



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA
EMPRESA DE RESTAURANTES EN PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN”**

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

Presentado por

Srta. Katiushka Cubas Gonzáles

Sr. Wald Roy Mejía Fernández

Srta. Sandra Ruiz Longhi

Sra. Rosa Rebeca Toribio Torres

Srta. Melina Zelmira Yuncar Fajardo

Asesor: Daniel Soto Torres

[0000-0003-1739-8740](tel:0000-0003-1739-8740)

Lima, noviembre de 2020

Resumen

En el presente trabajo de investigación se analizó la estrategia de negocio de MCK Hospitality, principalmente con relación a su proceso de expansión internacional, con la finalidad de diseñar una estrategia de recursos humanos, a fin de potenciar las acciones que permitan el logro de los objetivos estratégicos de la corporación. A través de la revisión y el análisis del perfil competitivo de la empresa, la información obtenida de fuentes secundarias, las entrevistas y los grupos focales se identificaron los impulsores estratégicos de MCK, que son innovación, calidad de servicio, capacidad de adaptación y procesos rigurosos de servicio. Estos son elementos relevantes para el sector gastronómico y MCK los identifica como parte de su propuesta de valor, lo que le ha permitido alcanzar su posicionamiento actual en Sudamérica. El diagnóstico efectuado, también permitió identificar las competencias que resultan claves para el desarrollo de la estrategia: orientación al servicio, innovación, adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo. Por tanto, se plantea que el área de gestión humana, desde su rol estratégico, actúe como facilitadora en el desarrollo de estas capacidades, sobre todo en aquellos colaboradores identificados con potencial para ocupar nuevas posiciones dentro del plan de expansión y, en específico, en el proceso de expatriación. Finalmente, el estudio ha permitido identificar procesos de gestión humana que deben estar alineados con el plan estratégico de MCK: selección de personal, gestión de desempeño, capacitación, retención de talento, comunicación interna y gestión de la cultura organizacional. El estudio plantea diversas acciones orientadas a alinear estos procesos con la estrategia del negocio, a fin de potenciar la estructura del área y desarrollar su tablero de indicadores, planteando mediciones que permitan establecer una línea base y medir la efectividad de las diversas acciones en el tiempo.

Palabras clave: Impulsores estratégicos, internacionalización, propuesta de valor, socio estratégico, sector gastronómico, desarrollo de competencias.

Abstract

This research paper analyzes the business strategy of MCK Hospitality, mainly focused on the international expansion process, with the purpose of designing a human resources strategy that aims to enhance the achievement of the company's strategic objectives. MCK's strategic sponsors were identified through the reviewing and analysis of the company's competitive profile, information from secondary sources, interviews and focus groups. Innovation, quality of service, adaptability and rigorous service processes, as well as relevant elements of the gastronomy industry area were also identified. MCK recognized all these elements as part of its value proposal, which allowed it to reach its current position in South America. The performed diagnosis also allowed identifying the different main abilities for the development of the strategy: service orientation, innovation, adaptability, effective communication and leadership. Therefore, it is proposed that the human management area, from its strategic role, act as a facilitator in the development of these abilities, especially in the identified collaborators that have the potential to assume new positions within the expansion plan and mainly in the process of expatriation. Lastly, the study made it possible to identify those human management processes that must be aligned to MCK's strategic plan, such as personnel selection, performance management, training, talent retention, internal communication and organizational culture management. The study proposes different actions that aim at aligning these processes with the business strategy, thus enhancing the area's structure and develop its board of indicators, setting measurements that allow establishing a baseline and measuring the effectiveness of the various actions over time.

Key words: Strategic drivers, internationalization, value proposition, strategic partner, gastronomic sector, skills development.

Índice

Capítulo I: Diagnostico Situacional.....	1
1.1 Descripción de la Empresa	1
1.2 Descripción del Capital Humano	2
1.3 Antecedentes de la Empresa	3
1.4 Perfil Competitivo de la Empresa	5
1.5 Identificación del Problema	5
1.6 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	7
1.6.1 Objetivo general.....	7
1.6.2 Objetivos específicos.....	7
1.7 Alcance de la Propuesta.....	7
Capítulo II: Marco Teórico	8
2.1 Industria Gastronómica en el Mundo	8
2.2 Gestión del Talento en la Industria de la Hospitalidad	9
2.3 Desarrollo de Competencias	11
Capítulo III: Análisis del Contexto.....	13
3.1 Factores del Macroentorno	13
3.1.1 Entorno político.....	13
3.1.2 Entorno económico.....	14
3.1.3 Factores sociales.....	14
3.1.4 Factores tecnológicos	15
3.1.5 Entorno ecológico	16
3.1.6 Entorno legal.....	17
3.2 Factores del Microentorno	17

3.2.1 Análisis del sector gastronómico	18
3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	19
3.3.1 Poder de negociación de clientes	19
3.3.2 Poder de negociación de proveedores	20
3.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	20
3.3.4 Amenaza de productos sustitutos	20
3.3.5 Rivalidad entre competidores	21
3.4 Matriz EFE.....	21
3.5 Análisis Interno	22
3.5.1 Modelo de negocio	22
3.5.2 Segmentación del cliente	24
3.5.3 Propuesta de valor	24
3.5.4 Relaciones con el cliente	25
3.6 Canales de Distribución.....	25
3.7 Estructura de Ingresos	25
3.8 Actividades Clave	26
3.9 Recursos Clave.....	26
3.10 Socios Clave.....	27
3.11 Estructura de Costos	28
3.12 Cadena de Valor – Análisis de Procesos	28
3.13 Funciones de las Áreas Principales de la Empresa (AMOFITH)	30
3.13.1 Administración y finanzas	30
3.13.2 Operaciones.....	30
3.13.3 Marketing y diseño	31
3.13.4 Gestión humana.....	31

3.14 Análisis VRIO	31
3.14.1 Factor talento.....	31
3.14.2 Factor procesos.....	32
3.14.3 Factor recursos	32
3.14.4 Ventaja competitiva	33
3.14.5 Estrategia competitiva	33
Capítulo IV: Análisis Diagnóstico	34
4.1 Metodología Diagnóstica	34
4.1.1 Preguntas de diagnóstico (investigación)	36
4.2 Análisis de Funcionamiento del Área de Gestión Humana	37
4.2.1 Descripción de la estructura y de los procesos de gestión humana.....	37
4.2.2 Desarrollo y línea de carrera	38
4.3 Análisis de Estudios Internos Realizados por Gestión Humana	39
4.4 Análisis de la Estrategia MCK.....	41
4.4.1 Resultados de la entrevista al CEO	41
4.5 Identificación de los Impulsores Estratégicos	43
4.6 Identificación de las Competencias Distintivas para la Estrategia	45
4.7 Identificación de Expectativas de Gestión Humana en MCK como Soporte Estratégico del Negocio	48
4.8 Conclusiones diagnosticas	51
Capítulo V: Plan Estratégico	54
5.1 Iniciativa 1: Fortalecimiento del Proceso de Reclutamiento, Selección y Onboarding	55
5.1.1 Corto plazo.....	55
5.1.1.1 Reclutamiento.	55
5.1.1.2 Selección.	56

5.1.1.3 Onboarding.	56
5.2 Iniciativa 2: Fortalecimiento del Proceso de Gestión de Desempeño	57
5.2.1 Corto y mediano plazo.....	57
5.2.1.1 Fortalecer la evaluación de desempeño.	58
5.2.1.2 Desarrollar planes de sucesión enfocados en posiciones claves del negocio.	59
5.2.1.3 Desarrollar una línea de carrera.	59
5.3 Iniciativa 3: Desarrollar el Sistema de Capacitación de MCK	60
5.3.1 Mediano plazo.....	60
5.3.1.1 Elaborar un plan de capacitación de MCK.	60
5.3.1.2 Diseñar un plan de formación para el desarrollo de competencias claves.	61
5.3.1.3 Desarrollar un programa de formación de líderes.....	62
5.4 Iniciativa 4: Desarrollar el Plan de Comunicación Interna y Cultura Organizacional.....	63
5.4.1 Mediano plazo.....	63
5.5 Iniciativa 5: Fortalecimiento del Área de Gestión Humana	64
5.5.1 Corto plazo.....	64
5.5.1.1 Transformar el puesto de analista de gestión humana a human resources business partner.....	64
5.5.5.2 Incorporar un analista de reclutamiento y selección.	65
5.6 Iniciativa 6: Desarrollar un Tablero de Indicadores de Gestión Humana	65
5.6.1 Mediano plazo.....	65
5.7 Plan Financiero	68
5.8 Evaluación del Impacto	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones	72
Referencias	75

Apéndices.....	82
-----------------------	-----------

Índice de Tablas

Tabla 1 Distribución por área MCK	2
Tabla 2 <i>Distribución por restaurante y país</i>	2
Tabla 3 Distribución por grado de instrucción	3
Tabla 4 Distribución por género	3
Tabla 5 Restaurantes que han logrado reconocimientos en Perú y el extranjero	19
Tabla 6.....	22
Tabla 7 Business Model CANVAS	23
Tabla 8 Muestra para entrevistas	35
Tabla 9 Muestra para grupos focales	36
Tabla 10 Descripción de competencias	62
Tabla 11 Tablero de Indicadores del Área de Gestión Humana	65
Tabla 12 <i>Plan financiero de proyecto</i>	68
Tabla 13 Resumen de iniciativas, costos e impactos del proyecto	70
Tabla A1 <i>Matriz VRIO</i>	82
Tabla A2 <i>Preguntas de Diagnóstico – Directorio y Plana Gerencial</i>	83
Tabla A3 <i>Preguntas de Diagnóstico – Mandos Medios</i>	85
Tabla A4 <i>Resumen de resultados evaluación de competencias 2019</i>	87
Tabla A5 <i>Escalas Salariales MCK vs. Mercado Laboral</i>	87

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Cadena de valor	28
<i>Figura 2.</i> Estructura del área de gestión humana	37
<i>Figura 3.</i> Proceso de reclutamiento y selección.....	38
<i>Figura 4.</i> Mapa de cultura MCK y atributos del líder bisagra	41
<i>Figura 5.</i> Planteamiento de Mapa Estratégico MCK.....	43
<i>Figura 6.</i> . Identificación de impulsores estratégicos	44
<i>Figura 7.</i> Competencias que soportan la estrategia MCK	46
<i>Figura 8.</i> La gestión humana como soporte estratégico del negocio.....	49
<i>Figura 9.</i> Plan Estratégico de Gestión Humana	54
<i>Figura 10.</i> Propuesta de nueva estructura del área de gestión humana	64
<i>Figura A1.</i> Resultados de clima 2019, pregunta ¿Qué cambiarías o mejorarías para hacer un mejor lugar para trabajar?.....	85
<i>Figura A2.</i> Resumen Diagnóstico de Cultura Organizacional 2019.....	86
<i>Figura A3.</i> Definiciones de Cultura MCK.....	86

Capítulo I: Diagnostico Situacional

1.1 Descripción de la Empresa

MCK Hospitality es considerado como uno de los holdings gastronómicos más representativos y de mayor expansión de la región sudamericana. Tiene una filosofía sobre la preparación de alimentos y la atención de clientes basada en experiencias creativas e innovadoras, con una fuerte orientación en la atención al cliente y la calidad de los productos. Actualmente el holding cuenta con ocho locales a nivel nacional de las marcas Osaka, KO, DonDoh, Barrio y Carnaval, y nueve locales de la marca Osaka en las principales ciudades de Latinoamérica (Buenos Aires, Santiago, Bogotá, Quito, Sao Paulomy Asunción) y en Miami, en los Estados Unidos. Según el informe anual de estudio de cultura organizacional de MCK (Consultora Toronja, 2019), la empresa es una organización ágil, orientada al éxito y con formas de comunicación informales y efectivas. De acuerdo con esta premisa, se puede identificar que en una empresa se desarrolla una cultura informal y exitosa que es aceptada y compartida por todos, destacando los siguientes componentes: el orgullo, el instinto creativo, la autonomía y la motivación de logro. En el ámbito material y tecnológico, se aprecian las siguientes manifestaciones culturales: imagen corporativa, enfoque al detalle, compromiso con la innovación y reputación de las marcas que componen el grupo. En el nivel ideosociológico, destacan los siguientes comportamientos culturales dominantes: comunicación informal, horizontalidad y filosofía de servicio (generar la mejor experiencia para los clientes, socios y colaboradores). Finalmente, en el nivel ideológico y sociológico, los fundadores de MCK Hospitality, Diego de la Puente y Diego Herrera, indicaron, en la entrevista que se les hizo para esta investigación, que una constante era “contar con gente altamente capacitada y que encuentre en nuestro grupo muchas opciones de desarrollo tanto para ellos como su familia: queremos crecer juntos”.

1.2 Descripción del Capital Humano

A agosto del 2019, MCK Hospitality estaba conformada por 857 colaboradores en la región Sudamérica, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución por área MCK

Distribución por Área	
Área	Colaboradores
Administración	114
Bar	102
Barra sushi	71
Cocina	351
Salón	219
Total	857

Tabla 2

Distribución por restaurante y país

Distribución por Restaurante y País		
Marca	País	Colaboradores
Osaka Pya	Perú	110
Osaka El Polo	Perú	53
Osaka Palermo	Argentina	52
Osaka Madero	Argentina	51
Osaka Bogotá	Colombia	92
Osaka Quito	Ecuador	39
Osaka Santiago	Chile	70
Osaka Sao Paulo	Brasil	59
Osaka Asunción	Paraguay	31
Ko Bogotá	Colombia	50
Ko Larcomar	Perú	43
Ko Salaverry	Perú	30
Dondoh	Perú	35
Carnaval	Perú	26
Barrio Begonias	Perú	27
Barrio Miraflores	Perú	57
MCK Back Office	Perú	32

	Total	857
--	--------------	------------

Tabla 3

Distribución por grado de instrucción

Distribución por Grado de Instrucción	
Grado de Instrucción	Colaboradores
Secundaria completa	57
Superior/Técnico completo	420
Superior/Técnico incompleto	380
Total	857

Tabla 4

Distribución por género

Distribución por Género	
Área	Colaboradores
Femenino	185
Masculino	672
Total	857

1.3 Antecedentes de la Empresa

MCK Hospitality tuvo su origen con la creación del restaurante Osaka en 2002, en el balneario de Asia, con una propuesta japonesa-peruana, y en el año 2003 abrió un local en la avenida Conquistadores, en el distrito de San Isidro, donde se han caracterizado por desarrollar conceptos gastronómicos basados en la creatividad y la innovación y cuyo valor diferenciado se centra en la experiencia de sus clientes. La cocina que brindan es de origen asiático-peruana y Nikkei, de la más alta calidad. Su popularidad, junto con un creciente interés de clientes de otras partes del mundo que han visitado el Perú, permitió que abriesen sus puertas en toda la región. Su expansión se inició en Argentina en 2005 y continuó en Chile en 2008. El crecimiento continuo, y las diferentes influencias gastronómicas mundiales, dieron paso a nuevos proyectos y, producto de ello, en 2012 se constituyó la corporación MCK Hospitality. Ese mismo año se abrió un nuevo local de Osaka en Puerto Madero,

Buenos Aires, y hacia fines de 2013 se inauguraron locales de Osaka en Sao Paulo y en Ecuador. A partir de 2013, la corporación inició nuevos conceptos culinarios, dándose paso a la inauguración de los locales Barrio y KO en Larcomar, en el distrito limeño de Miraflores. En 2015 continuó la expansión, con la apertura de un restorán KO en la avenida Salaverry, en Lima, y un Osaka en Bogotá. También se dio inicio a las operaciones de Dondoh, en San Isidro, y en 2017 se inauguró Carnaval. Por otra parte, en los años 2018 y 2019 se abrieron los siguientes locales: Osaka, en Paraguay, Ko, en Bogotá, Barrio, en Miraflores, Lima y Osaka, en Miami.

El crecimiento de la empresa y el desarrollo de estas cinco marcas culinarias exigieron que para 2014 se buscara ampliar la estructura organizacional que hasta ese momento se sostenía en el área de operaciones y finanzas. Es así como en los últimos cinco años se ha logrado una estructura más compleja, incorporando las siguientes áreas: recursos humanos, marketing y diseño y eficiencia operativa. Un hito importante de impulso para el negocio es su ingreso, en 2018, al portafolio de Endeavor (organización sin ánimo de lucro que selecciona y apoya a emprendedores de alto impacto). Hoy, MCK Hospitality está ejecutando un ambicioso plan de expansión que continuará más allá de Latinoamérica donde ya está consolidada (El Comercio, 2018). En este sentido, Miami, Chicago y Londres son consideradas ciudades objetivo dentro del plan de expansión al 2021.

No se puede dejar de mencionar que la actual coyuntura por la emergencia sanitaria generada por el Covid-19 ha impactado significativamente al sector turismo y gastronómico, lo cual ha causado que las empresas del rubro replanteen sus objetivos a corto y mediano plazo, e incluso que tengan que tomar medidas radicales para asegurar la sostenibilidad del negocio. Es necesario precisar, sin embargo, que el presente estudio se ha basado en información recabada antes del inicio del estado de emergencia en el Perú, por lo que las

conclusiones y los aportes generados para la organización están orientados dentro de un contexto en el que el plan de expansión de MCK continúa siendo el foco de su estrategia.

1.4 Perfil Competitivo de la Empresa

El holding tiene alrededor de 14 operaciones y ha alcanzado una facturación en el Perú de alrededor de 40 millones de soles al cierre del 2018. De este monto, la marca Osaka ha generado el 56.77% de la facturación, KO el 19.56%, DonDoh el 9.49%, Barrio 7.11% y Carnaval 7.07%. MCK Hospitality busca posicionarse en las ciudades más importantes del mundo con gran afluencia de turistas, espacios que representen la exclusividad de la marca por el target al que se dirige la corporación, principalmente segmentos socioeconómicos A y B, considerando además que su ticket promedio oscila en un monto de alrededor de S/ 180.00. La estrategia de expansión de MCK Hospitality se ha enfocado en exportar sus marcas de mayor éxito, siendo Osaka su marca emblemática y la que ha alcanzado mayor posicionamiento. La ventaja competitiva se basa en la experiencia y la calidad de atención que se ofrece en sus locales, siendo sus atributos más representativos los detalles de la arquitectura, la confortabilidad de los espacios y la cultura de innovación, lo que les permite mantener precios 40% más altos con relación al sector, en promedio.

1.5 Identificación del Problema

Al indagar sobre los próximos objetivos de MCK Hospitality, se constató que el foco de su estrategia continúa siendo el proceso de expansión e internacionalización de sus diferentes marcas, buscando replicar en otros lugares el éxito alcanzado en Latinoamérica y continuar con el posicionamiento de su marca Osaka en las principales ciudades del mundo. Así mismo, busca replicar el modelo de gestión de la casa matriz del Perú en las principales ciudades de Latinoamérica, bajo el modelo de franquicia o joint venture. Sin embargo, MCK Hospitality ha tenido dificultades al momento de buscar cubrir puestos de trabajo con la oferta actual de profesionales del mercado local, que es la sede principal de expatriación de

ejecutivos. Esto se debe, específicamente, al deficiente nivel de competencia y formación de los profesionales de esta industria. En la investigación realizada por Mendiguri (2017), se indica que en el Perú los estudiantes de esta industria se ven obligados a aprender en aulas y laboratorios inadecuados. Por tal motivo, en muchas ocasiones quienes aplican a una vacante no cumplen con el perfil requerido por la empresa y se termina contratando personal con brechas de formación y competencias.

Para la apertura de cada restaurante a nivel internacional, MCK provee entre uno y dos chefs ejecutivos y bartenders de la casa matriz, quienes, además de contar con el conocimiento técnico y el valor propio de la marca, deben contar con capacidades de liderazgo y dirección para gestionar de manera eficiente el restaurante asignado. Son estos chefs los encargados del control, la coordinación y la transmisión de conocimientos y, por ello, el proceso de gestión de expatriación de MCK se convierte en un factor crítico, toda vez que MCK ha tenido un 20% de tasa de fracaso en ese proceso entre 2017 y 2019. Según Bastida, Carballo y Moscoso (2015), el fracaso de los expatriados se ha vinculado tradicionalmente con el retorno anticipado, que implica costes desde una perspectiva individual y organizativa.

De acuerdo con el análisis sobre la situación actual en la gestión del capital humano de MCK Hospitality, se ha podido identificar que el principal problema de la empresa, y su gran desafío, es la adquisición de talentos, así como la necesidad de desarrollar competencias entre los colaboradores de las áreas *core* del negocio, con el fin de consolidar su ventaja competitiva a nivel local y en América Latina. Sin embargo, el rol que hoy asume el área de gestión humana se ha enfocado en procesos operativos y en abordar necesidades del día a día, importantes para las áreas core del negocio, pero sin contar con un lineamiento estratégico definido. Por tanto, el presente trabajo se orienta a lograr que el área cuente con las

herramientas requeridas para delimitar los lineamientos de gestión de personas para toda la corporación y genere procesos que soporten la estrategia de expansión internacional.

