

# DOCUMENTO 1: INFORMACIÓN CONTEXTUAL GENERAL DE LA EMPRESA Y EL PERSONAL

## RESUMEN EJECUTIVO

Bolivian Foods S.A. opera como franquiciadora maestra de Burger King (13 restaurantes) y Subway (11 restaurantes) en Bolivia, gestionando un total de 24 unidades bajo el Grupo Doria Medina, con énfasis en estándares globales de marcas como Restaurant Brands International (RBI) y Subway. La empresa se encuentra en una fase crítica de transformación digital, transitando del sistema ERP CMNET a SAP, lo que representa una oportunidad estratégica para integrar sistemas POS (Oracle Simphony), automatizar procesos y mejorar la analítica en tiempo real, abordando desafíos como silos de datos y alta rotación de personal en restaurantes.

Este diagnóstico inicial revela un equipo de liderazgo sólido pero limitado por procesos manuales, con metas operativas (estabilidad 24/7 de sistemas, reducción de costos laborales y de alimentos), financieras (control de costos de ventas, optimización de flujo de caja) y tecnológicas (migración a SAP, SLA de 99.5% en disponibilidad).

---

## 1. PERFIL DE LA EMPRESA

### 1.1 Identidad Corporativa

- **Razón Social:** Bolivian Foods S.A.
- **Grupo Controlador:** Grupo Doria Medina
- **Modelo de Negocio:** Franquiciadora Maestra (Master Franchisee)
- **Ubicación Principal:** Bolivia (operaciones en La Paz, Santa Cruz, Cochabamba)
- **Restaurantes Operados:** 24 unidades totales
  - Burger King: 13 restaurantes
  - Subway: 11 restaurantes

### 1.2 Estándares Globales y Marcos Regulatorios

La empresa opera bajo estándares internacionales:

- **Burger King:** Estándares de Restaurant Brands International (RBI)
- **Subway:** Estándares corporativos de Subway Holdings
- Cumplimiento con normativa local boliviana (fiscal, aduanal, laboral, sanitaria)

- Certificaciones de inocuidad alimentaria y seguridad de procesos

## 1.3 Sistemas Tecnológicos Actuales

### ERP y Finanzas:

- CMNET (ERP en transición)
- SAP (En implementación)
- SATCOM (Facturación)

### Operaciones y Ventas:

- Oracle Symphony (POS - Sistema de Punto de Venta)

### Analítica y Reportería:

- Power BI (Inteligencia de Negocios)
- Excel (Herramientas manuales de consolidación)

### Gestión de Incidentes:

- Service Desk Plus (Gestión de tickets y soporte técnico)

### Plataformas Corporativas RBI:

- BK University (Entrenamiento)
- Qualtrics (Satisfacción del cliente)
- Forum (Gestión de usuarios)
- CM Net (Operaciones de marca)

---

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GENERAL

### 2.1 Organigrama Ejecutivo (Septiembre 2025)

#### Nivel Estratégico:

- **Gerente General:** Patricia Urdininea (Liderazgo integral, estrategia, estándares globales)

#### Nivel Directivo - 5 Áreas Principales:

1. **Administración y Finanzas** - Gerente Nacional: Fabian Doria Medina - Responsable de: Contabilidad, tesorería, análisis financiero, cumplimiento normativo
2. **Operaciones y Mantenimiento** - Gerente Nacional: Carlos Camacho - Responsable de: Eficiencia operativa, costos, estándares de restaurantes, mantenimiento de equipos
3. **Logística y Compras** - Subgerente: Antonio Álvarez - Responsable de: Planificación de demanda, compras locales e importaciones, distribución
4. **Sistemas e Informática** - Jefe Nacional: Álvaro Coila - Responsable de: Infraestructura

TI, proyectos de transformación digital (SAP, automatización, IA)

## 5. Comercial y Marketing - Gerente Nacional: Daniela Salas

### Áreas de Soporte:

- Control de Gestión (Coordinadora Nacional: Micaela Gonzales)
- Auditoría Interna (Auditor Interno: Mauricio Clavijo)
- Gestión Humana (Directora: María Laura Parada)

