.	✓ Participar en el Curso práctico: “Análisis operativo básico y uso de KPIs” (enfocado en herramientas simples y aplicables).

PDI – GDN013

Objetivo de Desarrollo 1: *Identificar las competencias, habilidades o áreas de conocimiento específicas a desarrollar.*	**Incrementar la flexibilidad y apertura al cambio**			
Descripción: *Describir el objetivo de manera SMART (Especifico, Medible, Alcanzable, Relevante y con un Plazo de Tiempo definido).*	Demostrar mayor apertura y adaptabilidad en la gestión diaria, evidenciada en retroalimentaciones trimestrales, reducción de conflictos relacionales y mayor disposición a incorporar sugerencias operativas a Diciembre de 2026.		**Tiempo** *Proporcionar el tiempo estimado en que se deberán cumplir las actividades.*	*12 meses*
Indicadores: *Identificar los indicadores que evidencien éxito en el desarrollo de este objetivo..*	• Mayor apertura a sugerencias. • Reducción de resistencia a nuevas iniciativas. • Feedback positivo trimestral del Consultor.	**Recursos:** *Identificar los recursos necesarios para asegurar el éxito en el desarrollo de este objetivo*	Guía de preguntas abiertas para toma de decisiones. Registro mensual de cambios aplicados. Sesiones de coaching individual estructurado. Materiales sobre pensamiento flexible y cambio.	

Actividades		
A través de la experiencia (70%) *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Colaboración con Otros (20%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*	**Aprendizaje Formal (10%)** *Describa las actividades que le ayudarán a alcanzar el objetivo de desarrollo.*
✓ Elaborar personalmente reportes semanales de indicadores operativos con supervisión y revisión inicial. ✓ Analizar variaciones de KPIs y presentar conclusiones simples al Consultor.	✓ Sesiones mensuales de revisión de resultados con un GDN referente enfocado en análisis numérico. ✓ Acompañamiento en campo para reforzar comprensión de procesos.	✓ Participar en el Curso corto: “Fundamentos de razonamiento numérico para supervisores”. ✓ Recursos digitales: ejercicios de comprensión lectora y análisis básico.

Anexo 10. Formato de Check-In

Gerente de Negocio

Nombre y Apellidos		**Fecha de Ingreso**	
Supervisor Directo		**Fecha de Evaluación**	
Participantes adicionales			

Este formato tiene como objetivo facilitar conversaciones periódicas de seguimiento (Check-Ins) entre el Gerente de Negocio y su supervisor directo con la finalidad de monitorear avances y brindar soporte oportuno, en caso así se requiera. Algún representante de Recursos Humanos podría eventualmente, a solicitud de alguna de las partes, participar.

Temas de conversación:

- Logros y avances desde la última reunión.
- Principales desafíos identificados.
- Necesidades de apoyo o recursos.
- Retroalimentación recibida y acciones tomadas.

Resumen y acuerdos:

Comentarios del Líder: _____

Comentarios de RRHH: _____

Anexo 11. Evaluación Programa de Acompañamiento

Gerente de Negocio

Nombre y Apellidos		**Fecha de Ingreso**	
Supervisor Directo		**Fecha de Evaluación**	

Esta evaluación tiene como objetivo evaluar el progreso del Gerente de Negocio al cierre del Programa de Acompañamiento, consolidar aprendizajes y definir próximos pasos de desarrollo.

Parte I: Evaluación de Resultados (%)

Criterio	Descripción	Nivel de logro (0-100%)
Claridad del rol	Conoce sus responsabilidades y métricas del negocio.	
Gestión de equipo	Demuestra liderazgo efectivo y comunicación clara.	
Orientación a resultados	Cumple metas operativas y de servicio.	
Desarrollo personal	Aplica aprendizajes y busca mejora continua.	

Parte II: Feedback

Feedback del Supervisor Directo: _____

Feedback del Mentor: _____

Parte III: Conclusiones y Acuerdos

Conclusiones del HRBP: _____

Acuerdos: _____

Anexo 12. Cronograma propuesto para la implementación

Fase		Objetivo clave	Entregables principales	Responsables	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I	**Planeamiento y alineamiento estratégico**	Conformación del comité quienes liderarán y tomaran desiciones sobre el proyecto	- Matriz de roles. -Plan de comunicación interna, lineamientos del modelo.	Gerencia de P&C / Asesoría externa																
		Alinear a los stakeholders mediante aprobación y sensibilización de la metodología al comité sobre la consultoria	- Acta de reunión. - Estrategias de comunicación y sensibilización	Equipo de Consultoría																
		Aprobación del presupuesto.	- Presentación de presupuesto	Gerencia de P&C / Asesoría externa																
		Despliegue del plan de consultoria a los colaboradores	- Presentación de plan general - Mensaje de lanzamiento - Calendario de actividades	P&C / Gerencia General																
II	**Diagnóstico y levantamiento de información**	Adaptar los módulos formativos, integrar evaluaciones DISC y Wonderlic, y definir guías de mentoring.	- Malla curricular validada y materiales e-learning.	Equipo de Consultoría																
		Identificación de Perfil de éxito	- Segmento de perfiles - Competencias críticas para el rol.																	
		Diagnóstico de brechas	- Comparación entre perfil actual vs perfil objetivo - Brechas de conocimiento, comportamiento y perfomance.																	
III	**Diseño del Modelo y herramientas**	Diseño de Plan de desarrollo individual	- Matriz de objetivos y acciones	Equipo de Consultoría																
		Elaboración de guía de usuario en base a 70:20:10	- Roles y responsabilidades sugeridas por nivel																	
		Elaboración de guía de usuario	- Ejemplos por rol y paso a paso de PDI																	
IV	**Programa de Acompañamiento**	Elaboración del plan formativo	- Informes de progreso	HRBP / Consultores de Operaciones																
		Elaboración del programa de inducción en el puesto actual	- Plan formativo, modulos, contenidos, facilitadores y duración	Equipo de Capacitación / Asesoría																
		Diseño del programa de acompañamiento	- Detalle de competencias en base al rol																	
		Ejecutar mentorías, talleres y sesiones 1:1, midiendo avances en clima, desempeño y feedback.	- Registro de seguimiento - Evidencia de avances																	
V	**Herramientas de seguimiento y Control**	Definición de indicadores para control y monitoreo	- Dashboard de indicadores - Matriz de control de programa	Gerencia General																
		Medir impacto financiero y humano y recomendaciones de mejora.	- Informe final, propuesta de replicabilidad. - Recomendaciones finales de mejora continua																	

Último libro guardado: Ahora mismo