1.6 Objetivo General y Objetivos Específicos

1.6.1 Objetivo general

Con base en lo expuesto en el punto anterior, el objetivo general del presente trabajo es diseñar un plan estratégico de recursos humanos para MCK Hospitality, orientado al desarrollo de capacidades de los colaboradores y alineado con el objetivo de expansión internacional y consolidación de ventaja competitiva a nivel local e internacional.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Identificar los elementos relevantes de la actual situación competitiva de la empresa y las implicancias de esta sobre el capital humano.
2. Diagnosticar los procesos actuales del área de gestión humana de MCK, con relación a su capacidad de responder a los desafíos competitivos de la empresa, identificando aquellos que requieran mejoras y desarrollo para responder al objetivo principal de internacionalización.
3. Diseñar una propuesta estratégica de recursos humanos para MCK con base en el objetivo general de este proyecto.

1.7 Alcance de la Propuesta

El alcance de la presente investigación abarca la elaboración de un plan estratégico de recursos humanos, incidiendo en el desarrollo y la formación de los líderes y colaboradores, para ser aplicado a todas las unidades de negocio que pertenecen a la corporación MCK Hospitality a nivel local e internacional.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Industria Gastronómica en el Mundo

El sector gastronómico enfrenta diversos desafíos: alta competencia, bajas barreras de entrada, consumidores conocedores de precios, aumento del precio de alimentos, regulación gubernamental y altos costos laborales (Restaurant & Catering Australia, 2014). El sector también está dominado por pequeñas y medianas empresas (Lee, Hallak y Sardeshmukh, 2016) y, como resultado del alto nivel de competitividad del sector, las tasas de supervivencia son bajas. En un reporte emitido por la Oficina Australiana de Estadística, se informó que solo la mitad de las empresas de la industria de hospitalidad activas en 2009 en Australia continuaron operativas en 2013 (ABS, 2014). Por otro lado, la evidencia sugiere que los restaurantes pueden mejorar su calidad y reputación, reducir sus costos e incrementar sus ventas y ganancias a través de sistemas de innovación (Ottenbacher y Gnoth, 2005). Debido a que los productos de hostelería son difíciles de proteger mediante patentes y derechos de autor, un sistema de innovación continua es indispensable para mantenerse por delante de los competidores (Agarwal y otros, 2003). La innovación puede estar presente en proyectos gastronómicos con la introducción de nuevos productos, métodos de producción, la apertura de nuevos mercados, encontrando nuevas fuentes de recursos y creando nuevas estructuras organizativas (Lee et al., 2016). Adicionalmente, la innovación permite a los restaurantes aumentar sus ventas al atraer nuevos clientes, mientras conservan su base actual de consumidores (Gunday, Ulusoy, Kilic y Alpkan, 2011). Una forma de innovación es a través de nuevos métodos de gestión de la estructura de las empresas, la organización del trabajo, la dirección y la capacitación del personal y el diseño de planes de desarrollo y compensaciones (Hjalager, 2010; Ottenbacher y Gnoth, 2005).

Con referencia al proceso de internacionalización de esta industria, Rivas y Mayorga (2011) y Cuervo-Cazurra (2008) afirman que las multilatinas tardan mucho en convertirse en empresas multinacionales (EMN) y que estas recién se internacionalizan cuando ocurren cambios en el país de origen, a raíz de reformas estructurales que los inducen a mejorar su competitividad a niveles internacionales. Además, su estudio sugiere ocho factores que afectan el proceso de multinacionalización: 1. Tiempo de inversión extranjera directa (IED), 2. Geográfico, 3. Cultural, 4. Distancia de desarrollo, 5. Integración de mercado en productos, 6. Integración de factores de producción en el mercado, 7. Crecimiento del mercado interno y 8. Modelos de negocio. Finalmente, este estudio indica que restaurantes de sector premium se expandieron simultáneamente a mercados del sur de América del Sur y de América del Norte, Europa y Asia (es el caso, por ejemplo, de Astrid y Gastón). Una explicación sobre el comportamiento de estas empresas se encuentra en la teoría de recursos y capacidades (RBV) (Cardona, 2011), que sugiere que las empresas del nicho premium se expanden con base en la aceptación de un modelo comercial diseñado para complacer a los clientes globales y con una cocina innovadora, que fusiona de manera única las tradiciones culinarias peruanas y europeas.

2.2 Gestión del Talento en la Industria de la Hospitalidad

La implementación de un plan estratégico de recursos humanos, independientemente del rubro de la empresa, debe tomar en consideración los fundamentos y los procesos básicos de gestión humana. Al respecto, Ulrich (2005) señala que las prácticas de recursos humanos se agrupan en cuatro categorías básicas:

- El flujo de personal: selección, ascensos, traslados, *outplacement*, formación y desarrollo.
- Gestión del flujo de desempeño: medición, recompensa y seguimiento.

- El flujo de la información: mantener a la organización en contacto con la realidad externa, comunicación interna, diseño de infraestructura y
- El flujo del trabajo: estructura, diseño de procesos de trabajo y espacios físicos.

Así mismo, Ulrich (1997) señala que la función de gestión de recursos humanos debe asumir cuatro roles principales: 1. Socios estratégicos, 2. Expertos administrativos, 3. Empleados campeones y 4. Agentes de cambio. Uno de los mayores retos para las áreas de gestión humana del sector gastronómico y turismo está en los procesos de contratación y retención de personal. Walsh (2007) señala que la industria no logra atraer una mano de obra óptima, básicamente por la reputación de la industria de tener salarios relativamente bajos y largas jornadas de trabajo. Al respecto, concluye que una estrategia mucho más eficaz sería ofrecer mayor flexibilidad, diseñar programas de aprendizaje creativos e invertir en el desarrollo a largo plazo de los empleados.

En cuanto a las estrategias más efectivas y valoradas para atraer y retener talento, la American Hotel & Lodging Educational Foundation – AHLEF (2016) reveló, luego de haber hecho un estudio a empleados millennials y estudiantes universitarios de la industria hotelera en los Estados Unidos, que estas son la capacitación y la oportunidad de rápido crecimiento profesional. Así mismo, tanto en la encuesta aplicada a empleados del sector hotelero como a estudiantes universitarios, se pudo constatar que, entre los aspectos a los que se le daba mayor importancia, estaban la oportunidad de viajar y la interacción con invitados-compañeros de trabajo, así como el pago y los beneficios. Respecto de los canales de comunicación de preferencia de esta población, se señalan la mensajería instantánea y la comunicación cara a cara. Estos resultados indican que las empresas del sector deben buscar un equilibrio entre la comunicación directa y la tecnológica, a fin de atraer y retener empleados millennials.

Walsh (2007), por su parte, identifica cuatro iniciativas de recursos humanos en empresas de servicios que pueden mejorar la excelencia operativa y el servicio al cliente: 1. Diseñar e implementar estrategias selectivas de contratación y retención, 2. Desarrollar una amplia capacitación basada en competencias y programas de desarrollo de liderazgo, 3. Adaptar cuidadosamente los beneficios y los planes de incentivos para mejorar el desempeño y reducir los costos y 4. Rediseñar el trabajo para mejorar la participación de los empleados. En conjunto, estas innovaciones tienen el potencial de convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las empresas.

2.3 Desarrollo de Competencias

Tomando en cuenta que uno de los puntos centrales del objeto de estudio del presente trabajo es el desarrollo de competencias, es importante analizar cuáles son las más valoradas en los perfiles del ámbito gastronómico o de alta cocina, siendo este un sector de gran dinamismo y exigencia. Una de las principales competencias relacionadas con el sector gastronómico y turismo es la orientación al servicio. Pop-Cohut, I., (2017) afirma que el turismo está ligado estrechamente al concepto de servicios de calidad, lo cual debe ser un objetivo prioritario para el futuro de las empresas del sector. En este sentido, si la orientación al servicio es una competencia foco de cara al cliente, el back office de la operación está determinado por la innovación, competencia que delimita la ventaja competitiva de los negocios. Al respecto, Pérez-Bustamante Yábar y Such Devesa (2017) mencionan que los chefs que gestionan restaurantes gastronómicos y que han optado por la estrategia de diferenciación requieren competencias creativas, por la orientación innovadora y artística de restaurantes de élite.

Con relación a los aspectos personales que influyen en la satisfacción al cliente, Alhelalat, Ma'moun y Twaissi (2017), en su estudio sobre restaurantes de primer nivel, indican que los aspectos personales, tales como la apariencia y la higiene personal, la sonrisa,

los buenos modales, la cortesía y las habilidades comunicativas generan mayor impacto en la satisfacción al cliente que aspectos funcionales como el conocimiento de la carta o la velocidad del servicio. En otras palabras, aspectos del comportamiento del personal de servicio son más valorados por los clientes y facilitan enfrentar inconsistencias durante la atención. Con relación a este mismo punto, Ioana Crina Pop Cohut (2017) indica que la actitud, el profesionalismo, la adecuada calificación de los empleados y el interés por resolver problemas de los consumidores son determinantes en cuanto a la calidad de servicios que brindan las empresas del sector de turismo y hotelería.

Por otra parte, Lee, Hallak y Sardeshmukh (2019), hacen referencia a las barreras de innovación en la industria de la hospitalidad, poniendo énfasis en la resistencia del personal. Es decir, además del costo de la implementación del negocio, se suma la dificultad del personal resistente a los cambios, lo que califican como barreras internas. Por tal motivo, los empresarios muestran interés en contar con personal con habilidades personales desarrolladas para adaptarse a los cambios que exige el mercado. Así mismo, la resistencia del mercado hacia las nuevas innovaciones y la incertidumbre en torno a si tendrían éxito o no las innovaciones implementadas califican como barreras externas.

Capítulo III: Análisis del Contexto

En los últimos años, la gastronomía peruana ha venido posicionándose en el mercado internacional (Valderrama, 2017). Según un artículo del diario Gestión (2019), este rubro genera más de \$5,000 millones de venta anuales en el Perú y en la última década se ha registrado un crecimiento sostenible de restaurantes, pasando de 400 a 4,000 en todo el mundo. Con relación a este boom de crecimiento gastronómico, es conveniente saber cómo está posicionado MCK Hospitality en el mercado. A continuación, se presenta el análisis del macroentorno y el microentorno, así como el análisis interno de MCK Hospitality.

3.1 Factores del Macroentorno

El análisis del macroentorno está basado en el modelo de PESTEL. Mediante esta herramienta, se busca evaluar la situación actual y futura del mercado, considerando el impacto que tendrán las fuerzas externas en la empresa.

3.1.1 Entorno político

La estabilidad o inestabilidad política en un país, en general, puede tener un impacto en el desarrollo de los negocios y las inversiones. En una encuesta realizada por Ipsos (2018), se evidencia que el 57% de peruanos considera que el principal problema del país es la corrupción. Desde 2018, el país viene atravesando una crisis política, con constantes casos de corrupción que salen a la luz en los que están involucrados líderes políticos y entidades del Estado, como el de adjudicación de obras públicas a constructoras brasileñas, por ejemplo. En contextos internacionales, donde las empresas tienen presencia a través de sus formatos de franquicia, la inestabilidad de sus gobiernos afecta la marca, pues es indicativo de que en esos países esa inestabilidad podría traer, como consecuencia, inflación, depreciación de la moneda y escasez de los productos, como ocurrió, por ejemplo, en Argentina, con la

depreciación del peso en agosto de 2019, que perdió el 20% su valor (BBC News Mundo set 2019).

3.1.2 Entorno económico

Como se mencionó en el punto anterior, el modelo de gobierno impacta la economía del país y este es un factor importante en el análisis que haga MCK Hospitality para la toma de decisiones con el objetivo de penetrar nuevos mercados. En un reporte del Banco Mundial (2019), se plantea un crecimiento de 2.6% para 2019 y 2.7% para 2020. También se señala que el crecimiento de las economías emergentes descenderá a 4%, el nivel más bajo en cuatro años. Dicho impacto obedece, en la mayoría de los casos, a tensiones financieras e incertidumbre política. La inversión es indispensable para impulsar la productividad, pero a nivel mundial se ha visto afectada por la incertidumbre sobre las políticas económicas de las principales economías. Las tensiones entre Estados Unidos y China dañaron la economía de ambas naciones y el panorama económico mundial. A nivel local, el economista Carlos Parodi, en entrevista al diario Gestión (2019), indicó que la mayoría de los analistas concuerdan en que la incertidumbre aumentará en la economía, en particular en la evolución de la inversión privada. Sin embargo, al 2018, la facturación de MCK Hospitality no se había visto afectada por esa tendencia, en especial en sus marcas de categoría gourmet dirigidas al sector socioeconómico A, obteniendo hasta un +10% de las ventas estimadas como promedio en los últimos dos años (Reporte Financiero, MCK Hospitality, 2018).

3.1.3 Factores sociales

En los últimos 10 años, el Perú redujo su pobreza en más del 50% y para finales del 2018 la disminución fue del 1.2% (INEI, 2018). En Lima, la pobreza se redujo de 21.7% en 2017 a 20.5% en 2018. Así mismo, el gasto real per cápita mensual aumentó en todos los estratos de la población. Con referencia a los niveles de delincuencia e inseguridad relacionados con el turismo, The Travel and Tourism Competitiveness Report (2019)

clasifica a los países donde se ubican los restaurantes de MCK Hospitality como de alto nivel de delincuencia e inseguridad para el turismo, siendo Colombia, Brasil y Perú los países con menor score dentro de la región, ubicándose dentro de la lista de los 20 más inseguros (puntajes de 3.8, 4.7 y 4.8 respectivamente, de una escala de 1 al 7). Si bien la empresa busca ubicar sus restaurantes en zonas exclusivas y seguras, no está ajena a la realidad del país en el que opera y expuesta a estos factores.

Otro factor que considerar es el nivel de educación del país objetivo, ya que impacta directamente en la fuerza laboral, la cual debe de cumplir con el nivel de exigencia de MCK Hospitality. Por ello, contar con una base de conocimientos, sean estos en técnicas culinarias u otras necesarias para el rubro, es importante para puestos clave de MCK, tanto en el Perú como para la puesta en marcha en el exterior. Así mismo, los nuevos hábitos de los consumidores, según Euromonitor International (2018), reflejan una tendencia del consumidor, a nivel global, de mayor exigencia respecto de la calidad del producto. Además, por una cuestión de estatus, los consumidores buscan productos auténticos que les permitan expresar su individualidad. Anteriormente, el consumidor confiaba más en una marca específica, pero ahora, en cambio, busca el asesoramiento en las redes sociales de otros usuarios para saber qué comprar y dónde, lo cual le ha dado un nuevo significado a la expresión de *boca en boca*.

3.1.4 Factores tecnológicos

Los avances tecnológicos tienen un impacto en todos los sectores empresariales. La expansión del internet y de la telefonía móvil está cambiando la forma cómo las empresas llegan a sus clientes, aportando enormes beneficios económicos y sociales a gran parte de la población mundial. Ello representa un reto importante para empresas del rubro gastronómico. En un artículo publicado por el diario Perú 21, se señala que el servicio de delivery de comidas online creció en más de 50% para usuarios de Lima Norte y Este para agosto de

2018. Por otro lado, en el rubro gastronómico a nivel internacional, se pueden encontrar nuevas tecnologías que se vienen empleando, tanto para mejorar la experiencia del cliente como para reducir costos e incrementar la productividad, como, por ejemplo, el uso de tablets y mesas interactivas que el usuario encuentra al interior del restaurant, lo cual le permite ingresar a un aplicativo para realizar la orden de servicio.

3.1.5 Entorno ecológico

Las distintas iniciativas de organismos internacionales ponen a la vista la necesidad de las empresas de implementar medidas que respondan a las exigencias internacionales de conservación de medio ambiente y de desarrollo sostenible, como son los objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, específicamente el objetivo 12, Producción y Consumo Responsable, y el objetivo 13, Cambio Climático. En esa línea, se han venido implementando iniciativas específicas que respondan a dichos objetivos, como Save Food, que responde al objetivo 12. Esta es una iniciativa mundial sobre la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos, que busca desarrollar soluciones para reducir las pérdidas de alimentos y su desperdicio a lo largo de las cadenas de suministro de alimentos. En vista de esta exigencia mundial, MCK Hospitality deberá tomar en cuenta estos elementos dentro de sus procesos de cadena de valor. El cambio climático, las lluvias inusuales, el fenómeno de El Niño, entre otros, afectan constantemente la producción agrícola del país y las empresas que ofrecen servicios de gastronomía se ven afectadas en costos y disponibilidad de productos, por lo que deben desarrollar capacidades, procesos y herramientas para afrontar sucesos inesperados. En Latinoamérica, el fenómeno de El Niño en el año 2017 ocasionó que más de 160.000 personas se viesen afectadas directamente y se estima que los costos de la reconstrucción alcanzó los 15 millones de dólares y afectó el acceso a distintas materias primas para el rubro de restaurantes, incrementando la demanda de dichos productos, llevándolos a duplicar su precio, en muchos casos, tal como lo reportó el diario Gestión

(2017), donde se indicaba que el limón había duplicado su precio a consecuencia de la escasez a raíz del fenómeno de El Niño Costero. Esta situación llevó a MCK a conseguir este producto hasta en S/ 15 soles el kilo (Reporte de Compras de MCK Hospitality, 2017).

3.1.6 Entorno legal

Dentro del proceso de expansión previsto por MCK Hospitality, se debe considerar elementos de propiedad intelectual, ya que las diferentes marcas con las que ingresa a otros países deben contar con protección de derecho de uso para evitar la posibilidad de réplica, como sucedió en algunos países, donde el nombre de una de sus marcas principales ya se encontraba registrada y por ello se tuvo que modificar el nombre de la marca para ingresar a dicho país. Las leyes de protección al consumidor son otro elemento importante de consideración en la industria gastronómica, más aún con el respaldo de instituciones internacionales que cada vez tienen mayor presencia al momento de tomar decisiones en la industria sobre este tema. El desarrollo de las franquicias y proceso de expansión de MCK debe alinearse con la normativa legal de cada país, siendo importante para la empresa saber acondicionar sus prácticas institucionales para evitar transgredir una norma del país donde se instale. Por ejemplo, el modelo de desarrollo de horario de trabajo dependerá de la jornada máxima que establezca el país y el modelo de trabajo deberá acondicionarse a esa normativa. También es importante remarcar los costos laborales de cada país asociados a normativas, que la empresa debe considerar al momento de planificación de su *headcount*.

3.2 Factores del Microentorno

El objetivo de este análisis es conocer la dinámica competitiva del sector gastronómico peruano e internacional. Para ello, se trabajará con información relevante del sector a nivel nacional, luego se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, así como el análisis de modelo de negocio CANVAS y VRIO.

3.2.1 Análisis del sector gastronómico

En el Perú existen cerca de 100 mil restaurantes que emplean a 400 mil trabajadores (Valderrama, 2017). La composición del sector es muy heterogénea y abarca diversos tipos de negocios en donde se distinguen los principales rubros: restaurantes de alta cocina, comida rápida (pollos, pizzas y hamburguesas), restaurantes de hoteles, cafeterías, juguerías y sangucherías, restaurantes de cocina regional, establecimientos que ofrecen menús, catering y otros (food trucks), cevicherías y chifas, franquicias y cadenas peruanas. La gestión de una cadena de restaurantes en el país y, más aún, tener una cadena de restaurantes o franquicias en el extranjero, exige a las empresas mejorar sus estándares, profesionalizarse y realizar innovaciones. Implica, además, estandarizar procedimientos y recetas, con el fin de mantener experiencias similares por parte de los consumidores en todos los puntos de venta.

En la Tabla 5 hay referencias de algunos restaurantes peruanos con presencia en el extranjero que han logrado reconocimientos importantes en la industria gastronómica a nivel mundial, ocupando primeros puestos por años consecutivos en la lista de The Worlds 50 Best Restaurants (2019), que destaca, desde el año 2002, la diversidad culinaria mundial y reconoce a los mejores restaurantes.

Tabla 5

Restaurantes que han logrado reconocimientos en Perú y el extranjero

Restaurantes	N.º de Establecimientos		Latin America's 50 Best Restaurants	
	Perú	Extranjero	Año de Nominación	Puesto
Astrid&Gastón	1	0	2019	13
La Mar	1	6	2019	26
Tanta	12	8	-	-
Papacho's	4	0	-	-
Chicha	2	0	-	-
El Bodegón	1	0	-	-
Barra Chalaca	0	8	-	-
Panchita	1	1	-	-
Yakumanka	0	2	-	-
Manko	0	1	-	-
Maido	1	0	2019	1
Central	1	0	2019	2
Isolina	1	0	2019	12
Rafael	1	1	2019	19
Mayta	1	1	2019	49

Según el artículo “Cooking up a business cluster” de The Economist (2014), no menos de siete de los 15 restaurantes gourmet más importantes de América Latina se encuentran en Lima, siendo además está la ciudad que registra un gran número de visitas anualmente, en promedio 75,000, únicamente para disfrutar de su comida, gastando un promedio de US\$ 1,250 cada uno.

3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

3.3.1 Poder de negociación de clientes

Los clientes tienen un nivel de negociación alto, debido al nivel de exigencia que ellos demandan en su experiencia de servicio. Ello responde a clientes con poder adquisitivo medio-alto, sensibles al servicio y calidad de los productos, muchas veces consumidores turistas extranjeros con altas expectativas. Es importante señalar que esta generación de clientes tiene fácil acceso a la información y a las redes sociales, marcada tendencia del uso de herramientas digitales que expone de manera inmediata sus apreciaciones, pudiendo afectar de manera positiva o negativa la reputación de la marca.