## ~~3. ROLES CRÍTICOS Y RESPONSABILIDADES DETALLADAS~~

### 3.1 Liderazgo General

#### Gerente General - Patricia Urdininea

- Supervisión total de operación estratégica
- Garantiza cumplimiento de estándares globales de marca
- Supervisa todas las áreas: Operaciones, Finanzas, Marketing, RRHH, TI, Logística, Desarrollo
- Optimiza procesos operativos y financieros
- Responsabilidad final sobre rentabilidad y crecimiento

### 3.2 Administración y Finanzas

#### Gerente Nacional de Administración y Finanzas - Fabian Doria Medina

- Supervisa contabilidad multi-unidad (24 restaurantes)
- Control de facturación y costos de ventas
- Gestión de plazo de cierre contable (meta: día 6 del mes)
- Responsable de precisión en reportes y cumplimiento normativo
- Aprobación final de pagos y movimientos de dinero
- Análisis financiero estratégico

#### Supervisor Nacional de Tesorería - Moisés Mamani

- Gestión del flujo de caja
- Relaciones bancarias
- Define y valida pagos a proveedores
- Manejo de ingresos y salidas de efectivo
- Presupuestos de caja y proyecciones financieras

#### Supervisor Nacional de Contabilidad - Sissy Fernández

- Preparación de estados financieros (EEFF)

- Coordinación de auditorías
- Revisión y firma de comprobantes de pago
- Asegura cumplimiento de políticas contables
- Control de moneda extranjera (si aplica)

#### **Contador Senior - Carla Ibáñez (o Flores en referencias alternativas)**

- Revisión de información de ventas de 24 restaurantes
- Gestión de costo de ventas (Kardex, mermas, descuentos)
- Control de inventarios por restaurante
- Cálculo de impuestos y validación fiscal
- Análisis de desviaciones entre presupuesto y real

#### **Coordinadora Nacional de Control de Gestión - Micaela Gonzales**

- Traducción de objetivos estratégicos a KPIs
- Seguimiento de KPIs por restaurante
- Análisis de eficiencia operativa
- Reportes ejecutivos de rentabilidad
- Identificación de desviaciones y acciones correctivas

### **3.3 Operaciones y Mantenimiento**

#### **Gerente Nacional de Operaciones y Mantenimiento - Carlos Camacho**

- Responsable de eficiencia, rentabilidad y estándares de 24 restaurantes
- Supervisión de costos (labor cost, food cost, waste)
- Gestión de KPIs operativos: ventas, experiencia del cliente, cumplimiento de normas
- Supervisión de entrenamiento y capacitación
- Supervisión del equipo de mantenimiento
- Implementación de proyectos de desarrollo

#### **Jefe Nacional de Mantenimiento y Desarrollo - Luis La Fuente**

- Ejecución de mantenimiento preventivo y reactivo
- Gestión del personal de mantenimiento
- Cotización y planificación de reparaciones
- Manejo de proyectos de nuevos locales y remodelaciones
- Lucha contra la cultura reactiva (busca aumentar mantenimiento preventivo)

#### **Supervisores Regionales de Entrenamiento**

- La Paz: Danny Pinaya
- Santa Cruz: Beatriz Quispe

- Cochabamba: (Designar supervisora)

**\*Responsabilidades:**\*

- Entrenamiento de equipos operativos (gerentes, jefes de turno, operarios)
- Capacitación en estándares de marca (BK, Subway)
- Realización de auditorías operativas (REVREC, inspecciones)
- Gestión de plataformas corporativas (BK University, Qualtrics)
- Coordinación de programas de capacitación continua

### **Supervisores Regionales de Operaciones**

- La Paz: Inés Dina López
- Santa Cruz: Herlan Peña
- Responsables de: Supervisión operativa regional, coordinación con restaurantes, cumplimiento de estándares

---

## **3.4 Logística y Compras**

### **Subgerente de Logística y Compras - Antonio Álvarez**

- Nivel estratégico: Planificación de demanda
- Gestión de almacenes (recepción, almacenamiento, despacho)
- Control de presupuestos de compras
- Seguridad alimentaria en la cadena de suministro
- Negociación con proveedores locales e internacionales

### **Supervisora Nacional de Comercio Exterior y Adquisiciones - Alejandra Flores**

- Nivel ejecutivo: Gestión del proceso de compra (PO)
- Negociación con proveedores
- Seguimiento de pedidos y entregas
- Logística de importación (documentación aduanal, seguimiento de embarques)
- Distribución a restaurantes
- Optimización de costos logísticos

### **Supervisores Regionales de Existencias**

- La Paz: Rafael Tejada
- Santa Cruz: Griselda Aguilera
- Responsables de: Control de inventario local, despachos a restaurantes

### **Encargados de Almacén**

- Por región: Recepción, almacenamiento, despacho de productos

---

## **3.5 Sistemas e Informática**

### **Jefe Nacional de Sistemas - Álvaro Coila**

- Disponibilidad 24/7 de servicios de TI
- Ejecución de estrategia tecnológica
- Soporte técnico a todas las áreas
- Dirección de proyectos de transformación digital:
  - Implementación de SAP (crítica)
  - Automatización de procesos con Power Automate
  - Analítica de datos y BI
  - Proyectos de IA y machine learning
- Gestión de infraestructura tecnológica (redes, servidores, POS, VPNs)
- Seguridad de información
- SLA objetivo: 99.5% de disponibilidad

---

## **3.6 Auditoría Interna**

### **Auditor Interno - Mauricio Clavijo**

- Auditoría de procesos en Bolivian Foods y otras empresas del Grupo Doria Medina
- Apoyo en fiscalizaciones internas y externas
- Identificación de riesgos y control
- Liderazgo en implementación de SAP (aspecto de gobernanza y controles)
- Reducción de riesgos operativos y financieros

---

## **4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y REGIONAL**

### **4.1 Estructura Regional**

La operación se organiza en 3 regiones principales:

#### **La Paz (LP)**

- Restaurantes: Múltiples unidades BK y Subway
- Supervisor Regional de Operaciones: Inés Dina López
- Supervisor Regional de Entrenamiento: Danny Pinaya
- Supervisor de Existencias: Rafael Tejada

#### **Santa Cruz (SC)**

- Restaurantes: Múltiples unidades BK y Subway

- Supervisor Regional de Operaciones: Herlan Peña
- Supervisor Regional de Entrenamiento: Beatriz Quispe
- Supervisor de Existencias: Griselda Aguilera

### **Cochabamba (CB)**

- Restaurantes: Unidades BK y Subway
- Supervisores: A designar coordinación con LP

---

## **5. METAS ESTRATÉGICAS**

### **5.1 Metas Operacionales**

- Mantener estabilidad de sistemas 24/7 (POS, conectividad, redes)
- Cumplir con estándares globales de calidad de marcas (auditorías RBI)
- Optimizar eficiencia operativa por restaurante:
  - Labor cost: Reducción de costos laborales
  - Food cost: Reducción de costos de alimentos
  - Waste: Reducción de desperdicios
- Reducir tiempos de atención al cliente
- Garantizar disponibilidad de productos (abastecimiento sin quiebres de stock)
- Mejorar experiencia del cliente (OSAT - Overall Satisfaction)

### **5.2 Metas Financieras**

- Control riguroso de costo de ventas por restaurante (precisión contable)
- Cumplimiento de plazos en cierre contable (meta: día 6 del mes)
- Optimización de flujo de caja:
  - Gestión de cobranzas
  - Pagos a proveedores optimizados
  - Presupuestos precisos
- Reducción de costos logísticos:
  - Importaciones
  - Distribución
  - Gestión de almacenes

### **5.3 Metas Tecnológicas**

- Completar migración de CMNET a SAP (crítica)
- Integrar POS (Oracle Simphony) con ERP (SAP)
- Automatizar procesos con Power Automate:

- Viáticos
- Fondos a rendir
- Compras y aprobaciones
- Alta/Baja/Modificación de usuarios
- Impulsar transformación digital:
  - IA y machine learning
  - Analítica de datos en tiempo real
  - Automatización inteligente (RPA)
- Mejorar disponibilidad de servicios críticos:
  - SLA objetivo: 99.5% de uptime
  - Tiempo de resolución de incidentes