3.3.2 Poder de negociación de proveedores

A nivel local, el prestigio ganado de la marca permite tener una amplia opción de proveedores en el mercado, siendo bajo el nivel de negociación con estos, ya que, con el objetivo de mantenerse como proveedores de la cadena, están dispuestos a cumplir requerimientos y exigencias de MCK Hospitality. Sin embargo, el poder de negociación a nivel internacional no es el mismo, dado que se enfrentan a diferentes procedimientos y métodos para la compra de insumos y deberán cumplir con los estándares de la carta de los restaurantes de cada país. Por este motivo, las opciones de proveedores se reducen y el poder de negociación es mayor sobre MCK.

3.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La amenaza de nuevos competidores entrantes es media, a nivel local, y alta en el extranjero, donde existe una alta probabilidad de la aparición de nuevos competidores que peleen por la misma cuota del mercado de MCK Hospitality. A nivel local, la amenaza media obedece a razones de inversión para ingresar al mercado y lograr un alto nivel gastronómico. En este se aspecto, se consideran la obtención del licenciamiento en zonas exclusivas de Lima, la certificación sanitaria, el personal de cocina con alta especialización, la experiencia en salón con formación técnica y la inversión tecnológica.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos es alta a nivel local e internacional, debido a la ubicación de los restaurantes del grupo, donde existen otras alternativas de restaurantes. En cuanto a los gustos de los clientes, según APEGA (2013), el consumidor limeño tiene gusto por una amplia variedad de platos, entre los cuales destacan el ceviche (36%), el arroz con pollo (14%), los anticuchos (11%), la causa rellena (9%), el lomo saltado (7%), el ají de gallina (7%) y otros (16%). Por otro lado, si bien es cierto que, en el Perú y en los demás países donde MCK tiene presencia, hay grandes posibilidades para la apertura de nuevos

restaurantes, los cuales van a ofrecer al usuario una nueva experiencia, también es cierto que las personas cuentan con otras alternativas de adquisición de alimentos y platos preparados. Por ejemplo, cada vez es más común la afiliación de los restaurantes a aplicaciones de envío de alimentos mediante el servicio de delivery on line.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

En el Perú, MCK Hospitality tiene un nivel medio de rivalidad con los competidores, considerando que tiene una estrategia de diferenciación de la marca orientada hacia la innovación de conceptos, lo que le permite ser competitivo y liderar el mercado local. En este aspecto, se tiene como competidor directo al restaurante Maido, y entre otros competidores están Central, Astrid y Gastón y Rafael Osterling. El grupo de marcas de MCK Hospitality (Barrio, Osaka, DonDoh, Ko Asian Kitchen y Bar Carnaval) cuenta con una estrategia de marketing que se adapta a las características y las necesidades propias de cada restaurante, buscando hacerlas más atractivas nacional e internacionalmente. Sin embargo, dentro del proceso de expansión a nivel internacional, la rivalidad con los competidores se incrementa, al encontrarse con competidores con mayor experiencia en el rubro, fuertemente posicionados en los países de destino, con alta capacidad de inversión y elevados estándares de calidad.

3.4 Matriz EFE

Del análisis Pestel se extrajeron aspectos relevantes del entorno, los cuales representan oportunidades y amenazas para MCK Hospitality. Estas se reflejan en la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que pondera las diferentes variables del macroentorno, resumiendo y evaluando las oportunidades y las amenazas recogidas en las categorías analizadas. De acuerdo con el análisis, el peso ponderado de las oportunidades es de 1,76, mientras que el de amenazas es de 0.98, por lo que las estrategias que realiza MCK Hospitality están destinadas a aprovechar las oportunidades del sector. Por otro lado, se

concluye que la estrategia actual de MCK Hospitality tiene una respuesta adecuada frente a las oportunidades y las amenazas del sector gastronómico.

Tabla 6

Matriz EFE de MCK Hospitality

	Factores Externos Clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1	Situación económica del país y la región estable y favorable para el desarrollo e inversión.	0.08	1.00	0.081
2	Los consumidores están mas dispuestos a pagar por vivir una nueva experiencia gastronómica.	0.08	4.00	0.32
3	Oportunidad de ser encontrado en el sitio web TripAdvisor para captar otro segmento de mercado (turistas extranjeros).	0.12	4.00	0.48
4	Crecimiento de la industria gastronómica peruana.	0.15	4.00	0.6
5	Tendencia al consumo de la comida nikkei - asiática.	0.07	4.00	0.28
Subtotal		0.50		1.761
Amenazas				
1	Ingreso de nuevos competidores del rubro.	0.16	2.00	0.32
2	Cambios en la inflación que impacten directamente en el costo de los insumos.	0.10	1.00	0.1
3	Sustitución de conceptos gastronómicos.	0.08	3.00	0.24
4	Fenómenos naturales que afecten el abastecimiento de insumos.	0.07	2.00	0.14
5	Eventos fortuitos que alteren la operatividad del negocio (incendios, problemas de servicios básicos, etc.).	0.06	1.00	0.06
6	Riesgo reputacional por redes sociales.	0.03	4.00	0.12
Subtotal		0.50		0.98
	Total	1.001		2.741

Nivel de eficiencia para lidiar con la oportunidad o amenaza: 1 = Deficiente, 2 = Promedio, 3 = Sobre el promedio, 4 = Superior.

3.5 Análisis Interno

3.5.1 Modelo de negocio

A continuación, se presenta el modelo de negocio según el modelo de CANVAS (Sánchez, Vélez y Araújo, 2016), que se compone de nueve variables.

Tabla 7

Business Model CANVAS

Modelo de Negocios CANVAS - MCK Restaurantes				
Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
Universidades e institutos		Brindar una experiencia única al cliente a través de:		Hombres y mujeres del NSE A, B y C y estilos de vida moderno, sofisticado y progresista
Entidades sin fines de lucro que integran el rubro gastronómico	Elaboración de platos innovadores, de calidad y de buen sabor	Elaboración de platos y bebida, innovadores.	Relación personal o vínculo de confianza; que se sientan en libertad de pedir ayuda o asesoría durante su experiencia de visita a los restaurantes del grupo.	Turistas extranjeros
Accionistas	Atención al cliente	El diseño del ambiente sofisticado.		
Foodies e influencer gastronómicos	Obtención de insumos y productos	El servicio y la atención personalizada.		
Entidades financieras	Gestión de conocimiento y entrenamiento continuo	Calidad de insumos y de preparación de los platos.		
Socios locales e internacionales		Ubicación de los restaurantes en zonas exclusivas y estratégicas.		
Hoteles cinco estrellas	Actividades de marketing			
Proveedores	Recursos clave		Canales de distribución	
	Equipos de cocina y bar		Publicidad e interacción en redes sociales (Facebook, Instagram) y prensa escrita.	
	Personal creativo y especializado		Página web	
	Recurso financiero		Canal en YouTube	
	Infraestructura moderna		Exposición en ferias y eventos gastronómicos	
	Estructura de costo		Flujos de ingreso	
Costos variables %			Ventas de restaurant Osaka %	
Costos fijos %			Ventas de restaurant KO %	
Gastos operativos y generales %			Ventas de Carnaval Bar %	
Planilla de personal %			Venta de Franquicias %	
Servicios básicos %				

3.5.2 Segmentación del cliente

La marca tiene como target a hombres y mujeres del NSE A, B y C y estilos de vida moderno, sofisticado y progresista, así como turistas extranjeros que buscan experiencias gastronómicas únicas, novedosas, con ingredientes singulares y de alta calidad.

3.5.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor de MCK Hospitality está en función de diferentes atributos de los productos o de las experiencias gastronómicas de alta calidad y exclusividad. Es así como se puede identificar lo siguiente:

- Atención personalizada: se tiene diseñado un modelo de servicio donde el cliente tiene a su disposición un mesero exclusivo, permitiendo así una experiencia personalizada y de alta calidad.
- Ubicación exclusiva: los restaurantes se ubican lugares exclusivos de las ciudades donde operan, poniendo la marca de una plataforma de exclusividad para el turismo gastronómico.
- Calidad de insumos y preparación de estos: se garantiza la calidad de los insumos, para lo cual los chefs ejecutivos revisan de manera detallada de dónde proviene cada uno de ellos y mantiene una estrecha relación con proveedores, a quienes exige calidad. De la misma manera, la especialidad en las cocinas permite el manejo adecuado de los insumos para un resultado de calidad en la mesa de los clientes.
- Ambiente sofisticado: una de las principales exigencias y características de la marca es crear ambientes extravagantes y de moda, sin escatimar el lujo en sus diseños, para lograr la experiencia que los clientes de este segmento aprecian. Para ello, se incluyen cocinas equipadas, mesas de madera, salón amplio, zonas de estar

privadas y habitaciones semiprivadas, bares *cool* y fuentes de agua. El cuidado de estos detalles ha permitido que la marca gane diferentes reconocimientos.

3.5.4 Relaciones con el cliente

En los restaurantes y en los eventos, la relación con el cliente recae sobre los meseros, quienes tienen la responsabilidad de tomar las órdenes y brindar recomendaciones sobre los platos y las bebidas de la carta. Del mismo modo, la relación la establece inicialmente el anfitrión, quien recibe a los clientes, poniendo atención a sus necesidades. En las redes sociales están los community managers, quienes interactúan con los clientes, y en el call center la operadora, quien es responsable de las reservas de los clientes. Es indispensable que se construya una relación personal o vínculo de confianza, a fin de que el cliente se sienta en libertad de solicitar ayuda o asesoría durante su experiencia de visita a los restaurantes del grupo.

3.6 Canales de Distribución

La comunicación y la promoción de la marca se da a través de diferentes medios que conectan con los clientes, respondiendo a las exigencias tecnológicas y más usadas en el medio. Entre los principales medios usados están las redes sociales, la prensa escrita, la participación en eventos gastronómicos y las invitaciones a eventos exclusivos. Así mismo, el restaurante es un medio de distribución.

3.7 Estructura de Ingresos

El holding tiene una estructura de ingresos que comprende lo siguiente: regalías 76%, fee de apertura 3% y management fee 21%. En el caso de restaurantes, la venta representa el 99% de la estructura y el 1% de auspicios. Cabe resaltar que, debido a su reputación mantenida a lo largo de todos estos años, la empresa posee un alto poder de negociación con los proveedores, razón por la cual estos ofrecen precios por debajo del mercado, favoreciendo la disminución del costo de cada uno de sus principales insumos.

3.8 Actividades Clave

- **Servicio al cliente:** al tratarse de restaurantes, una de las actividades clave en este rubro es el servicio al cliente. Para el grupo, esta actividad se denomina “The MCK Hospitality Way”, que es la oferta de una experiencia gastronómica que busca el equilibrio entre la distensión y la sofisticación; donde cada trabajador busca guiar al cliente durante esta experiencia.
- **Obtención de insumos y productos:** esta es una actividad básica que se realiza diariamente, debido a la alta rotación de los productos. Es por ello que su estructura organizativa comprende un área de compras especializada en insumos, de acuerdo con cada marca. Esta actividad sigue los siguientes pasos: el cálculo de las necesidades, la negociación con los proveedores, la compra, la obtención de insumos, el almacenamiento, el despacho o distribución y el control del stock.
- **Elaboración de platos y bebidas innovadores:** los conceptos de MCK Hospitality se caracterizan por contar con un menú diverso y creativo, que cambia anualmente y lleva a los clientes a diferentes experiencias de sabores y a descubrir combinaciones de insumos que quizá antes no habían tenido.
- **Actividades de marketing:** como parte de la propuesta, se han desarrollado diversas actividades de marketing para el fortalecimiento de la marca.

3.9 Recursos Clave

Los recursos corresponden a las actividades clave del negocio y son los que se detallan a continuación:

- El personal de atención al público, dado que son los que poseen el know-how de la marca del restaurante.
- Los chefs ejecutivos que se encargan de la innovación y la creación de los platos de la carta.

- Productos de calidad, para que mantengan los estándares de la marca. Entre los principales insumos y productos están los asiáticos, los cárnicos vacunos, los vegetales y las frutas.
- En cuanto a la infraestructura, cada restaurante tiene una zona de cocina, salón principal, área de bar, recepción, almacén y oficina administrativa.
- La marca es uno de los recursos más importantes, debido a la reputación generada en escenarios internacionales y locales. Los diferentes reconocimientos recibidos han permitido una exposición de la marca en diferentes medios de la industria gastronómica.

3.10 Socios Clave

Dentro de la industria gastronómica, diferentes socios participan y contribuyen en distinta medida al desarrollo y la expansión del negocio.

- Universidades e institutos: a través de alianzas educativas se asegura el proceso de selección y captación de nuevos colaboradores y la capacitación de los trabajadores.
- Entidades sin fines de lucro: específicamente aquellas del rubro gastronómico, como Zumba, de reciclaje y plato solidario, que contribuye a la lucha contra el hambre infantil.
- Accionistas: aportan capital valioso al negocio.
- Medios de comunicación: dan una plataforma de exposición a la marca.
- Restaurantes de no competencia directa: permiten pasantías e intercambio de conocimientos.
- Foodies e influencers: promocionan la marca y la vuelven tendencia en redes sociales.
- Entidades financieras: participan activamente en el financiamiento de proyectos y alianzas comerciales.
- Hoteles cinco estrellas: a través de alianzas comerciales.

- Proveedores: hay una estrecha relación entre el proveedor y la calidad del producto final, por lo que los proveedores juegan un rol importante en el negocio.

3.11 Estructura de Costos

Para este caso, se ha considerado la estructura de costos de la central en Lima, debido a la no accesibilidad de los datos en franquicias. El 32% de su costo se destina a cubrir gastos operativos (compra de alimentos, bebidas y gasto por ventas, entre otros), 40% a gastos administrativos (alquiler de locales, mantenimiento, pago de servicios y viajes administrativos, entre otros) y el 28% restante al costo de planilla de personal.

3.12 Cadena de Valor – Análisis de Procesos

La propuesta de valor de la empresa consiste en brindar una experiencia única al cliente a través de la innovación de sus platos, el servicio y la atención personalizada, el diseño de sus ambientes y la ubicación en zonas exclusivas y estratégicas. La corporación está integrada por diversos componentes que asisten a la cadena de valor, como se puede ver en la siguiente figura:

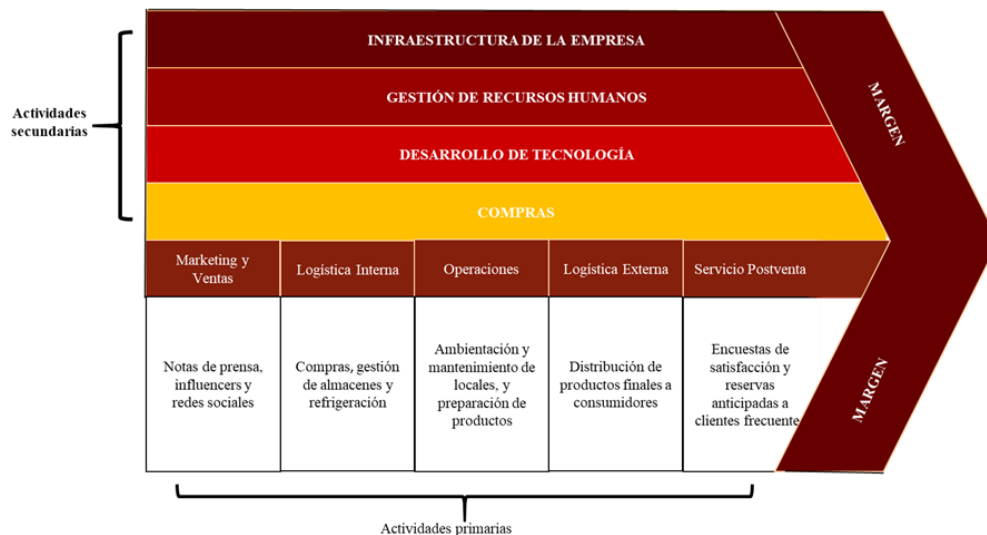


Figura 1. Cadena de valor

Las actividades primarias son la base del proceso de la propuesta de valor y por lo general corresponden a áreas encargadas de asistencia en elementos primordiales del core del

negocio, desde la compra de insumos hasta el pago a los proveedores. Estas son las siguientes:

- **Marketing y ventas:** MCK emplea, como principales medios para publicitar sus productos, notas de prensa en prestigiosas revistas de Lima, *influencers* del medio (los principales y más modernos) y redes sociales, como Facebook e Instagram.
- **Logística interna:** se encarga de dar soporte a las operaciones internas de la empresa por medio de la distribución interna y el almacenaje de insumos y diversos materiales, así como refrigeración de productos comestibles.
- **Operaciones:** es la actividad principal, por ser el core del negocio. Se trata de la preparación de los platos y las bebidas. Así mismo, se responsabiliza del diseño y la constante renovación de la carta, por tratarse de un grupo gastronómico vanguardista.
- **Logística externa:** actividad que consiste en la entrega de platos y bebidas a los clientes; está a cargo el equipo de atención al cliente, compuesto por meseros y anfitrionas.
- **Servicio postventa:** actividad que tiene por finalidad fidelizar a los clientes; se apoya en encuestas de satisfacción para conocer sus opiniones y así poder desarrollar acciones que mejoren su experiencia.

Las actividades secundarias derivan del área estratégica y tienen como fin soportar la propuesta de valor del negocio.

- **Infraestructura de la empresa:** administración de los locales, ejecución de acciones de mantenimiento y demás que garanticen su operatividad, así como diseño de las áreas de administración, finanzas y gestión humana.
- **Gestión de recursos humanos:** actividad transversal responsable de promover una cultura alineada con la estrategia, que gestione, desarrolle y garantice una contraprestación justa para contar con talento competitivo dentro de la organización,

principalmente ejecutivos gastronómicos, en cumplimiento de la legislación laboral vigente y apuntando al desarrollo del negocio.

- **Desarrollo de tecnología:** las cocinas del grupo están abastecidas con tecnología de punta para que los equipos de refrigeración, calentamiento, ventilación y fogones, entre otros, garanticen un óptimo proceso de preparación de los platos y bebidas, y conservación de los insumos.
- **Compras:** quienes desarrollan esta actividad son responsables de gestionar las cotizaciones y adquisición de insumos, equipos y diversos materiales, a fin de que la empresa cuente con las herramientas necesarias para que la operación no se detenga.

3.13 Funciones de las Áreas Principales de la Empresa (AMOFITH)

3.13.1 Administración y finanzas

El área liderada por la gerencia de administración y finanzas es responsable de la contabilidad y la tesorería de la empresa, de la consolidación de la información que se presentará en los directorios y de establecer la relación y el control de pagos de regalías de las diferentes franquicias. Se encarga también del control y el seguimiento del presupuesto de la empresa y la búsqueda de recursos de inversión para nuevos proyectos.

3.13.2 Operaciones

Esta área comprende el core del negocio, conformada por el área de operaciones, propiamente dicha, que se encarga de la administración del restaurante y que está enfocada en proveer y preservar el buen funcionamiento del restaurante. También tiene la responsabilidad de controlar costos y asegurar la seguridad de colaboradores y clientes. Por otro lado, dentro de la misma área, está el equipo creativo conformada por chefs y bartenders, quienes se encargan del diseño y la creación de las cartas, el cambio de tendencia de las marcas y el mantenimiento del estándar de calidad de los productos del restaurante.

3.13.3 Marketing y diseño

Esta área se encarga del mercadeo y la publicidad, a través de redes sociales, de todos los restaurantes y, a través del área de diseño, brinda soporte a los restaurantes en el extranjero, en términos de diseño de redes, de coordinación y autorización del uso de las marcas.

3.13.4 Gestión humana

Esta área brinda soporte a las diferentes marcas locales en los procesos de selección, compensación, desarrollo y expatriación de los colaboradores a las franquicias.

3.14 Análisis VRIO

Con el objetivo de valorar los recursos que posee actualmente MCK Hospitality, se procedió a utilizar la matriz VRIO, (Sanchis y Campos, 2007). En este modelo se valoran estratégicamente los recursos de la empresa tomando en cuenta cuatro atributos: valiosos, raros, inimitables y la organización. La empresa ha obtenido una valoración total de 2.6, ubicándola como ventaja competitiva temporal (ver Anexo A, Tabla A1).

3.14.1 Factor talento

La valoración para este factor es de 2.6. En este factor se puede identificar una ventaja competitiva temporal, lo que implica que la organización tiene aún diferentes oportunidades de mejora para lograr ser sostenible en este aspecto. Ello se ve reflejado en los índices de rotación de MCK Hospitality (9%) que, si bien dentro de la industria de restaurantes se encuentra por debajo del promedio, puede mejorar, si se toman las medidas necesarias para obtener mejores resultados. Por otro lado, la calidad de chefs con los que cuenta la organización es considerada una ventaja competitiva sostenible, por el grado de fidelización y el compromiso evidenciado, así como por su reconocimiento en el mercado, resultando un elemento difícil de imitar por los competidores. Considerando que esta posición es clave para el negocio, es importante desarrollar estrategias de retención. Así mismo, la capacidad de

innovación y creatividad evidenciada en todos los niveles de la organización, así como el nivel de compromiso y fidelización con la marca, son considerados también una ventaja competitiva sostenible. Cabe recalcar que la capacidad de gestión y liderazgo que se requiere en los responsables de cada área representa una desventaja competitiva, al no cubrir las necesidades de la organización y, más aún, por la ausencia de programas de formación y capacitación estructurados que permitan cubrir las brechas de desarrollo de las competencias mencionadas.

3.14.2 Factor procesos

La valoración para este factor es de 2.3. Este factor se encuentra con una ventaja competitiva aún por explorar. A nivel de desarrollo e innovación de productos, así como la calidad de atención al cliente, se considera que hay una ventaja competitiva sostenible, al ser procesos altamente desarrollados en la organización y difíciles de imitar por los competidores. Sin embargo, procesos como atracción y retención de talento, capacitación y desarrollo y logística y marketing se perciben como una desventaja competitiva. La actual estructura de dichos procesos no cubre las necesidades de la organización, dado el nivel de crecimiento y la expansión alcanzados, por tanto, se evidencia la necesidad de estructurar los procesos de soporte alineados a la actual estrategia del negocio.

3.14.3 Factor recursos

La valoración para este factor es de 3.1. Este factor se presenta como una ventaja competitiva temporal. El prestigio de la marca, así como la cultura de innovación y orientación al servicio son elementos que favorecen el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible, como lo exigen sus estrategias de diferenciación de producto.

3.14.4 Ventaja competitiva

Si bien MCK Hospitality ha conseguido una valoración que la ubica en una ventaja competitiva temporal, deben mencionarse aquellas ventajas competitivas sostenibles inmersas en los diferentes atributos de este análisis, consideradas como relevantes para su desarrollo.

- MCK tiene chefs altamente calificados y reconocidos en el mercado.
- MCK cuenta con el compromiso de su talento y la fidelización hacia la marca.
- MCK ejecuta procesos rigurosos de desarrollo e innovación de productos.
- MCK realiza un óptimo control de calidad de sus productos, de competitividad internacional.
- MCK brinda a sus clientes una experiencia de servicio distintiva y personalizada.
- MCK posee marcas de prestigio.
- MCK cuenta con tecnología y equipamiento de cocina y bar de última generación.
- MCK se distingue por su estrategia organizacional.
- MCK practica una cultura de agilidad, innovación y experiencia de servicio.

3.14.5 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de MCK Hospitality está orientada a la diferenciación (Porter, 1997), dado que la propuesta de valor ofrecida en sus diferentes conceptos es percibida y valorada por los clientes como un producto premium y exclusivo y está posicionada en el mercado como ofertas únicas, dirigidas a un nicho de mayor poder adquisitivo.

Capítulo IV: Análisis Diagnóstico

En el presente capítulo se analiza información del área de gestión humana de diferentes fuentes, con la finalidad de identificar elementos relevantes para el análisis de la condición actual del área y, sobre ella, plantear oportunidades de mejora que optimicen su respuesta frente a las necesidades del negocio.

4.1 Metodología Diagnóstica

En primera instancia, se analizó la estructura actual del área, así como información de fuentes secundarias, funcionamiento de los procesos actuales y estudios con los que cuenta la empresa. Así mismo, se efectuó un proceso diagnóstico basado en entrevistas y grupos focales. Para brindar mayor objetividad al análisis de la información recabada, se empleó el software Atlas.ti, con el que, con base en la identificación de palabras claves y frecuentes en el discurso de las personas consultadas (grupos focales y entrevistas), se hizo agrupaciones categoriales, a las que se dio sentido. También se efectuaron entrevistas semiestructuradas a la plana gerencial y grupos focales con los mandos medios de la organización, considerando que el nivel jerárquico de estos stakeholderes les permite tener una mirada estratégica del negocio y que, desde su posición, conocen los procesos actuales del área de gestión humana. Así mismo, desde su rol de clientes internos pueden identificar la situación actual de estos. Cabe mencionar que para el análisis de la estrategia del negocio se efectuó una entrevista con el gerente general y con uno de los fundadores de MCK. Así mismo, se incluyó en los grupos focales a colaboradores expatriados, quienes se encontraban liderando un local franquiciado fuera del país. Ello, debido a que, para el presente estudio, resulta importante conocer la percepción de ese grupo de colaboradores, considerando el actual plan de expansión de MCK. Para cada entrevista y grupo focal se planteó una serie de preguntas

acordes con el grado de responsabilidad de cada uno y con relación a los siguientes objetivos diagnósticos:

- Identificar elementos relacionados con la estrategia del negocio.
- Reconocer cuáles son las competencias que soportan la estrategia de MCK, según la percepción de los colaboradores de las distintas unidades de negocio.

Para la identificación de la muestra, se efectuó un muestreo por conveniencia, según disponibilidad y nivel jerárquico en la organización. Se efectuaron siete entrevistas de 10 colaboradores que componen la plana gerencial, todas presenciales, en las oficinas administrativas de MCK.

Tabla 8

Muestra para entrevistas

Entrevista a Plana Gerencial	
Cargo	Locación
Gerente general	Oficina Lima
Gerente de finanzas	Oficina Lima
Gerente de operaciones	Oficina Lima
Gerente de marketing	Oficina Lima
Gerente de gestión humana	Oficina Lima
Chef corporativo	Oficina Lima
Chef corporativo	Oficina Lima
Bartender corporativo	Oficina Lima

Por otra parte, se desarrollaron tres grupos focales con los mandos medios de la corporación, con una muestra intencionada equivalente al 50% (21 participantes) de un total de 42 colaboradores de este nivel jerárquico. Se eligió al menos un representante de cada área y sede y se tomó en cuenta las variables tiempo de antigüedad (promedio de 3 años) y género. Los grupos focales se ejecutaron de manera presencial, en las oficinas administrativas de MCK, y dos de ellos de manera virtual. Cabe precisar que se excluyó de las entrevistas y grupos focales a los colaboradores de los niveles operativos, debido a que el acceso a ese

grupo ocupacional fue limitado por el contexto Covid-19 al momento de la toma de muestra. Muchos de ellos habían sido desvinculados y, en otros casos, se consideró que la situación era muy delicada como para realizar este tipo de diagnóstico. Así mismo, muchos de ellos, inclusive, no tienen acceso a una conexión de internet como para desarrollar un cuestionario por vía remota.

Tabla 9

Muestra para grupos focales

Grupos Focales Mando Medio			
Cargo	Cantidad	Restaurante	Locación
Chef ejecutivo	4	Barrio/Ko/Osaka	Perú (3) - Arabia Saudita (1)
Chef	2	Dondoh/Carnaval	Perú
Ice chef	1	Carnaval	Perú
Jefe de barra sushi	1	Osaka	Perú
Jefe de bar	3	Osaka/Dondoh	Perú
Bartender ejecutivo	1	Osaka	Perú
Jefe Itamae	2	Osaka	Ecuador - Paraguay
Itamae ejecutivo	2	Osaka	Perú- Colombia
Administrador	3	Osaka/Ko/Dondoh	Perú
Jefe de servicio	2	Osaka	Perú
Total	21		

4.1.1 Preguntas de diagnóstico (investigación)

Para hacer el diagnóstico de la gestión de RR.HH. de MCK Hospitality, se hicieron las siguientes preguntas, alineadas con los objetivos de la investigación, lo cual sirvió de base para el desarrollo del plan estratégico de RR.HH.:

- ¿Puede describir la estructura y el funcionamiento del área de gestión humana de MCK?
- ¿Cuáles son los elementos o las características que los colaboradores de MCK identifican como parte de la estrategia del negocio?

- ¿Cuáles son las competencias distintivas del capital humano de MCK requeridas para su expansión a mercados internacionales?
- ¿De qué manera puede el área de gestión humana de MCK transformarse en socio estratégico de la empresa en su expansión internacional?

Cabe señalar que las preguntas se estructuraron tomando en cuenta los diferentes grupos de interés con posiciones de liderazgo dentro de la organización: la plana gerencial y los mandos medios.

4.2 Análisis de Funcionamiento del Área de Gestión Humana

4.2.1 Descripción de la estructura y de los procesos de gestión humana

El área de gestión humana de la empresa está constituida por las tres subáreas funcionales que se presentan a continuación:

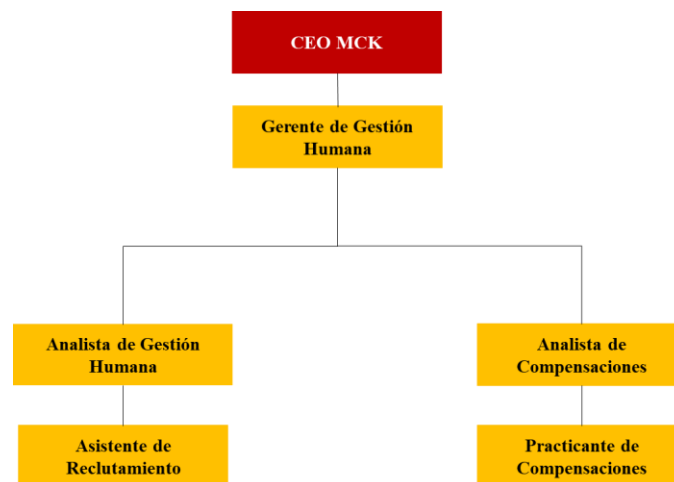


Figura 2. Estructura del área de gestión humana

El área de compensaciones está encargada del cálculo y el pago de la nómina del personal, así como la gestión de la documentación de ingreso a la empresa. La interacción de esta área abarca procesos directos con los administradores de cada sede y gestiona pagos quincenales y mensuales, así como otros pagos propios de la legislación laboral vigente. En cuanto al área de reclutamiento y selección, está conformada por tres personas que se dedican a la administración de las diferentes plataformas y bases de datos para el reclutamiento de

personal de las diversas marcas que conforman la empresa, así como la oficina central. Esta subárea también realiza el proceso de selección de personal que, en función de los perfiles definidos, y en coordinación con las gerencias operativas de cada marca, busca los candidatos requeridos. El flujo de este proceso empieza con la solicitud por parte del administrador del local, seguido de la búsqueda de candidatos por parte de los responsables del área. Cuando se identifica candidatos potenciales para la posición, estos atraviesan por dos etapas dentro del proceso de selección: primero, una evaluación psicológica, validación de experiencia y encuadre de perfil y luego una evaluación práctica en el local. Dada la naturaleza operativa de las posiciones, esta segunda etapa es indispensable para determinar la idoneidad del candidato. Después de la aprobación del área operativa, se procede a la contratación.



Figura 3. Proceso de reclutamiento y selección

4.2.2 Desarrollo y línea de carrera

Este reciente subsistema se encarga del monitoreo del personal, con el objetivo de detectar potenciales talentos para el proceso de línea de carrera. Esta división es responsable de la implementación y la evaluación de desempeño de los colaboradores, lo cual se realiza una vez al año. Estas evaluaciones se hacen a todo el personal que tenga un mínimo de tres meses laborando en la empresa al momento de la aplicación de la prueba. La herramienta utilizada es una plataforma online en la que se utiliza un modelo de competencias acoplado a

la realidad de la empresa y sus perfiles, así como la definición de objetivos para las posiciones de mandos medios y gerencias. Se manejan dos tipos de evaluaciones: 360 grados, dirigida a gerencias o grandes equipos a cargo, y las de 90 grados, enfocada en el personal operativo. El objetivo de evaluaciones es hacer el monitoreo de los colaboradores para predecir y detectar talento para formación y anticiparse a la línea de carrera que se requiere generar para el proceso de expansión de la empresa. A la fecha, este proceso ha tenido diferentes ajustes y aún está en período de implementación. Otra función que desarrolla el área, no incorporada a alguna subdivisión, es la generación de convenios, beneficios y desarrollo de eventos especiales para los colaboradores. En ese sentido, se ha trazado el objetivo de incorporación de nuevos beneficios de manera semestral para el colaborador y su familia.

4.3 Análisis de Estudios Internos Realizados por Gestión Humana

A fin de profundizar este diagnóstico, se decidió incluir conclusiones de fuentes secundarias lideradas por el área de gestión humana de los períodos 2018 y 2019: estudio de clima laboral, desempeño y valorización de puestos y estudio de cultura, que fueron analizados con el objetivo de identificar elementos relevantes para este trabajo de investigación. Con relación a ello, el estudio de clima evidenció que el componente liderazgo representa la mayor oportunidad de mejora, poniendo énfasis en la necesidad de desarrollar en los líderes de MCK competencias de empatía, imparcialidad y comunicación efectiva (ver Anexo A, Figura A1). El modelo actual del proceso de evaluación de desempeño considera las siguientes competencias: iniciativa, orientación a resultados, comunicación, dinamismo y energía, orientación al cliente y trabajo en equipo y liderazgo, según el rol de cada posición. Se pudo constatar que las competencias más sólidas son disciplina y profesionalismo, orientación al cliente y dinamismo y energía, mientras se espera el desarrollo de las

siguientes competencias: liderazgo, comunicación y trabajo en equipo (ver Anexo A, Tabla A4).

Por otro lado, según el estudio de cultura, en MCK predominan los siguientes atributos: agilidad, horizontalidad, autonomía, motivación al logro, comunicación informal, adaptabilidad y creatividad. Así mismo, se evidencia dos estilos de cultura que conviven en la organización, tal como se detalla a continuación:

- Oficina corporativa, caracterizada por lo siguiente:
 - Aprendizaje: exploración, curiosidad, creatividad e innovación.
 - Disfrute: espontaneidad, pasión y sentido del humor.
 - Resultado: logro y éxito.
- Restaurantes y bares, que se caracterizan por lo siguiente:
 - Cuidado: lealtad, confianza, colaboración y equipo.
 - Orden: respeto, orden, normas y estructura.

En ese sentido, se busca desarrollar líderes que sirvan de puente para gestionar estos dos estilos de cultura en la organización. Es así como se formula el concepto de líder bisagra, que debe contar con las siguientes competencias: empatía, compromiso, flexibilidad, planificación y buen humor.

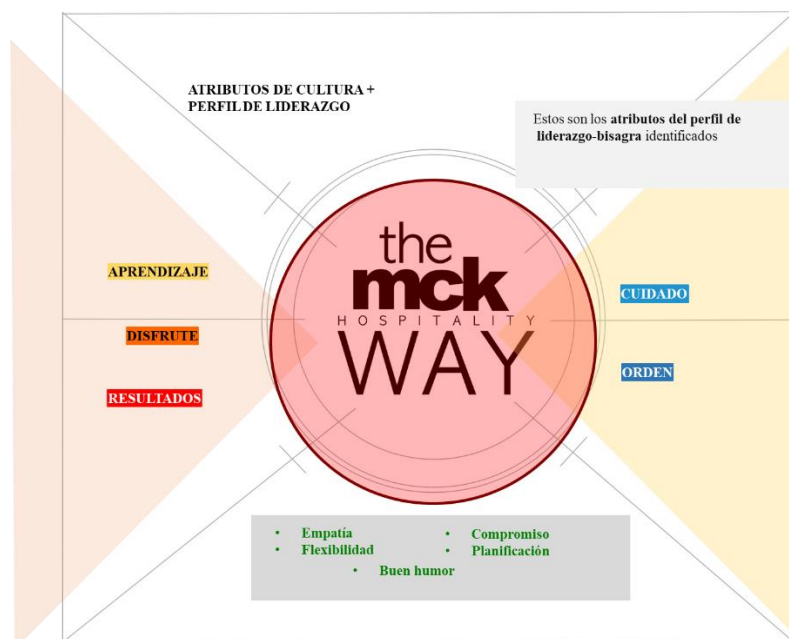


Figura 4. Mapa de cultura MCK y atributos del líder bisagra

Cabe mencionar que, entre otros estudios desarrollados por el área, se cuenta con la valorización de puestos y escalas salariales, evidenciando que las remuneraciones en la organización están entre un 10% a 50% por debajo del mercado en general, lo que refleja la necesidad de que las empresas del grupo hagan más esfuerzo por desarrollar una política de compensaciones integral, a fin de fortalecer su competitividad externa (ver Anexo A, Tabla A5).

4.4 Análisis de la Estrategia MCK

Se presentan a continuación los datos e interpretaciones derivadas de las fuentes utilizadas (entrevistas y grupos focales) utilizando como guía las preguntas diagnósticas mencionadas en el presente capítulo.

4.4.1 Resultados de la entrevista al CEO

A fin de responder la segunda pregunta diagnóstica de esta investigación, se realizaron las siguientes preguntas al CEO Diego Herrera, basadas en el modelo de Kaplan y Norton (1992), enfocado en las perspectivas financieras, de clientes, de procesos y de aprendizaje. También se incluye las respuestas:

1. ¿Cómo se obtiene la fortaleza financiera DE MCK, a través del aumento de ventas o la reducción de costos?

La fortaleza financiera viene por ambos lados. Definitivamente, el aumento de ventas es el indicador más importante, ya que si no hay ventas no sirve de nada la reducción de costos. Dicho esto, es clave tener un manejo operativo eficiente (compras, sueldos, horarios, procesos y, en general, todo el P&L) para tener la mejor rentabilidad posible. En la actualidad, los márgenes son tan apretados que cada punto porcentual es importante y todo suma finalmente. Definitivamente, en un holding como MCK, los resultados son la suma de los resultados operativos por unidad de negocio, siendo la venta la línea del P&L más importante.

2. ¿Cómo perciben los clientes la calidad de la propuesta de MCK Hospitality?

Como grupo, hemos decidido usar la palabra hospitality, porque queremos ir más allá de lo que un restaurante ofrece, que es la comida. La calidad tiene que ser integral (360 grados) y va desde la decoración e implementación de los locales, hasta el diseño gráfico y lenguaje de cada marca que decanta en las redes sociales, la web y la papelería, la música, la arquitectura, los sistemas de reserva y la atención al cliente y, fundamental, el servicio al cliente. La calidad tiene que encontrarse en todos estos puntos. MCK se enfoca en superar las expectativas del cliente y marcar tendencia e innovación en sus conceptos.

3. ¿Qué es lo más importante que debe ocurrir u ocurre para producir un impacto de excelencia en el cliente?

Buscar superar las expectativas del cliente, adelantándonos a cualquier situación que pueda ocurrir y manejando los conflictos y eventualidades con el mejor manejo posible. Buscar las oportunidades en situaciones negativas o convencionales para transformarlas en un impacto positivo que el cliente no se esperaba. Esto se logra con una cultura sólida y con

trabajo en equipo y buena comunicación y aplica tanto al cliente externo como al cliente interno (trabajadores MCK).

4. ¿Qué habilidades/capacidades deberían tener los colaboradores para el proceso de expansión?

El manejo efectivo de la comunicación y el trabajo en equipo son fundamentales; poder delegar y capacitar a los trabajadores de las distintas áreas para seguir con el ritmo y el plan de expansión que tenemos, sin poner en riesgo la calidad de la experiencia que queremos brindar.

Tomando en consideración las precisiones tácticas del CEO sobre la estrategia de la empresa, se plantea el siguiente mapa estratégico.

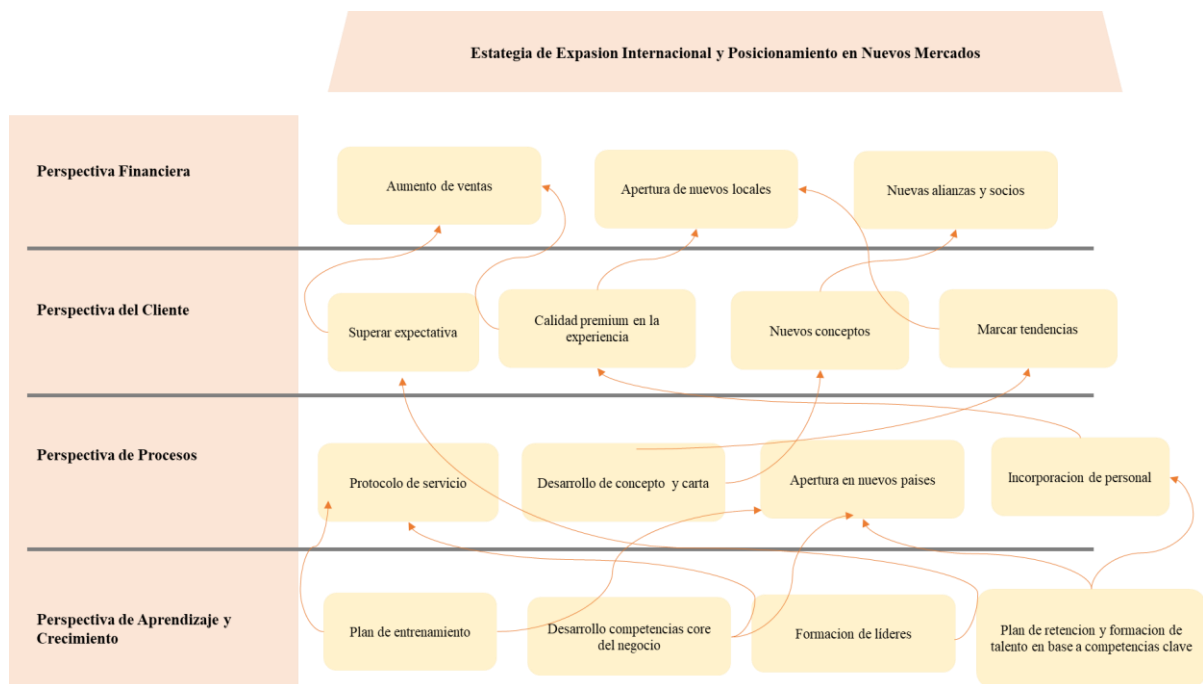


Figura 5. Planteamiento de Mapa Estratégico MCK

4.5 Identificación de los Impulsores Estratégicos

La siguiente figura contiene los impulsores clave de la estrategia de MCK, recabados de las entrevistas y los grupos focales hechos a personas de las gerencias y a mandos medios de la organización.