## 5.4 Metas de Personas y Cultura

- Reducir rotación de personal en restaurantes (impacta capacitación y calidad)
- Mejorar capacitación continua (BK University, plataformas corporativas)
- Fortalecer cultura de seguridad alimentaria (inocuidad)
- Desarrollar autonomía de líderes de área
- Mejorar comunicación interdepartamental

# 6. MATRIZ RACI - RESPONSABILIDADES POR PROCESO

## 6.1 Matriz RACI General

| Proceso/Actividad | Gerente General | Adm & Finanzas | Operaciones | Logística |  
 Sistemas | Entrenamiento | Control/Auditoría | |---|---|---|---|---|---|---|---| |  
**Estrategia General** | A/R | C | C | C | C | I | C | | **Estrategia Financiera** | A | R | C | C | I |  
 I | C | | **Operaciones Restaurantes** | A | C | A/R | C | C | C | I | | **Logística y Compras** |  
 A | C | C | A/R | C | I | C | | **Sistemas y TI** | A | C | C | C | A/R | C | C | | **Contabilidad y**  
**Cierre** | A | A/R | C | I | C | I | C | | **Costo de Ventas** | A | R | C | C | I | I | C | |  
**Entrenamiento** | A | I | C | I | C | A/R | I | | **Auditoría** | A | C | C | C | C | I | A/R | |  
**Control de Gestión** | A | R | C | C | I | I | A/R |

### Leyenda:

- R = Responsible (Ejecutor directo)
- A = Accountable (Responsable final)
- C = Consulted (Consultado)
- I = Informed (Informado)

# 7. DINÁMICAS ORGANIZACIONALES Y BRECHAS DE EJECUCIÓN

## 7.1 Alineación General

**Hallazgo Principal:** El equipo de liderazgo (13 roles clave entrevistados) demuestra una **alta alineación en la comprensión de roles** (~80% alineación). Los líderes entienden claramente sus objetivos estratégicos.

Sin embargo, existe una **brecha significativa entre comprensión y ejecución** (~40-50% ejecución efectiva), causada por:

## 7.2 Desafíos Comunes Identificados

### 1. Silos de Datos y Consolidación Manual (El Dolor Principal)

- Los datos residen en sistemas aislados: CMNET, Oracle Symphony, SATCOM, Excel
- Los analistas (Operaciones, Contabilidad, Control, Logística) deben: 1. Extraer manualmente de múltiples sistemas 2. Consolidar en Excel 3. Ajustar y limpiar datos 4. Recién entonces, analizar
- **Resultado:** 70-80% del tiempo se pierde en preparación de datos, solo 20-30% en análisis

### 2. Procesos Manuales y Redundantes

- Aprobaciones manuales (viáticos, fondos, compras)
- Doble registro de información (CMNET ? Excel en Logística)
- Revisión "voucher por voucher" de diferencias (Contabilidad)
- Alta/Baja de usuarios manual
- Seguimiento de embarques por correo electrónico
- Cálculo manual de costo de ventas

### 3. Burocracia y Falta de Autonomía

- Auditoría debe esperar por "predisposición de personas" para acceder a información
- Contadores deben "enviar mails a Sistemas" para ejecutar pasos rutinarios
- Falta de acceso directo a sistemas para análisis
- Cuellos de botella en aprobaciones administrativas

### 4. Cultura Reactiva (Apagar Incendios)

- Mantenimiento está atrapado en ciclo reactivo:
  - Exceso de emergencias no deja tiempo para preventivo
  - Falta de preventivo genera más emergencias
  - Usuarios de restaurantes cometan errores por falta de capacitación/alta rotación
- Tickets de mantenimiento se acumulan y se reportan masivamente en auditorías

## **5. Alta Rotación de Personal**

- Especialmente en restaurantes
- Impacta continuidad en capacitación
- Causa errores operativos y necesidad de re-entrenamiento constante
- Reduce calidad de procesos

# **8. ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y MADUREZ DIGITAL**

---

## **8.1 Nivel de Madurez Digital General: NIVEL 2 (Emergente/Reactivo)**

### **Caracterización:**

- Sistemas fragmentados (CMNET, SAP, Simphony, Satcom no integrados)
- Dependencia de "heroísmo manual" (personal que invierte horas en Excel)
- Puntos brillantes de madurez en IT y Operaciones (cercaos a Nivel 3-4)
- Transición crítica: SAP determinará si la empresa salta a Nivel 3 (Integrado)