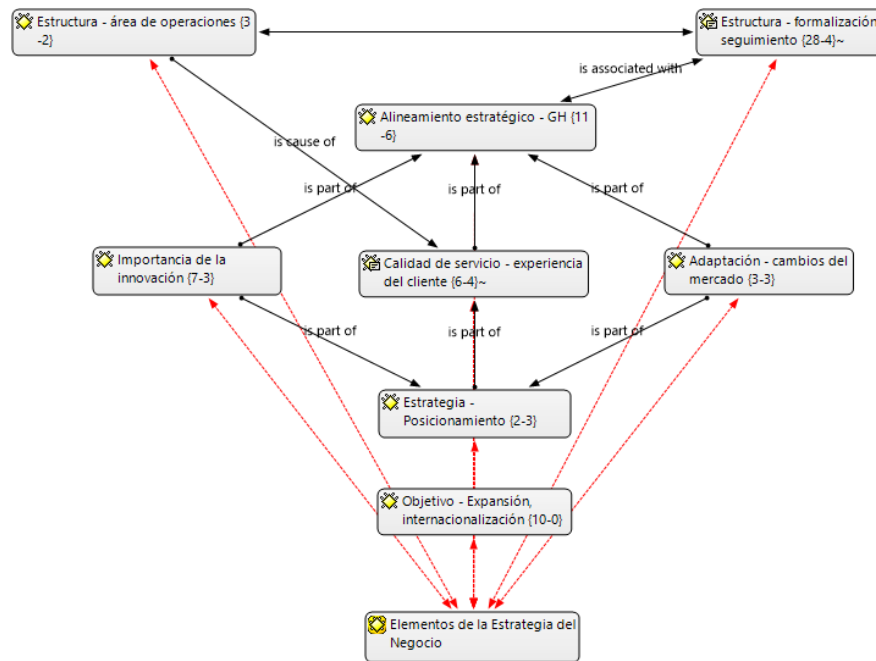


Figura 6. Identificación de impulsores estratégicos. Elaborado mediante el Sistema Atlas Ti.

Los participantes identificaron que el principal objetivo estratégico de MCK era el proceso de expansión internacional, pese a no contar con una declaración formal de la estrategia de la empresa. Así mismo, destacaron la importancia de desarrollar una estrategia integrada de posicionamiento de MCK como holding gastronómico, ya que a la fecha la estrategia de ingreso a nuevos mercados estaba anclada en la marca de mayor presencia (Osaka). Definieron que los elementos más importantes para la estrategia de expansión eran la calidad de servicio y la experiencia del cliente, componentes considerados como una ventaja competitiva sostenible para la organización, tal y como se identificó en el análisis VRIO y, además, declarados como propuesta de valor al cliente desde la creación de sus conceptos. Del mismo modo, se destaca la innovación como elemento clave para asegurar la sostenibilidad del negocio, a fin de que abra paso a la creación de nuevas propuestas que permitan superar las expectativas del cliente. MCK, a través de la innovación, busca marcar

tendencia y ser referente en los mercados donde tiene presencia. Por otro lado, los entrevistados mencionaron que el ingreso a nuevos mercados exigía el desarrollo de condiciones que facilitasen el proceso de adaptación.

En este sentido, el proceso de acoplamiento de la propuesta es la forma como, hasta la actualidad, MCK se ha ido posicionando en las principales capitales de la región, siendo la expatriación de ejecutivos gastronómicos un proceso que en gran medida contribuye al éxito del proyecto. Otro elemento que se destacó fue el valor que generaba para la operación el mantener procesos altamente estructurados, estandarizados y con un estricto cumplimiento de protocolos, lo que contrastaba con la percepción de una necesidad de generar mayor estructura en las áreas de soporte. Ello puede obedecer a la dinámica de trabajo flexible, horizontal y cercano, característico de la cultura MCK, que si bien favorece el engagement en la corporación, estaría generando una sensación de poca claridad en los procesos y una estrategia de comunicación formal y efectiva, reafirmado el resultado de estudio de cultura. Por lo tanto, se sugiere que el proceso de alineamiento estratégico liderado por la alta dirección incluya estos elementos clave: innovación, calidad de servicio, capacidad de adaptación y procesos rigurosos de servicio como base para el logro del objetivo de expansión internacional y posicionamiento de la marca MCK, a fin de mantener una ventaja competitiva sostenible.

4.6 Identificación de las Competencias Distintivas para la Estrategia

Las preguntas realizadas a los diferentes stakeholders entrevistados apuntan a identificar las capacidades distintivas de valor del capital humano de MCK para el despliegue de su estrategia. Estas capacidades deben entenderse como competencias transversales que deben desarrollarse en líderes y colaboradores con alto potencial. La siguiente figura refleja la información recogida en entrevistas y grupos focales y destaca las competencias requeridas para dar soporte a la estrategia.

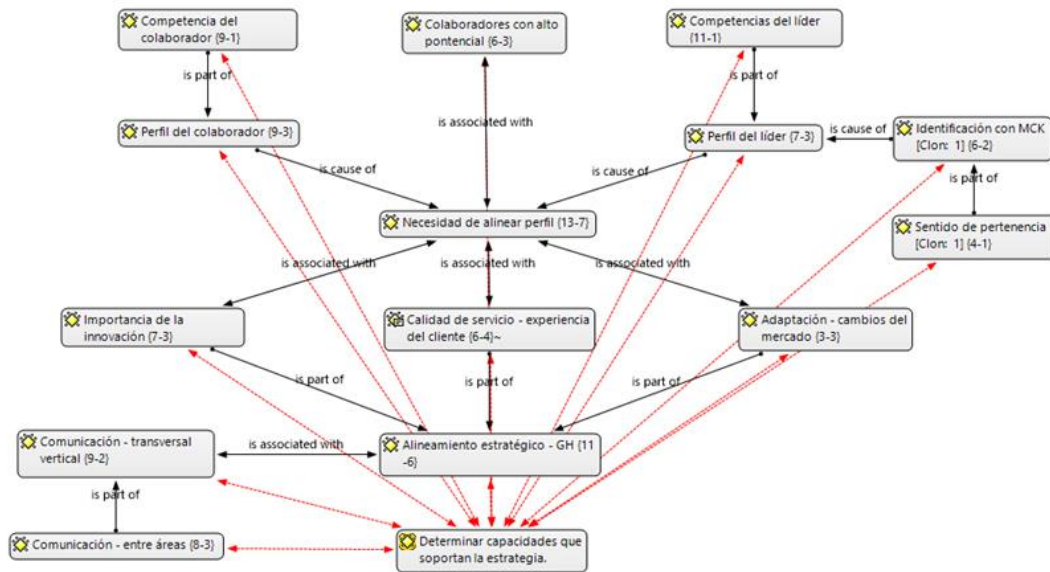


Figura 7. Competencias que soportan la estrategia MCK. Elaborado mediante el Sistema Atlas Ti.

De los impulsores estratégicos que se extrajeron de las entrevistas se identificaron las siguientes competencias clave: orientación al servicio, innovación, adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo, que se evidencian en la Figura 5.

- *La orientación al servicio*, para MCK, es un componente valioso, dado que se ofrece como una propuesta de valor en la experiencia del cliente, buscando superar sus expectativas. A su vez, se convierte en un elemento fundamental, dada la proyección de internacionalización. En este proceso, se busca replicar dicha propuesta de valor y alcanzar el reconocimiento por mantener altos estándares de competencia internacional. Considerando la tendencia cada vez más creciente de servicio to go, a través de plataformas digitales, el nivel de exigencia en la atención al cliente se convertirá en un mayor desafío, y surge la necesidad de reinventar constantemente la propuesta de valor.
- El segundo elemento estratégico es la *innovación*. Como respuesta al constante cambio y a la evolución del mercado, MCK busca identificar y anticipar las necesidades de los clientes, planteando nuevas propuestas de servicio y creando

nuevos conceptos para mantener vigente la propuesta valor, además de seguir marcando tendencia. Como afirma Diego Herrera, CEO de MCK, “*la calidad tiene que encontrarse en todos estos puntos. MCK se enfoca en superar las expectativas del cliente y marcar tendencia e innovación en sus conceptos*”.

- Otro elemento estratégico es la *adaptabilidad*, como respuesta a la misma dinámica del mercado. Garzón (2018) menciona que, para Burnard et al. (2018), la adaptación, está determinada por su capacidad para cambiar, aprender y reconfigurar sus recursos para responder a la dinámica del entorno. Por ello, para MCK es importante desarrollar procesos alineados con este elemento estratégico para hacer frente a las cambiantes demandas del mercado. Así mismo, este elemento es percibido como necesario para la efectividad del proceso de expatriación de ejecutivos gastronómicos, quienes representan a la empresa en los nuevos destinos internacionales.
- Por último, en el proceso de diagnóstico destaca el *rol de la comunicación* como un elemento estratégico. Los colaboradores esperan que MCK alcance una cultura de comunicación efectiva, con canales y roles claramente identificados, en línea con el proceso de crecimiento que afronta la empresa, para facilitar la coordinación entre líderes y colaboradores y aplicar la estrategia y los objetivos en cada unidad de negocio.
- Con relación al liderazgo, además del rol de facilitadores y ejecutores de la estrategia, en las entrevistas se identificó que era importante que los líderes de MCK tuviesen las capacidades necesarias para fomentar en sus equipos un sentido de pertenencia e identificación con la corporación y no solo con la marca a la que pertenecían. También se hizo énfasis en que los líderes identificasen colaboradores con alto potencial y desarrollasen las capacidades necesarias para

asumir nuevas posiciones dentro del plan de expansión, considerando que generalmente las posiciones dirigidas a ser cubiertas por expatriados eran altamente especializadas, de alto costo de formación y además escasas en el mercado laboral.

A través de las entrevistas, se pudo conocer las características que los entrevistados percibían como relevantes en los líderes: amabilidad, con mente positiva, proactivos, eficientes, comprometidos, que desarrollen personas, exigentes y empáticos. Esto es congruente con los atributos del líder bisagra (empatía, compromiso, flexibilidad, planificación y buen humor) planteados en el estudio de cultura que se analizó anteriormente y que refuerza el rol del líder como gestor de la dualidad cultural de MCK.

Por otra parte, los miembros del equipo deberían tener las siguientes características: carisma, proactividad, compromiso, con disposición a asumir nuevos retos, perseverancia, sentido de urgencia, dinamismo y responsabilidad. En ese sentido, se evidenció también la necesidad de alinear los perfiles de puesto.

Por lo antes descrito, el área de gestión humana debe prestar atención a las competencias antes mencionadas, alineando cada uno de sus procesos para lograr un desarrollo óptimo de estas capacidades, haciendo énfasis en estructurar el proceso de formación y desarrollo de los actuales líderes y de los colaboradores con alto potencial, con miras al plan de internacionalización.

4.7 Identificación de Expectativas de Gestión Humana en MCK como Soporte Estratégico del Negocio

A continuación, se presenta el análisis de las percepciones de los participantes (gerencias y mandos medios) con relación a sus expectativas sobre el área de gestión humana como soporte estratégico de la empresa.

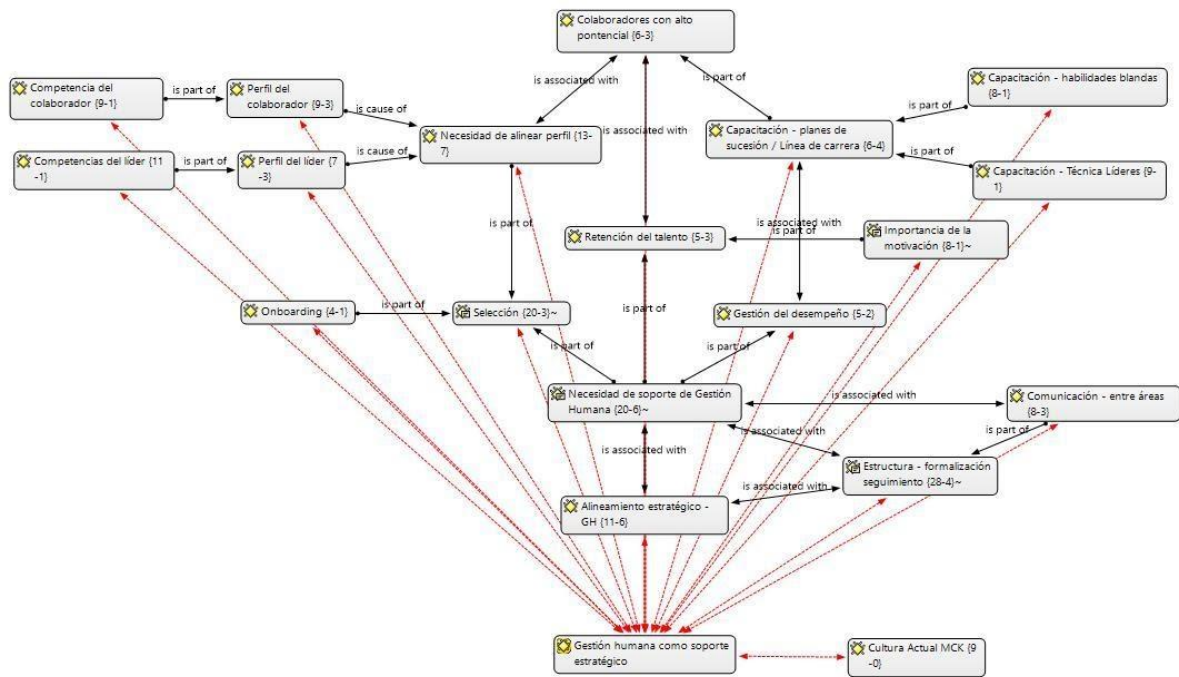


Figura 8. La gestión humana como soporte estratégico del negocio. Elaborado mediante el Sistema Atlas Ti.

Como resultado de las entrevistas y los grupos focales, se identificaron procesos de gestión humana que deben estar alineados con el plan estratégico de la organización, enfocado en el plan de expansión y como respuesta a la necesidad de soporte para la operación. Con mayor frecuencia, se hizo referencia al proceso de *selección de personal* y la necesidad de revisar y alinear los perfiles de líderes y colaboradores, de manera que permita generar herramientas para facilitar el proceso de adaptación al puesto, siendo uno de los indicadores críticos, para este proceso, el tiempo de cobertura de las posiciones (21 días para operativos y 30 días para puestos administrativos). Por otro lado, existe escasez de los perfiles disponibles en el mercado laboral, con mayor incidencia en el nivel de especialización exigida a ciertas posiciones claves para la operación, tales como chef Itamae, cocinero nikei y mesero bilingüe. En cuanto a la gestión de desempeño, esta se relaciona con la necesidad de potenciar los planes de capacitación y línea de carrera. Se enfatiza en el desarrollo de habilidades blandas y la capacitación técnica de los líderes, con miras a generar habilidades que soporten el plan de expansión de MCK. Los líderes expatriados son un factor

crítico en el proceso de expansión, pues son los responsables de gestionar los equipos en sus respectivos países y, por tanto, deben tener los conocimientos y las habilidades blandas necesarios para ejecutar su trabajo y transmitir la cultura fuera del país (Bonache, Brewster y Suutari, 2001). Sin embargo, la empresa ha experimentado el retorno anticipado de hasta 20% de sus líderes expatriados en los periodos 2017-2019, fundamentalmente por falta de adaptación a los nuevos entornos de trabajo debido a un insuficiente desarrollo de inteligencia cultural.

Respecto de la *capacitación del personal*, esto es percibido como un proceso clave que puede responder a las necesidades de desarrollo de habilidades blandas de líderes y colaboradores, así como conocimientos técnicos y de gestión, específicamente en el caso de los líderes. Se espera que esto permita optimizar el desarrollo de planes de sucesión y línea de carrera y que, finalmente, se pueda contar con un equipo preparado para afrontar el proceso de expansión de la empresa. Por otra parte, la *retención de talentos* se percibe como un proceso clave, considerando el alto nivel de rotación de la industria debido a la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos que caracterizan el mercado laboral (Boyd, Cavana, Taylor y Richard, 2007) aunado a la dificultad de encontrar talentos alineados con los perfiles de puestos de alta especialización, propios del core del negocio. Cabe mencionar que, en este punto, se considera esencial el factor motivación, de manera que garantice la continuidad del personal en la organización, dado que si un trabajador se encuentra lo suficientemente motivado logra sus metas, con una clara orientación a desarrollar una línea de carrera dentro de la organización. Finalmente, se destaca el rol del área de *gestión de comunicación interna y cultura organizacional*, de la que se espera una adecuada transmisión y alineamiento de objetivos, planes, propósito y pilares organizacionales a todo nivel, entre todas las áreas, unidades de negocio y franquicias. Así

mismo, se busca la transmisión de los elementos más característicos de la cultura MCK, para conservar la identidad corporativa independiente del país destino de las marcas.

En síntesis, los procesos de gestión humana mencionados deben gestionar capacidades específicas y transversales en todas las unidades operativas de MCK Hospitality, que hoy se enfrentan a un entorno internacional altamente competitivo. Los cinco procesos mencionados son percibidos como críticos para el plan de expansión de la empresa, el cual refuerza la necesidad de contar con colaboradores alineados con el perfil requerido, con capacidades para gestionar las nuevas unidades de negocio y mantener una identidad corporativa sólida.

4.8 Conclusiones diagnósticas

Luego de la revisión de los puntos más destacados de las fuentes primarias y secundarias de este trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente:

1. La innovación, la calidad de servicio, la capacidad de adaptación y los procesos rigurosos de servicio son impulsores estratégicos del negocio, alineados con el plan de expansión. Estos elementos se identificaron tanto en el discurso del personal entrevistado como de los dueños de la empresa, así como en el estudio de cultura revisado. Ello, pese a que no se identificó una comunicación formal documentada de la estrategia. Esta es entendida y compartida, en gran medida, por todos los colaboradores de la corporación.
2. Se logró trasladar el objetivo estratégico a todos los niveles de la organización, pero, debido a un estilo de comunicación informal propio de la cultura MCK, se perdió efectividad en la transmisión de objetivos, tareas, responsabilidades y en la interacción entre las áreas. En general, se reforzó más la comunicación a los líderes y se debilitó la comunicación vertical. Por otro lado, en el estudio de cultura, se mencionó que esta forma de gestionar la comunicación podía ser mucho más eficiente si se diseñaban canales de comunicación ágiles (contenido y herramientas), se

clarificaban los procesos y los reportes (flujograma), se aprovechaban espacios de intercambio y se constituía una plataforma de comunicación básica.

3. Además de un estilo de comunicación informal, existen otros elementos culturales relevantes para este estudio. Destacan los siguientes: la agilidad, la percepción de una cultura exitosa, la motivación al logro, la autonomía y un instinto creativo, esto último coherente con la exigencia de innovación, como elementos clave de la estrategia. Por tanto, el planteamiento de la estrategia del área de gestión humana debe tomar en cuenta estos elementos, con mayor énfasis en la agilidad, para hacer sostenible su modelo de gestión.
4. Según el diagnóstico organizacional de cultura (información recogida antes de este estudio), actualmente MCK viene funcionando con un estilo de trabajo entre la informalidad y la sofisticación, dándosele prioridad al dinamismo sobre la documentación y la adaptabilidad sobre la formalidad. No existe un modelo de gestión definido en el cual se observe formalización en todos los procesos y haya una descripción clara de las funciones y las responsabilidades de los líderes y de las áreas de soporte, por lo que predominan las personas sobre los procesos. Es en este punto donde se debe determinar qué procesos son relevantes formalizar, para no afectar el nivel de agilidad característico de la organización.
5. Hoy en día, se demanda que las áreas de recursos humanos tengan expertos en administración y gestión; sin embargo, la investigación evidencia que también es necesario que se cumplan los roles de socio estratégico y agente de cambio (Ulrich, 1997). Actualmente, el área de gestión humana de la empresa está constituida de tres subáreas funcionales: compensaciones, reclutamiento y selección, así como desarrollo y línea de carrera. De estas subáreas, el de compensaciones cumple efectivamente el rol de soporte operativo. Hay aspectos a desarrollar en las otras dos subáreas, a las que

precisamente les corresponde un rol más estratégico. Sobre la base de lo anterior, se observa la necesidad de que el área de gestión humana de MCK logre optimizar los procesos ya existentes y darle un enfoque estratégico, a fin de responder a los objetivos de expansión de la empresa.

6. Además de optimizar los procesos ya existentes en el área de gestión humana, los resultados sugieren incorporar otros procesos que respondan a la necesidad operativa actual y a los planes de expansión de la empresa. Se mencionan los siguientes procesos relevantes: capacitación, retención del talento y gestión de la comunicación interna y la cultura organizacional.
7. Las entrevistas realizadas destacan las competencias clave de orientación al servicio, innovación, adaptabilidad, comunicación efectiva y liderazgo, las cuales resultan importantes para dar soporte a la estrategia de MCK. Si bien es cierto que la empresa tiene elaborados los perfiles de puesto, detallándose las competencias específicas para cada posición, se hace necesario que las competencias clave sean consideradas de manera transversal para todos los perfiles de la organización, influyendo en todos los procesos del área, empezando por el proceso de selección, a fin de contar con colaboradores que compartan la filosofía y la cultura de MCK, esperando un impacto positivo en el desempeño laboral, la retención de talento y el clima organizacional.
8. El diagnóstico organizacional de cultura y resultado de clima laboral denotan una necesidad de implementar un plan de desarrollo de liderazgo que soporte la dualidad cultural de la empresa, poniendo énfasis en el rol del líder bisagra, quien gestiona este particular modelo cultural, a fin de favorecer el sentido de pertenencia en los equipo, identificar y retener a los colaboradores con alto potencial y poner en práctica los atributos de empatía, flexibilidad, compromiso, planificación y buen humor que permitan gestionar una cultura de aprendizaje, disfrute, resultado, cuidado y de orden.

Capítulo V: Plan Estratégico

Con base en las conclusiones diagnósticas de la información analizada, se plantea elaborar un plan estratégico para el área de gestión humana y cumplir con los objetivos que se detallan a continuación.

- Fortalecer y desarrollar los procesos del área de gestión humana que resultan críticos para la estrategia del negocio y su plan de expansión, según las necesidades detectadas en la investigación.
- Desarrollar en los colaboradores y los líderes las competencias transversales identificadas que les permita responder a los desafíos de internacionalización, así como reforzar elementos de la cultura que resulten útiles para el alineamiento estratégico.

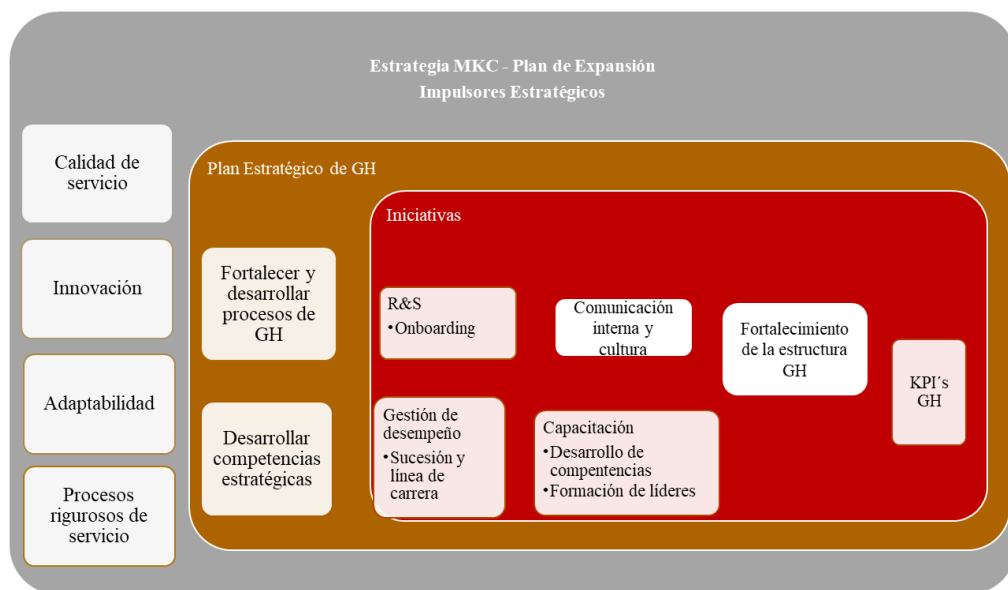


Figura 9. Plan Estratégico de Gestión Humana

Se sugiere que las iniciativas que se presentan a continuación se implementen de manera gradual, a medida que la empresa vaya avanzando en su proceso de desarrollo organizacional, tomando en cuenta el contexto al momento de desplegar cada iniciativa.

- A corto plazo: de implementación inmediata, o dentro del primer año, dependiendo de cuan crítica sea la necesidad de dar continuidad a la gestión del talento de la empresa.
- A mediano plazo: de implementación secundaria, posterior o paralela a las iniciativas de corto plazo (dentro de los tres primeros años).

5.1 Iniciativa 1: Fortalecimiento del Proceso de Reclutamiento, Selección y Onboarding

5.1.1 Corto plazo

Los entrevistados refirieron que existe una oportunidad de mejora en los tiempos de respuesta y adecuación de los perfiles de los requerimientos de personal, por lo que el objetivo sería rediseñar el proceso de reclutamiento, selección y onboarding de MCK, a fin de responder a la demanda actual de cobertura de puestos que tiene la empresa, con enfoque en su plan de expansión.

5.1.1.1 Reclutamiento.

Para reforzar la marca empleadora, deberán incorporarse estrategias que expongan los logros de la empresa a las iniciativas generadas, poniendo énfasis en las ventajas que tiene MCK frente a los competidores. Por otra parte, para establecer una estrategia de reclutamiento por puesto, se analizarán las principales características de las posiciones, según criterios de complejidad del perfil, porcentaje de rotación y tiempos de reposición, a fin de elaborar una metodología de reclutamiento diferenciado que responda a dichas características y necesidades, teniendo en cuenta la identificación de las competencias claves detectadas en el estudio. En cuanto a la implementación del programa de prácticas, se establecerá alianzas con las principales escuelas gastronómicas del país, para reclutar estudiantes de último año para la formación dentro de la empresa, con el objetivo de asegurar la disponibilidad de candidatos que cubran el perfil deseado. Los indicadores serán la tasa de efectividad por fuente de reclutamiento y la tasa de asistencia de postulantes al proceso de selección.

5.1.1.2 Selección.

Deberá redefinirse el ciclo de comunicación de requerimientos, como la asignación de responsabilidades claras a los principales actores del proceso (usuarios, administrador, personal de selección y postulante). Con relación a la implementación de un medio virtual de seguimiento del proceso, esto se hará a través de una plataforma web para conectar a los actores en el proceso de seguimiento del flujo de requerimientos, a fin de cumplir con los tiempos definidos. Por otra parte, se incorporará pruebas psicológicas virtuales para posiciones clave que requieran un análisis más exhaustivo de su personalidad. También deberá realizarse evaluaciones de competencia a través de role play para posiciones clave, dada la naturaleza práctica/operativa de los puestos esenciales de la organización: (cocina y servicio). Para ello, se diseñará plantillas de role play para cada puesto a evaluar y los encargados harán un análisis posterior. Por último, deben redefinirse los protocolos de evaluación práctica en los locales y acondicionar las competencias y los conocimientos básicos de las posiciones operativas para ser evaluados en los locales en un día de evaluación en campo. Los indicadores serán los días para la cobertura de la vacante en puestos operativos y administrativos y la tasa de trabajadores que permanecen dentro de los tres primeros meses de labores.

5.1.1.3 Onboarding.

Esta es una iniciativa que responde a la necesidad de generar mayor sentido de pertenencia a la marca y necesidad de estructura y formalización, tal como se definió en los hallazgos de esta investigación. En cuanto al proceso de onboarding, este se inicia desde el momento de aceptación de la propuesta de empleo hasta 90 días después del ingreso a la empresa, teniendo elementos de la cultura MCK en todas las etapas. La primera, es la etapa de iniciación, que empieza el primer día. Se llevará a cabo la inducción institucional, que incluye temas relacionados con la cultura MCK, beneficios, línea de carrera, casos de éxito,

reglamentos, procesos generales y canales de comunicación formales. Durante esa etapa, el nuevo colaborador realiza la gestión documentaria, que contempla la firma de contrato laboral y el llenado de fichas y formatos en la oficina de gestión humana. También se le permite que tenga un acercamiento a su posición y se le ubica dentro del local asignado. Para reforzar este proceso, se le envía información virtual o impresa para fácil recordación.

La segunda etapa es la de *aterrizaje*, que se extiende desde el primer día de trabajo hasta el término del proceso de inducción y entrenamiento en el puesto. En esa etapa es necesario que la persona entrenada identifique las zonas de trabajo y que se le presente el equipo laboral, se le asigne un locker y se le dé una bienvenida adecuada. También deberá entregársele guías de entrenamiento y asignársele un encargado de hacer seguimiento a su proceso, adicionalmente a la persona que lo capacitará en el puesto. La tercera etapa es la de integración y *feedback*, o retroalimentación. Esta se desarrolla en los últimos días de entrenamiento, hasta el acoplamiento del nuevo integrante al puesto. Al finalizar esta etapa se hará una evaluación del período de prueba, para garantizar el acoplamiento del colaborador al puesto. Después, a modo de feedback por parte del trabajador, se incorporará una encuesta de satisfacción para medir el impacto del proceso de onboarding. Los indicadores serán los siguientes: la tasa de ejecución del plan de onboarding, la tasa de aprobados operativos al finalizar el onboarding, la tasa de aprobados administrativos al finalizar el onboarding y el nivel de satisfacción del nuevo colaborador en el proceso.

5.2 Iniciativa 2: Fortalecimiento del Proceso de Gestión de Desempeño

5.2.1 Corto y mediano plazo

El objetivo general de esta fase del proceso es fortalecer el sistema de gestión de desempeño orientado al desarrollo de las competencias claves identificadas en el estudio, a fin de generar un rendimiento eficiente y sostenible de los colaboradores, así como proyectar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización, especialmente de posiciones esenciales

que resulten críticas para el plan de expansión internacional. El plan de acción se detalla a continuación.

5.2.1.1 Fortalecer la evaluación de desempeño.

Para lograr fortalecer la evaluación de desempeño, será necesario llevar a cabo las siguientes actividades:

- Revisar y replantear el plan de gestión de desempeño, tomando en cuenta el rol de cada uno de los líderes y colaboradores que serán evaluados en MCK, así como las metas esperadas.
- Elaborar el diccionario de competencias de MCK, en el que se incorporen las competencias claves para el plan de expansión, así como las competencias específicas que se manejan actualmente en la medición de desempeño de la empresa (iniciativa, orientación a resultados, comunicación, dinamismo y energía, orientación al cliente, trabajo en equipo y liderazgo).
- Actualizar las descripciones de puestos que incluya las nuevas competencias validadas.
- Implementar una plataforma de medición virtual que agilice el proceso de aplicación de la evaluación, la obtención de resultados en tiempo real y que permita una aplicación semestral y una retroalimentación inmediata.
- El proceso de sensibilización deberá orientarse a transmitir a los líderes responsabilidad en la efectividad del proceso, buscando incrementar la tasa de evaluaciones aplicadas.
- Incorporar en el proceso una evaluación de desempeño para nuevos colaboradores, aplicada a los tres meses de la fecha de ingreso.

- Incorporar el modelo Nine Box, que plantea la medición de potencial y desempeño, con la finalidad de identificar colaboradores que puedan desarrollarse en la organización.
- Establecer un plan de incentivos que considere resultados de la evaluación de desempeño (bonos anuales o incrementos).
- Incorporar los resultados de Net Promoter Score (NPS) como un indicador de desempeño grupal.

5.2.1.2 Desarrollar planes de sucesión enfocados en posiciones claves del negocio.

Para lograr esto, hay que llevar a cabo las acciones que se detalla a continuación:

- Identificación de puestos críticos del negocio: específicamente aquellos que participan en los proyectos de expansión.
- Identificación temprana de futuros candidatos, de acuerdo con las evaluaciones de desempeño.
- Desarrollo de planes de formación especializados enfocados en nivelar brechas o adquirir competencias estratégicas, además de la formación de colaboradores que asumirán nuevos roles en plazas extranjeras.
- Incorporar programas de mentoring liderados por las personas a quienes se va a suceder, a fin de asegurar la formación y la captura de conocimientos.
- Prevención de remplazos externos, para lo cual, dependiendo de la especialización o la disponibilidad del remplazo, se hará una búsqueda externa preventiva.

5.2.1.3 Desarrollar una línea de carrera.

Este proceso estará dirigido a todo el personal de la empresa, y se realizará de la siguiente manera:

- Identificación de las opciones de crecimiento de cada posición dentro de la organización: puede ser horizontal o vertical.

- Definición del mapa de carrera: trazar conexiones entre posiciones para evaluar el crecimiento.
- Información sobre los requisitos que se debe cumplir para acceder a cada posición.
- Gestión de los resultados de las evaluaciones de desempeño
- Desarrollo de herramientas de formación para minimizar gaps en función de resultados de las evaluaciones. Desarrollar programas ad hoc para cubrir brechas.
- Seguimiento de los avances de los colaboradores.

Los indicadores serán la tasa de colaboradores con evaluaciones de desempeño y feedback, la tasa de colaboradores en ascenso o en línea de carrera, la tasa de colaboradores identificados con alto potencial y el número de colaboradores que perciben bono o incremento.

5.3 Iniciativa 3: Desarrollar el Sistema de Capacitación de MCK

5.3.1 Mediano plazo

El objetivo de esta iniciativa es diseñar un plan de formación que desarrolle las competencias claves para los colaboradores de MCK, en especial de aquellas posiciones que resulten críticas para el plan de expansión. Así mismo, se plantea el diseño de un programa de formación de líderes que permita desarrollar y retener el talento, así como fortalecer capacidades que favorezcan la gestión de cada unidad del negocio. A continuación, se presenta el plan de acción.

5.3.1.1 Elaborar un plan de capacitación de MCK.

Para ello, será necesario hacer lo siguiente:

- Realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación, el mismo que, en su estructura básica, deberá contener dos tipos de formación:

- De desarrollo: que estará enfocada en la adquisición o actualización de conocimientos, elementos culturales de MCK y habilidades y actitudes en aspectos organizacionales, ocupacionales e individuales.
- Específica: que estará relacionada con mejorar las competencias técnicas y conductuales requeridas para el cargo y el proceso de expatriación.
- Elaborar un programa de adaptación cultural para los colaboradores identificados en el proceso de expatriación.
- Definir la malla de capacitación o acción formativa, las competencias a generar, el contenido del taller, la duración y la evaluación.
- Elaborar el plan de comunicación para el proceso de capacitación.
- Diseñar herramientas para la medición del impacto y la efectividad de las capacitaciones efectuadas.
- Realizar evaluaciones de desempeño periódicas.
- Desarrollar encuestas de satisfacción sobre la capacitación.
- Diseñar encuestas de impacto (evidenciar conductas de desarrollo de competencias y aplicación de conocimientos en la ejecución de sus actividades).

5.3.1.2 Diseñar un plan de formación para el desarrollo de competencias claves.

Con base en la evaluación de desempeño, se identificarán las brechas de desarrollo de las cinco competencias estratégicas identificadas en el presente trabajo de investigación (innovación, adaptabilidad, orientación al servicio, liderazgo y comunicación efectiva). Los grupos que se van a capacitar deberán ceñirse a los siguientes criterios:

- Nivel jerárquico.
- Asignación de plazas extranjeras.
- Resultados de la evaluación de desempeño.

- Resultados de la medición de clima laboral (indicador considerado para la capacitación a los líderes).

Por otra parte, se diseñará la malla de capacitación de desarrollo de las competencias y se medirá la efectividad de las capacitaciones realizadas con base en evaluaciones de desempeño periódicas.

5.3.1.3 Desarrollar un programa de formación de líderes.

La finalidad de este programa es identificar a los líderes de MCK y cuáles son sus necesidades de capacitación, según los siguientes criterios:

- Líderes bisagra
- Líderes considerados en el plan expansión.
- Líderes de gestión operativa / administrativa continua
- Resultados de la evaluación de desempeño y clima laboral
- Elaboración de un programa formativo y diseño curricular de las competencias identificadas para cada grupo, según la malla de competencias de la tabla a continuación.

Tabla 10

Descripción de competencias

Tipo de Competencia	Competencia	Objetivo
Competencias estratégicas	Orientación al servicio	Cumplir altos estándares de calidad. Superar las expectativas de los clientes;
	Innovación	mantenerse a la vanguardia en la experiencia de servicio y reinventar constantemente la propuesta de valor.
	*Adaptabilidad	Hacer frente a los cambios del mercado y los retos de la internacionalización y gestionar la dualidad cultural.
	*Comunicación efectiva	Transmitir objetivos y estrategia a sus equipos.
Competencias de gestión	Liderazgo	Encaminar a sus equipos al logro del objetivo. Facilitar la gestión de equipos en un entorno altamente competitivo y demandante,
	Inteligencia emocional	considerando el grupo etario.
	Desarrollo de equipos	Gestión de desempeño y fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores.
	Trabajo en equipo	Mejorar la coordinación y el trabajo conjunto entre

Competencias del líder bisagra	*Planificación	los líderes de las distintas marcas y áreas de la organización, encaminados a un mismo objetivo. Hacer efectiva la gestión de las distintas áreas y unidades de negocio.
	*Empatía	Desarrollar una relación de confianza con colaboradores y lograr engagement.
	*Buen humor	Mantener un estado de ánimo positivo ante las dificultades y enfocarse en las soluciones antes que en los errores; proyectar diversión en lo que se hace.

* Competencias asignadas al líder bisagra, como rol de gestor cultural de MCK.

- Definir una estructura de acompañamiento del líder hacia su equipo
- Establecer un programa de retroalimentación con relación a la percepción que tienen sus colaboradores inmediatos, jefes o pares sobre su rol como líder, incorporado al sistema de gestión de desempeño.
- Establecer un plan diferenciado para el desarrollo de competencias del líder bisagra, quien gestiona la dualidad cultural de MCK, teniendo en cuenta la importancia de su rol integrador en la cultura.

Los indicadores serán la tasa de colaboradores capacitados, la tasa de cumplimiento de horas de clases de capacitación y la tasa de satisfacción del plan de capacitación.

5.4 Iniciativa 4: Desarrollar el Plan de Comunicación Interna y Cultura Organizacional

5.4.1 Mediano plazo

El objetivo es fortalecer la comunicación interna y afianzar la cultura organizacional, con énfasis en el desarrollo de canales formales que permitan llevar un control más eficaz del flujo de la información, a todo nivel, para facilitar la coordinación entre líderes y colaboradores, la trasmisión de la cultura, la estrategia y los objetivos de MCK. El plan de acción es el que se detalla a continuación:

- Desarrollar un plan de comunicación interna orientado al fortalecimiento de la cultura organizacional y transmisión de la estrategia.
- Elaborar un plan de sensibilización para los líderes sobre la importancia de su rol como voceros de la cultura y la estrategia MCK, para asegurar que la información

brindada por las gerencias sea transmitida de manera oportuna a los demás niveles de la estructura.

- Generar espacios de integración y aprendizaje con los diferentes grupos de líderes de MCK, a fin de generar sinergias, conocimientos e intercambio de buenas prácticas.

Los indicadores serán la tasa de cumplimiento del plan de comunicación interna y la tasa de participación de líderes a las reuniones y eventos de integración.

5.5 Iniciativa 5: Fortalecimiento del Área de Gestión Humana

5.5.1 Corto plazo

En vista de los hallazgos e iniciativas formulados en el estudio y a la actual estructura del área de gestión humana, se observa la necesidad de fortalecer dicha área, a fin de responder a la implementación de las iniciativas, por lo que se propone el siguiente modelo:

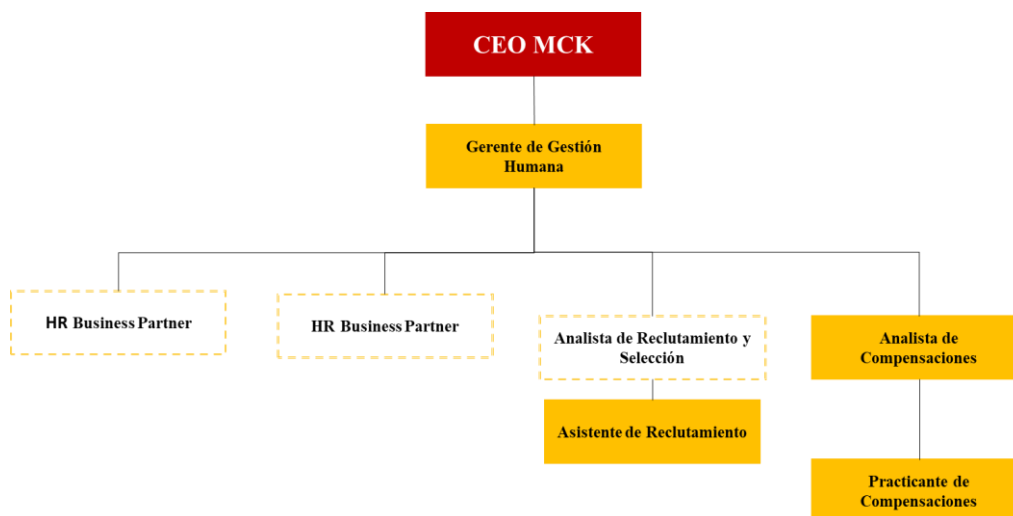


Figura 10. Propuesta de nueva estructura del área de gestión humana

5.5.1.1 Transformar el puesto de analista de gestión humana a human resources business partner.

Dadas las diferentes iniciativas, se formula la idea de remplazar el puesto de analista por una posición de mayor experiencia y especialización, además de ue tendría mayor presencia en la operación, actuando como socio estratégico de cada uno de los locales. En función al tamaño de la empresa, el crecimiento proyectado y las nuevas iniciativas a implementar, se sugiere incorporar a dos nuevos integrantes para que ocupen esta posición. Uno de ellos estaría abocado a las marcas gourmet y el otro a las marcas urbanas del grupo.

5.5.5.2 Incorporar un analista de reclutamiento y selección.

Debido a que el proceso de reclutamiento y selección ha sido identificado como crítico, se asignará un analista especializado en atender la demanda actual.

5.6 Iniciativa 6: Desarrollar un Tablero de Indicadores de Gestión Humana

5.6.1 Mediano plazo

En función de las iniciativas planteadas, se propone el siguiente tablero de KPIs para su control.

Tabla 11

Tablero de Indicadores del Área de Gestión Humana

Tablero de Indicadores				
Subárea / Proceso	Indicador	Meta	Frecuencia	Fórmula
Reclutamiento	Tasa de efectividad por fuente de reclutamiento		Trimestral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones por fuente}}{\text{N}^\circ \text{ de contrataciones}} \times 100$
	Tasa de asistencia de postulantes al proceso de selección	80%	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de postulantes asistentes}}{\text{N}^\circ \text{ de postulantes citados}} \times 100$
	Días para cobertura operativos	7	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días de proceso}}{7} \times 100$
Selección	Días para cobertura administrativos	30	Mensual	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días de proceso}}{30} \times 100$
	Tasa de colaboradores que permanecen luego de los tres primeros meses	100%	Trimestral	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de colaboradores que permanecen}}{\text{N}^\circ \text{ de contratados en últimos tres meses}} \times 100$
Onboarding	Tasa de ejecución del plan de onboarding	100%	Trimestral	$\frac{\text{Ítems logrados}}{\text{N}^\circ \text{ total de ítems}} \times 100$

	Tasa de aprobados operativos al finalizar el onboarding	85%	Trimestral	Operativos aprobados al finalizar x 100 N° total de participantes
	Tasa de aprobados administrativos al finalizar el onboarding	85%	Trimestral	Administrativos aprobados al finalizar x 100 N° total de participantes
	Nivel de satisfacción del nuevo colaborador en el proceso	80%	Trimestral	Promedio de resultado de encuestas
	Tasa de cumplimiento del plan de comunicación interna	100%	Trimestral	Etapas logradas / N° total de etapas x 100
Compensaciones	Tasa de participación de líderes a reuniones de integración	90%	Trimestral	N° de participantes / N° de líderes invitados x 100
	Tasa de participación en eventos de integración	70%	Anual	N° de participantes / N° de invitados x 100
	Tasa de colaboradores con evaluación de desempeño y feedback	100%	Semestral	N° de colaboradores evaluados y con feedback x 100
Gestión de desempeño	Tasa de talento sobresaliente	10%	Anual	N° total de colaboradores sobresalientes x 100
	Tasa de ascenso en línea de carrera	5%	Anual	N° de la población N° de colaboradores ascendidos x 100
	Tasa de colaboradores capacitados	50%	Trimestral	N° de la población N° de colaboradores capacitados x 100
	Tasa de cumplimiento de horas de capacitación	85%	Trimestral	N° de horas de capacitación cumplidas x 100
Capacitación	Tasa de satisfacción de plan de capacitación	85%	Trimestral	N° total de horas programadas N° de colaboradores satisfechos x 100
	Tasa de líderes capacitados	60%	Trimestral	N° total de líderes capacitados x 100
	Tasa de satisfacción de equipos sobre rol de los líderes	85%	Trimestral	N° total de líderes N° de colaboradores satisfechos x 100
Compensaciones	Vacaciones	10%	Mensual	N° total de colaboradores N° días gozados / N° días laborables x 100
	Tasa de horas extras	5%	Mensual	N° de horas extras x 100
				N° de horas de

			jornada ordinaria
Tasa de costo salarial	100%	Mensual	Costo de planilla / Costo presupuestado x 100
Tasa de competitividad salarial	90%	Mensual	Salario promedio MCK x 100 Salario promedio mercado

5.7 Plan Financiero

El presupuesto preparado está dentro de los rangos esperados de proyección de recuperación económica para el periodo 2021

Tabla 12

Plan financiero de proyecto

PLAN FINANCIERO							
OBJETIVO	INICIATIVAS	ACTIVIDAD	INVOLUCRADOS	COSTO POR ACTIVIDAD	COSTO TOTAL		
Fortalecer y desarrollar procesos de Gestión Humana	Fortalecimiento del proceso de reclutamiento, selección y onboarding	Diseño y elaboración de material audiovisual y merchandising para difusión de marca empleadora	Consultor externo 1 colaborador GH	\$20,000			
		Participación en ferias laborales	2 colaboradores GH	\$900			
		Reclutamiento	Charlas de presentación en principales institutos gastronómicos	1 colaborador GH 1 chef	\$900		
			Elaborar una matriz de fuentes de reclutamiento en base a la complejidad de los puestos	2 colaboradores GH	\$0		
		Selección	Gestionar convenios de practicas con principales institutos gastronómicos	1 colaborador GH	\$0		
			Reunión de presentación de flujo de comunicación de requerimientos	1 colaborador GH 7 gerentes	\$0	\$25,300	
		Onboarding	Implementación de plataforma de seguimiento de personal	1 colaborador TI (programador)	\$0		
			Adquisición de plataforma virtual de pruebas psicométricas	1 colaborador GH	\$3,500		
		Desarrollo de sub sistema de comunicación interna y cultura	Diseño de plantillas de roleplay por puestos claves	1 colaborador GH	\$0		
			Diseño de guía de evaluación practica en local	2 colaborador GH 8 Administradores de locales	\$0		
	Fortalecimiento del proceso de gestión de desempeño	Onboarding	Definir las etapas del proceso de onboarding	1 colaborador GH	\$0		
			Reunión de difusión de etapas del proceso de onboarding	1 colaborador GH 8 Administradores de locales 15 Jefes (Bar, Servicio e Itamae)	\$0		
		Desarrollo de sub sistema de comunicación interna y cultura	Desarrollar un plan de comunicación interna	Consultor externo	\$10,000		
			Reunión de difusión del plan de comunicación a líderes	Consultor externo 8 gerentes	\$0	\$10,000	
		Gestión de desempeño	Elaboración de diccionario de competencias	1 colaborador GH	\$0		
			Implementación de plataforma de medición virtual	Platatorna virtual	\$10,500		
		Planes de sucesión	Reunión de sensibilización con los líderes	2 colaboradores GH Jefes (mandos medios)	\$0	\$10,500	
			Elaboración de programa de incentivos	1 colaborador GH 7 gerentes	\$0		
		Desarrollar Competencias	Línea de carrera	Desarrollo de planes de sucesión	2 colaboradores GH	\$0	
				Incorporar programas de mentoring liderados por las personas a quienes se va a suceder	1 colaborador GH	\$0	\$0
Elaboración de un plan de formación para el desarrollo de competencias claves	Desarrollo de línea de carrera		2 colaboradores GH	\$0			
	Informar sobre los requisitos que se debe cumplir para acceder a cada posición		1 colaborador GH	\$0			
Desarrollar el sub sistema de capacitación definiendo un esquema gradual de competencias	Formación de líderes	Identificación de brechas para continuar línea de carrera	1 colaborador GH	\$0			
		Elaborar el plan de capacitación	2 colaboradores GH	\$0			
	Formación de líderes	Elaborar un programa de adaptación cultural para los colaboradores identificados en el proceso de expatriación	2 colaboradores GH	\$0			
		Elaborar un programa formativo y diseño curricular de las competencias	2 colaboradores GH	\$0	\$0		
Fortalecimiento del área de Gestión Humana	Formación de líderes	Establecer un plan diferenciado para el desarrollo de competencias del líder "bisagra"	1 colaborador GH	\$0			
		Promoción de Analista de GH a HR Business Partner		\$1,152 (mensual)	\$11,952 (mensual)		
		Contratación de HR Business Partner		\$5,760 (mensual)			
		Contratación de Analista de Reclutamiento y Selección		\$5,040 (mensual)			
				TOTAL	\$/57,752		

5.8 Evaluación del Impacto

El presente plan conlleva una inversión de S/ 57'752.00. Su ejecución impactará directamente dos objetivos estratégicos de gestión humana, los cuales están alineados con la estrategia del negocio. Los beneficios del plan se verán reflejados principalmente en la sistematización y el ordenamiento de los procesos del área (por ejemplo, la implementación de la plataforma de reclutamiento y selección facilitará al cliente interno solicitar y visualizar en tiempo real el estatus de su requerimiento) y la disponibilidad de personal capacitado para afrontar los desafíos del negocio y soportar su plan de expansión (por ejemplo, la ejecución del plan de formación potenciará a los ejecutivos gastronómicos).

Así mismo, se espera que, como consecuencia de la implementación de estas iniciativas, las actuales dificultades del área logren disminuir significativamente, en específico la escasez de personal especializado, que se identificó como el principal punto de dolor del proceso de reclutamiento y selección, así como la disminución de los índices de rotación. Además, se logrará que los colaboradores desarrollen un nivel de engagement con la organización que permita la retención del talento, favoreciendo el clima laboral y facilitando el desarrollo de colaboradores para los siguientes desafíos.

Tabla 13

Resumen de iniciativas, costos e impactos del proyecto

RESUMEN DE INICIATIVAS, COSTOS E IMPACTOS			
OBJETIVO	INICIATIVAS	COSTO TOTAL	IMPACTO ESPERADO
Fortalecer y desarrollar procesos de Gestión Humana	Reclutamiento	S/25,300	Se estima una reducción del 20% en tiempos de cobertura de puestos, lo que impacta en la necesidad de contar con el personal idoneo en un menor plazo. Así mismo, se estima que el tiempo de adaptación al puesto disminuya, haciendo al colaborador más productivos en menor tiempo, y también una reducción del 30% en la tasa de deserción dentro de los 3 primeros meses.
	Fortalecimiento del proceso de reclutamiento, selección y onboarding		
	Selección		
Desarrollar Competencias	Onboarding	S/10,500	Se proyecta contar con personal preparado para cubrir puestos claves de acuerdo a la necesidad de la operación y dar soporte al plan de expansión del negocio
	Desarrollo de sub sistema de comunicación interna y cultura		
	Evaluación de desempeño		
	Planes de sucesión		
Fortalecimiento del área de Gestión Humana	Linea de carrera	S/0	Brindará las herramientas para el crecimiento del personal de acuerdo a las capacidades y competencias esperadas del negocio. A su vez esto contribuirá a la retención del talento y formación de líderes
	Desarrollar el sub sistema de capacitación definiendo un esquema gradual de competencias		
	Elaboración de un plan de formación para el desarrollo de competencias claves		
Fortalecimiento del área de Gestión Humana	Formación de líderes	S/0	Cubrir las iniciativas planteadas y hacer sostenible los objetivos estratégicos de MCK
	Formación de líderes		
Fortalecimiento del área de Gestión Humana		S/11,952 (mensual)	

Conclusiones

1. El plan estratégico de gestión humana propuesto en el presente trabajo está orientado a afianzar el rol del área como socio estratégico del negocio, enfocándose en dos objetivos centrales: fortalecer y desarrollar procesos de gestión humana que soporten la estrategia y desarrollar en los colaboradores competencias necesarias para afrontar con efectividad los desafíos del plan de expansión.

2. En el análisis de la estrategia de la organización, se identificaron estos cuatro elementos clave: innovación, calidad de servicio, adaptabilidad y procesos rigurosos, que son lo que caracteriza a cada una de las marcas de la organización. Es así como, para el desarrollo de este plan, se ha buscado incluir estos elementos para construir la estructura de las diferentes iniciativas.
3. Se evidenció que existe expectativa y presión sobre la participación del área dentro del plan de expansión, para que logre asumir un rol activo, no solo en la preparación y la formación de colaboradores a expatriar, sino también como un área corporativa que brinde los lineamientos generales en procesos inherentes a su función y, sobre todo, que pueda gestionar la cultura MCK y logre transmitir los pilares de la organización hacia todas las sedes, marcas y franquicias.
4. Si bien la investigación se ha centrado en potenciar el rol estratégico del área, durante el proceso de diagnóstico se identificaron otros puntos de mejora que, pese a que no responden directamente a la estrategia de expansión, están orientados a resolver alguna necesidad actual del negocio. Por ello, se plantean iniciativas para fortalecer el proceso de reclutamiento y selección, proceso en el que los colaboradores encuestados identificaron claras oportunidades de mejora, para que el área logre responder con mayor efectividad a la demanda de posiciones.
5. Por otro lado, tanto el estudio de cultura analizado, como los resultados del estudio de campo, reflejaron una clara oportunidad de mejora en el proceso comunicativo, evidenciando que no existe una estrategia definida para transmitir lineamientos y objetivos de la organización. Por tanto, se plantea el desarrollo de un plan de comunicación interna y de cultura organizacional.
6. Durante el estudio se identificó competencias clave asociadas a la estrategia del negocio que los líderes de la empresa buscan encontrar en sus colaboradores.

También se observó que dichas competencias requieren ser incluidas en planes de gestión del talento que aseguren la formación y la continuidad de dichas competencias, a fin de lograr la sostenibilidad de los planes de expansión de la empresa.

7. Resulta crítica la participación de los líderes en el éxito del plan estratégico. Por ello, parte de las iniciativas planteadas están enfocadas en el proceso de formación de los líderes de MCK en sus diferentes agrupaciones.
8. Al examinar la estructura actual del área de gestión humana, se aprecia que la cantidad de posiciones, así como las principales funciones que tienen asignadas, están enfocadas en brindar soporte a necesidades básicas operativas y a responder necesidades diarias de los locales, dejando de lado actividades críticas y estratégicas de la gestión del talento para responder a la demanda del negocio.
9. Finalmente, todas las iniciativas se aterrizan en un tablero de indicadores, los mismos que son propuestos para que el área cuente con una herramienta de gestión y medición de la efectividad de las iniciativas propuestas.

Recomendaciones

1. La puesta en marcha del plan estratégico debe considerar la actual capacidad del área e implementar progresivamente las acciones. Es importante que se establezcan tiempos y metas reales. Cada iniciativa está orientada a contar con personal mejor calificado y alineado con los objetivos de MCK, lo que, a su vez permitirá responder al proceso de internacionalización. En ese sentido, tener una mirada clara de los pasos que deberá seguir el proceso de expansión de MCK permitirán al área de gestión humana planificar los siguientes pasos en su plan estratégico.
2. Es necesario que, en la ejecución de cada iniciativa, se involucre a los líderes de MCK, promoviendo su participación y trasladando la responsabilidad del éxito de

cada proceso, de la misma manera, al área de gestión humana, que deberá asumir un rol facilitador en la toma de decisiones estratégicas, toda vez que estas involucren a personas.

3. Es indispensable que la organización continúe con la implementación de las acciones sugeridas en el estudio de cultura organizacional para lograr consolidar los cambios esperados, en sintonía con su cultura, y forjar las bases de los cambios conductuales esperados en todos los colaboradores.
4. Dentro del trabajo de investigación se sugieren iniciativas de línea base para la implementación de un plan de comunicación, dado que la empresa no cuenta con uno. Estas iniciativas van en línea con el nivel actual de desarrollo en que se encuentra; sin embargo, dada la velocidad y la agilidad con que se desenvuelve la organización, se ve como conveniente que en una segunda etapa de implementación se aterricen metodologías de gestión de endomarketing y comunicación interna, como el sistema de las 4C (comunicación, cultura, clima y cambio).
5. Dada la necesidad de alineamiento estratégico expresada por los participantes en esta investigación, es indispensable que la empresa considere tener una consultoría o intervención de alineamiento estratégico para la alta dirección, para enfocar los objetivos de manera estructurada y clara y desplegar estrategias de gestión alineadas con cada unidad de negocio.
6. Si bien en el estudio de campo no se evidenció de manera explícita o repetitiva la necesidad de implementar planes de beneficios e incentivos, el estudio de escalas salariales dio a conocer las brechas remunerativas de MCK frente al mercado. La revisión e implementación de una estrategia de compensaciones, acorde con las necesidades de los diferentes grupos de interés y las características culturales de la organización, es importante, en línea con el plan de gestión de desempeño planteado

en el presente estudio. La estrategia de compensaciones debe considerar promover la mejora de rendimiento, fidelizar a los colaboradores y hacer más atractiva la propuesta laboral.

7. Dado el nivel de expansión de la organización, en una siguiente etapa debe implementarse un plan diferenciado de formación y desarrollo para aquellos colaboradores que son asignados a una plaza en el extranjero, identificando los elementos que facilitan un adecuado rendimiento y las consecuencias negativas de su fracaso. Esto, teniendo en cuenta el porcentaje actual de retornos de esas posiciones y por consecuencia de los altos costos que implica el proceso.
8. Con la finalidad de tener una medición clara de los avances e impacto de cada iniciativa, se plantea aplicar una medición inicial de satisfacción del cliente interno, que permita tener una línea base sobre cómo se percibe la participación del área con relación a la estrategia. Esta misma herramienta se aplicaría periódicamente para evidenciar qué percepción se está generando a raíz de la ejecución de cada iniciativa. El feedback constante de sus clientes internos permitirá a gestión humana hacer ajustes en las iniciativas y potenciar su plan estratégico para los próximos años.
9. Entendiendo la cantidad y la complejidad de iniciativas a implementar por el área de gestión humana, esta debería tener un proceso de consultoría externa, a modo de acompañamiento durante la implementación de las iniciativas a corto plazo, a fin de recibir feedback y soporte en el proceso para garantizar que los esfuerzos e inversión sean provechosos para la empresa.

Referencias

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., y Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *The Journal of Services Marketing*, 17 (1), 68-82. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/08876040310461282>
- Alhelalat, J. A., Ma'moun, A. H., y Twaissi, N. M. (2017). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 46-53. Recuperado de <http://modir3-3.ir/article-english/isi304-20178845.pdf>
- American Hotel & Lodging Association (AHLA) (2016). *Vast Opportunities for Training, Fast-Track Promotions, Good Pay and Benefits to Attract and Retain Millennial Employees*. Recuperado de https://www.ahla.com/sites/default/files/Millennial_Retention_Survey.pdf.
- Angus, A. (2018). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2018. *Euromonitor International*. Recuperado de <https://technocomgroupuam.files.wordpress.com/2018/02/euromonitor-2018.pdf>
- APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. (2013). El boom gastronómico peruano al 2013. Perú: Apega - Sociedad Peruana de Gastronomía. Recuperado de https://issuu.com/guillerp/docs/boom_gastronomico_peruano_al_2013_w
- APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. (2017). Innovación Tecnológica y Nuevas Oportunidades de Negocios en la Gastronomía. Perú: APEGA - Sociedad Peruana de Gastronomía. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/390588418/207-apega-cocina-peruana-pdf>

- Australian Bureau of Statistics (ABS) (2014). Counts of Australian businesses, including entries and exits, Jun 2009 to Jun 2013. Recuperado de <https://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/8165.0Main+Features1Jun%202009%20to%20Jun%202013?OpenDocument=>
- Banco Mundial (2019). *El crecimiento mundial se debilitará y llegará al 2,6 % en 2019; se observan riesgos considerables*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2019/06/04/global-growth-to-weaken-to-26-in-2019-substantial-risks-seen>
- Bastida, M., Carballo, A. y Moscoso, S. (2015). Rendimiento del Expatriado: Resultados individuales y Organizativos. *XXIX Annual Conference of the European Academic of Management and Business Economics*. Conferencia llevada a cabo en San Sebastian, España. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277920048_Rendimiento_del_Expatriado
- Bonache, J., Brewster, C. y Suutari, V. (2001). Expatriation: A developing research agenda. *Thunderbird Int'l Bus Rev*, 43: 3-20. doi:10.1002/1520-6874(200101/02)43:1<3::AID-TIE2>3.0.CO;2-4
- Boyd, David M., Cavana, Robert Y. y Taylor, Richard J. (2007) "A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand Army electronic technician trade group". *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 24, no. 2. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/229805815_A_systems_thinking_study_of_retention_and_recruitment_issues_for_the_New_Zealand_Army_electronic_technician_trade_group

Cardona, R., (2011) Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, volumen 4, 113-147. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/1754>

Cuervo-Cazurra, A. (2008), The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas, *Journal of International Management* 14,2, 138-154.
DOI:10.1016/j.intman.2007.09.001 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227417791_The_multinationalization_of_developing_country_MNEs_The_case_of_multilatinas

Diario Gestión (2019). "Gastón Acurio: Los restaurantes peruanos suman 4,000 en el mundo, tenemos una oportunidad enorme". Recuperado de <https://gestion.pe/economia/gaston-acurio-restaurantes-peruanos-suman-4-000-mundo-oportunidad-enorme-267345-noticia/?ref=gesr>

Diario Peru 21 (2018) Delivery online de comidas creció más de 50% en usuarios de Lima Norte y Este. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/delivery-online-comidas-crecio-50-usuarios-lima-norte-nndc-423845-noticia/>

El Comercio (2018). DonDoh y KO seguirán los pasos de Osaka hacia Colombia.
Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/dondoh-ko-seguiran-pasos-osaka-colombia-noticia-516167>

Garzón, M. (2018) Capacidad Dinámica de Adaptación. *Revista Científica Visión de Futuro*, vol. 22, núm. 1. Universidad Nacional de Misiones, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357959311007/html/index.html>

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. y Alpkan, L. (2011) "Effects of innovation types on firm performance," *International Journal of Production Economics*, Elsevier, vol. 133(2),

pages 662-676. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/279336040_Effects_of_innovation_types_on_firm_performance

Hjalager, A. (2010). Progress in Tourism Management: A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12. Recuperado de

https://www.academia.edu/5254430/Progress_in_Tourism_Management_A_review_of_innovation_research_in_tourism

INEI (2018). Nota de prensa. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-disminuyo-en-12-puntos-porcentuales-durante-el-ano-2018-11492/>

Pop-Cohut, I. (2017). "Competitiveness Through Quality In The Hospitality Industry - Theoretical Aspects And Measurement Methods In The International Practice" *Contemporary Economy Journal*, Constantin Brancoveanu University, vol. 2(4), pages 147-155. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/336148915_Competitiveness_Through_Quality_In_The_Hospitality_Industry-Theoretical_Aspects_And_Measurement_Methods_In_The_International_Practice

Ipsos (2018), "El 57% de peruanos cree que la corrupción es el principal problema del país".

Diario El Comercio. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/actualidad/ipsos-el-57-de-peruanos-cree-que-la-corrupcion-es-el-principal-problema-del-pais-noticia-1118153>

Kaplan, R., y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da ed. España, Ediciones Gestión 2000.

- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management Perspectives*. 53, 215-228. Recuperado <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives* Vol 31, 54-62. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>
- Mendiguri, L. (2017) Infraestructura gastronómica y educativa para el fomento del turismo nacional e internacional en la ciudad de Tacna (Tesis de pregrado). Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Universidad Privada de Tacna, Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/479>
- Ottenbacher, M. y Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly - CORNELL HOTEL RESTAUR ADMIN Q*, 46, 205-222. May 2005 Cornell Hospitality Quarterly 46(2):205-222- DOI: 10.1177/0010880404271097)
- Ottenbacher, M. C., y Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-Starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/263120419_Managing_the_Culinary_Innovation_Process_The_Case_of_New_Product_Development
- Parodi, Carlos (2019). ¿Más incertidumbre en la economía? *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/08/mas-incertidumbre-en-la-economia.html/>.

- Pérez-Bustamante Yábar, Diana Catalina y Such Devesa, María Jesús (2017). Perfiles y competencias del sector gastronómico español. *Revista Perfiles de Juventud*, nº 118. Recuperado de http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/11._perfiles_y_competencias_del_sector_gastronomico_espanol.pdf
- Porter, M.E. (1997). *Competitive Strategy, Measuring Business Excellence*, Vol. 1 No. 2, pp. 12-17. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Reporte de Compras de MCK Hospitality, (2017).
- Reporte Financiero, MCK Hospitality, (2018).
- Informe de estudio de cultura organizacional de MCK Hospitality, (2019), Consultora Toronja
- Restaurant & Catering Australia. (2014). Competition policy review: Response to issues paper. *Restaurant & Catering Australia*. Recuperado de http://competitionpolicyreview.gov.au/files/2014/06/R_CA.pdf.
- Rivas, R. (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21, 205-216. Recuoerado de https://www.researchgate.net/publication/248393850_Internationalization_of_Peruvia_n_cuisine_An_analysis_of_internationalization_strategies_of_Peruvian_restaurants
- Sánchez, J., Vélez, M. y Araújo, P. (2016) Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias*

Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada, 26, 37-47. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620/1384>

Sanchis, J. y Campos, V. (2007) La Dirección estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 59, 237-258. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405910.pdf>

The Economist (2014). *Cooking Up a Business Cluster*. Recuperado de <https://www.economist.com/the-americas/2014/02/22/cooking-up-a-business-cluster>

The World's 50 Best Restaurants (2019). *The World's 50 Best Restaurants*. Recuperado de <https://www.theworlds50best.com/>

Ulrich, D. y Jill, C. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Barcelona: Editorial Garnica S.A.

Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH.* Barcelona: Deusto Ediciones.

Valderrama, M. (2017). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* Lima: Apega - Sociedad Peruana de Gastronomía, segunda edición actualizada.

World Economic Forum (2019) *The Travel and Tourism Competitiveness Report*. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2019>

World Tourism Organization (2017). *Affiliate Members Report - Global Report on Gastronomy Tourism*. Vol. 16 -Second UNWTO, Madrid. Recuperado de <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418701#page=16>

Apéndices

Tabla A1

Matriz VRIO

MATRIZ DE ANÁLISIS VRIO						
FACTORES	V	R	I	O	Pt.	VALORACIÓN
TALENTO					2.6	Ventaja competitiva temporal
Experiencia de las gerencias en el sector	x		x	x	3	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de liderazgo y gestión de los responsables de cada área		x			1	Desventaja competitiva
Chefs reconocidos en el mercado y fidelizados con la empresa	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Equipo del área de operaciones consolidado	x			x	2	Paridad competitiva
Creatividad e innovación	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad para adaptarse a los cambios	x	x			2	Paridad competitiva
Compromiso y fidelización con la marca	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Know how	x	x			2	Paridad competitiva
Rotación por debajo del mercado	x	x			2	Paridad competitiva
Colaboradores expatriados	x			x	2	Paridad competitiva
PROCESOS					2.3	Paridad competitiva
Desarrollo e innovación de productos	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Elaboración de platos y bebidas	x	x		x	3	Ventaja competitiva temporal
Control de calidad de los productos	x	x		x	3	Ventaja competitiva temporal
Negociación con proveedores	x			x	2	Paridad competitiva
Atención personalizada a los clientes	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Apertura de nuevos restaurantes	x	x		x	3	Ventaja competitiva temporal
Atracción y retención de talento	x				1	Desventaja competitiva
Capacitación y desarrollo	x				1	Desventaja competitiva
Logística	x				1	Desventaja competitiva
Marketing	x				1	Desventaja competitiva
	x	x			2	Paridad competitiva

MATRIZ DE ANÁLISIS VRIO						
FACTORES	V	R	I	O	Pt.	VALORACIÓN
RECURSOS					3.1	Ventaja competitiva temporal
Prestigio de la marca	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Capital disponible, atrae inversionistas	x	x		x	3	Ventaja competitiva temporal
Infraestructura moderna y de calidad	x	x		x	3	Ventaja competitiva temporal
Tecnología, equipamiento de cocina y bar	x	x		x	3	Ventaja competitiva sostenible
Disponibilidad de materia prima	x			x	2	Paridad competitiva
Estrategia organizacional	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Cultura de innovación y experiencia de servicio	x	x	x	x	4	Ventaja competitiva sostenible
Ubicación estratégica de cada local	x			x	2	Paridad competitiva
TOTAL					2.7	Ventaja competitiva temporal

Tabla A2

Preguntas de Diagnóstico – Directorio y Plana Gerencial

N°	Plana Gerencial	Stakeholder
	Preguntas	
	¿Cuáles son los objetivos de la empresa para los próximos tres años?	
	¿Cómo está posicionado MCK Hospitality hoy con relación al mercado?	
	¿Cómo describiría la cultura de MCK?	
	¿Esta cultura está alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera aporta al logro de los objetivos la cultura de MCK?	
	¿Qué tipo de líderes necesita MCK?	
	¿Cuál es el rol actual del área de RR.HH.?	
	¿Cuáles son los principales procesos que actualmente gestiona el área de RR.HH.?	
1	¿Qué cambios le gustaría ver en la organización que esté liderado por el área de GH?	Director
	¿Qué rol tiene en el Perú y en América Latina como grupo corporativo?	
	¿Tiene roles diferentes según los mercados que atiende? ¿Qué procesos de RR.HH. requieren implementarse o reforzar para el logro de los objetivos estratégicos?	
	¿Cuál es su expectativa en cómo los procesos de recursos humanos deberían estar alineados con lo que el negocio necesita?	
	¿Cuáles son las principales fortalezas de los líderes de MCK? ¿Cuáles son sus principales oportunidades de mejora?	

N°	Plana Gerencial	
	¿Cómo está posicionado MCK Hospitality hoy respecto del mercado?	Gerencias, no GH
	¿Conoce los objetivos de la empresa para los próximos tres años? ¿Cuál es su opinión acerca de estos objetivos?	Corporativos
	¿Cómo describiría la cultura de MCK?	
	¿Esta cultura está alineada con los objetivos estratégicos? ¿De qué manera aporta al logro de los objetivos la cultura de MCK?	
	¿Qué tipo de líderes necesita MCK?	
2	¿Qué cambios a nivel de personal le gustaría ver en su área y le gustaría que este cambio esté liderado por el área de Gestión Humana?	
	¿Cuál es el proceso clave en la apertura de un nuevo local?	
	¿Cuál es el valor que diferencia a un colaborador de MCK Hospitality de la competencia?	
	¿Ese valor está suficientemente desarrollado hoy? En su opinión, ¿hay acciones para sostenerlo en el tiempo? ¿Se está trabajando en ello? ¿Ese valor puede ser reproducido o alcanzado por la competencia?	
	¿Cuál es su expectativa sobre cómo los procesos de recursos humanos deberían estar alineados con lo que el negocio necesita? (Proporcionar un listado de procesos de recursos humanos).	
	¿Qué cambiaría y mejoraría de los perfiles de sus ejecutivos gastronómicos?	
3	¿Cuenta con el personal idóneo para el funcionamiento en sus diferentes unidades de negocio?	Gerente de operaciones
	El presupuesto en formación y capacitación, ¿se ha incrementado o disminuido en los tres últimos años? ¿En qué porcentaje? ¿Por qué?	Gerente de administración y finanzas.
4	¿Qué atributo considera que es el más valorado por el cliente de MCK? ¿Es ese mismo atributo el que se percibe como el más valioso para el resto de América Latina? ¿Es el mismo que se desea exportar a los nuevos mercados?	Gerente de marketing
5	¿Qué cambiaría y mejoraría de los perfiles de sus ejecutivos gastronómicos / bartenders?	Corporativos
6	¿Qué acciones está tomando la empresa para mantener la innovación en sus recetas? La importancia de la innovación, ¿debería también ser un punto estratégico de acción de gestión humana?	(chef y bartender)
	¿Cuáles son las principales competencias que un colaborador de MCK Hospitality debe tener?	
	¿Cuál es el rol actual del área de gestión humana?	
7	¿Cuáles son los principales procesos que actualmente gestiona el área de gestión humana de MCK Restaurants?	Gerente de gestión humana
	¿Cuáles son los principales retos para el reclutamiento y la selección de personal? Para la contratación de puestos clave, ¿cuál es tiempo promedio de cobertura? ¿Cuál es el índice de rotación?	
	¿Cuáles son las iniciativas estratégicas que debería emprender gestión humana?	

Tabla A3

Preguntas de Diagnóstico – Mandos Medios

N°	Pregunta	Stakeholder
1	¿Considera que su equipo cuenta con las competencias necesarias para cumplir con los nuevos retos?	Chef ejecutivo
	¿Cómo describiría la cultura de MCK?	Administrador
	¿De qué manera la cultura de MCK aporta al logro de los objetivos?	
2	¿Considera que su equipo cumple con lo que se espera del puesto?	Jefe de servicio
	¿Cómo describiría la cultura de MCK?	Chef de cocina
	¿De qué manera favorece esta cultura el logro de los objetivos de su área?	
3	¿Qué cambios a nivel de personal le gustaría que sean implementados en los próximos tres años?	Chef ejecutivo
	¿Cómo contribuiría recursos humanos a los objetivos de su área?	Administrador
	¿Qué cambiaría y mejoraría de los perfiles de sus ejecutivos gastronómicos?	Jefe de servicio
	¿Cuál es el valor que diferencia a un colaborador de MCK Hospitality de la competencia? ¿Ese valor, está hoy suficientemente desarrollado? En su opinión, ¿hay acciones para sostenerlo en el tiempo? ¿Se está trabajando en ello? ¿Ese valor puede ser reproducido o alcanzado por la competencia?	Chef de cocina

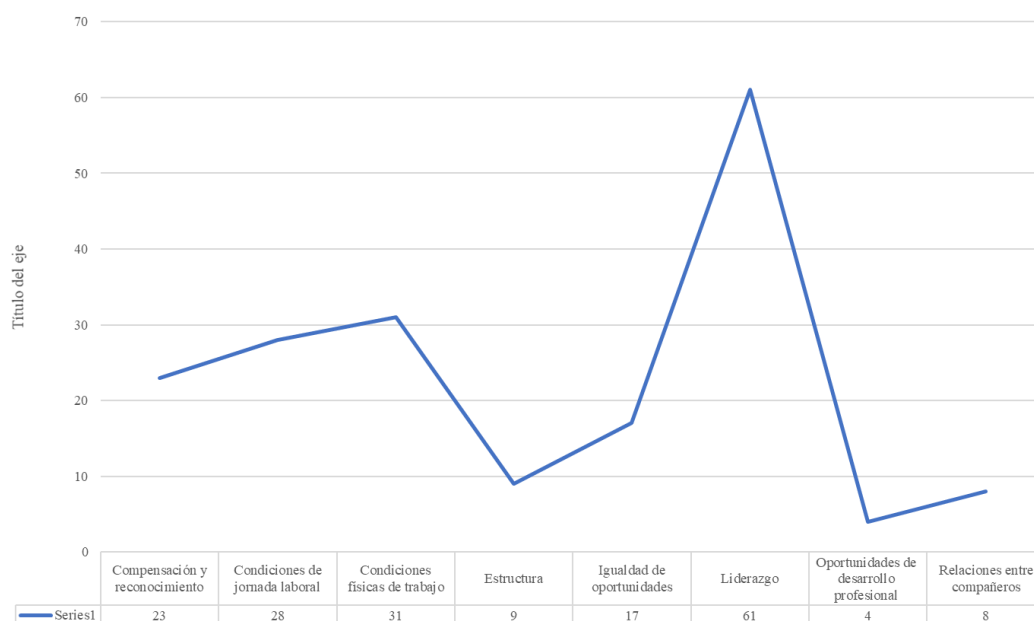


Figura A1. Resultados de clima 2019, pregunta ¿Qué cambiarías o mejorarías para hacer un mejor lugar para trabajar?

PROPUESTA DE VALOR	ORGANIZACIÓN ÁGIL	CULTURA EXITOSA	COMUNICACIÓN
MCK Way: equilibrio entre la informalidad y la sofisticación	<ul style="list-style-type: none"> • Personas sobre procesos • Liderazgo sobre gestión • Dinamismo sobre documentación • Adaptabilidad sobre formalidad 	El estilo de trabajo se define por: <ul style="list-style-type: none"> • Orgullo • Instinto creativo • Autonomía • Motivación por el logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento con conceptos y metas estratégicas
MCK Way define la experiencia del consumidor, pero no la forma de alcanzarla.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál modelo de gestión para seguir creciendo? • ¿Cómo deben ser las personas que se convocan? • ¿Cuál el perfil de líder que sostiene la cultura corporativa? • ¿Qué se documenta? • ¿Qué formalidad sirve? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo llevar el orgullo por el restaurante a toda la empresa? • ¿Cómo darle contenido a la creatividad? • ¿Cómo fomentar la autonomía sin desorden? • ¿Cuál es la línea de carrera? 	Se necesitan: <ul style="list-style-type: none"> • Pirámides corporativas cerradas en la base • Espacios de intercambio de lecciones aprendidas • Plataforma de comunicación básica

Figura A2. Resumen Diagnóstico de Cultura Organizacional 2019

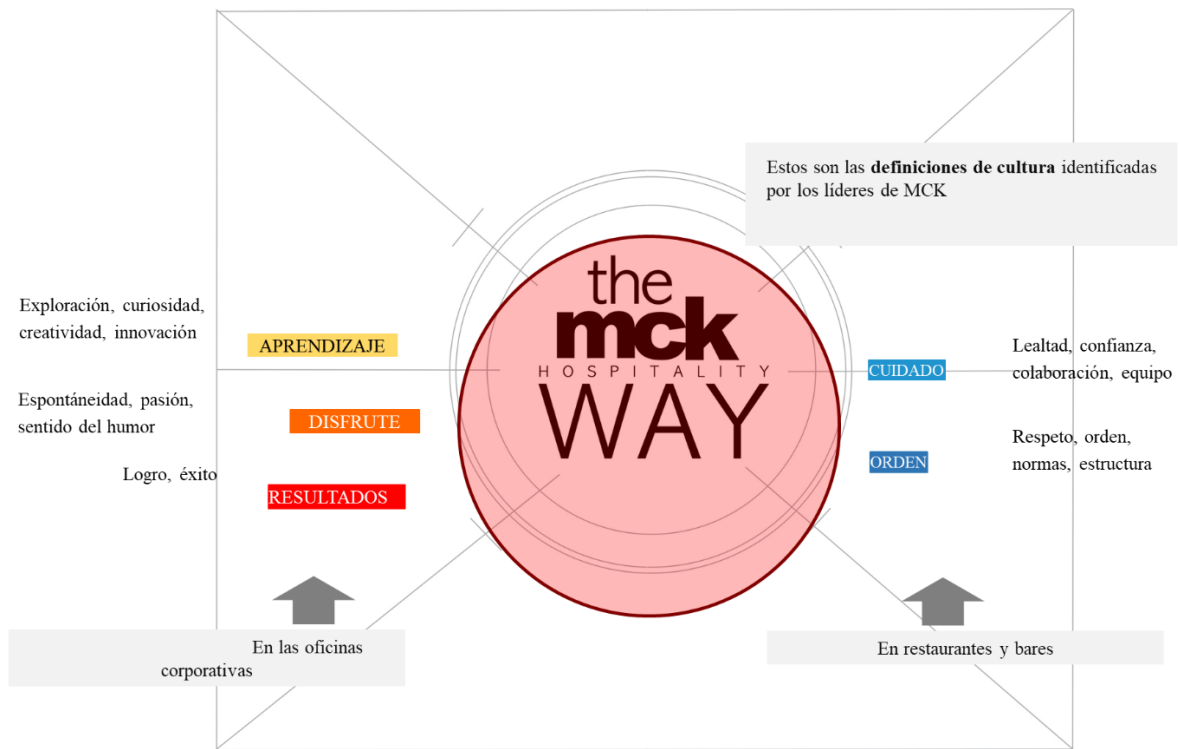


Figura A3. Definiciones de Cultura MCK

Tabla A4

Resumen de resultados evaluación de competencias 2019

	Trabajo en equipo	Dinamismo y energía	Orientación a resultados	Iniciativa	Orientación al cliente	Liderazgo	Disciplina y profesionalismo	Comunicación
Área de Servicio	No cumple	0%	0%	0%	0%		0%	0%
	Aceptable	15%	15%	0%	0%		0%	7%
	Bueno	70%	54%	0%	71%	50%	57%	93%
	Sobresaliente	15%	31%	43%	29%	50%	43%	0%
Área de Barra	No cumple	0%	12.50%	57%		0%	0%	0%
	Aceptable	17%	0%	12.50%		72.50%	80%	25%
Sushi	Bueno	66%	72%	37.55		25%	20%	38%
	Sobresaliente	17%	12.50%	50%		0%		62.50%
Área de Cocina	No cumple	0%	0%	0%		0%	0%	12%
	Aceptable	73%	33%	0%		83%	38%	69%
	Bueno	27%	67%	60%		17%	62.5%	19%
	Sobresaliente	0%	0%	40%		0%	0%	0%
Área de Bar	No cumple	0%	0%		0%	0%	0%	0%
	Aceptable	57.50%	42.50%		14.50%	0%	0%	71%
	Bueno	42.50%	57.50%		85.50%	100%	50%	29%
	Sobresaliente	0%	0%		0%		50%	0%

Tabla A5

Escalas Salariales MCK vs. Mercado Laboral

Cargo MCK	Grado Hay	Comparación con el mercado
Gerente General - CEO	20	10% por arriba
Gerente S. Chef Corporativo	17	5% por debajo
Gerente Jr - Jefe corporativo - Itamae Corp	16	20% por debajo
Bartender Corp. - Administrador Sr.	15	4% por arriba
Analista Sr. - Administrador Jr. - Chef Ejecutivo - Itamae Ejecutivo - Jefe de Servicio Sr.	14	Acorde al mercado
Analista - Chef - Jefe de Servicio jr - Jefe Itamae - Jefe de Bar, Somelier	13	38% por debajo
Jefe de Almacen y Comp - Asistente Adm. - Capitan - Asistente de Gerencia - Asistente de tesoreria - Diseñador Grafico - Generalista de GH - Encargado de Ti.	12	11% por debajo
Cajero - Pastelero - Itamae - Cocinero - Bartender - Cocinero de produccion - Auxiliar de archivo - auxiliar de oficina - Asist. Almacen y compr. - Sup de Servicio	11	53% por debajo
Anfitrión - Mozo - Cocinero Jr - Itamae Jr - pastelero Jr. - somelier Jr. - Teleoperador - Valet Parking - Tecnico de mantenimiento - Auxiliar contable - Bartender Jr.	10	50% por debajo
Corredor - Lavador - Limpieza - Agente de seguridad	9	Acorde al mercado