## **8.2 Por Área Funcional**

### **Operaciones: Nivel 2 (Emergente)**

- Comprensión clara de KPIs
- Ejecuta auditorías operativas
- Pero: Dependencia de reportes manuales, falta de automatización

### **Finanzas: Nivel 2 (Emergente)**

- Procesos contables estructurados
- Cierre optimizado a día 6 (mejora significativa)
- Pero: Altamente manual (Excel, validaciones manuales, burocracia)

### **Logística: Nivel 2 (Emergente)**

- Procesos de compra definidos
- Pero: Doble registro manual, sin integración de sistemas

### **IT/Sistemas: Nivel 3 (Integrado)**

- Liderazgo entiende transformación digital
- Proyectos de automatización en curso (Power Automate)
- Implementación de SAP en progreso
- Pero: Limitado por capacidad (sobrecargado)

## Auditoría: Nivel 1-2

- Procesos básicos de auditoría
- Pero: Sin acceso directo a sistemas, dependiente de información manual

# 9. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y INFLUENCIA

## 9.1 Matriz de Influencia

Rol   Nivel de Influencia   Capacidad Técnica   Capacidad de Cambio   Criticidad para Transformación	--- --- --- --- ---	Gerente General (Patricia)   Muy Alto
Estratégica   Muy Alta   Crítica	Gerente Admin/Finanzas (Fabian)   Muy Alto	
Financiera   Alta   Crítica	Jefe de Sistemas (Álvaro)   Alto	Técnica Avanzada
Muy Alta   Crítica	Auditor Interno (Mauricio)   Alto	Gobernanza   Alta
Muy Importante	Gerente Operaciones (Carlos)   Alto	Operacional   Alta
Muy Importante	Subgerente Logística (Antonio)   Medio	Operacional   Media
Importante	Supervisora Logística (Alejandra)   Medio	Operacional   Media
Importante	Supervisor Contabilidad (Sissy)   Medio	Técnica   Media
Muy Importante	Contador Senior (Carla)   Medio	Técnica   Media
Importante	Coordinadora Control (Micaela)   Medio	Analítica   Media
	Supervisores Entrenamiento   Medio	Operacional   Media
	Supervisor Tesorería (Moisés)   Bajo-Medio	Técnica   Media
		Importante

# 10. IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS CRÍTICAS

## 10.1 Héroes Ocultos (Personas que Hacen Funcionar Ineficiencias)

Existen roles donde individuos específicos "hacan magia" manualmente:

- **Sissy Fernández:** Logró reducir cierre de 23 a 6 días mediante procesos manuales mejor organizados
- **Carla Ibáñez:** Maneja consolidación de costos de 24 restaurantes manualmente
- **Micaela Gonzales:** Organiza manualmente información de múltiples sistemas
- **Álvaro Coila:** Ejecuta manualmente procesos que podrían automatizarse

**Riesgo:** Salida de estas personas paralizaría operaciones. Es una vulnerabilidad crítica.

## 10.2 Defensores de Cambio

- **Álvaro Coila (Jefe de TI):** Promotor clave de automatización y transformación digital
- **Mauricio Clavijo (Auditoría):** Promotor de digitalización y acceso a sistemas

- **Carlos Camacho (Operaciones):** Promotor de integración POS-ERP e IA
- **Sissy Fernández:** Abierta a cambios (firmas digitales, reportes diarios)

---

## 11. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA TRANSFORMACIÓN

### 11.1 Lecciones Aprendidas

1. **SAP Es la Piedra Angular:** - No es opcional, es crítico - Debe integrar POS desde el Go-Live - Si no, migrará la ineficiencia a un nuevo ERP
2. **Autonomía vs. Burocracia:** - La organización pierde horas esperando aprobaciones y accesos - Necesita redefinir gobernanza (acceso de lectura, aprobaciones digitales)
3. **Datos en Origen vs. Limpieza:** - No se puede "limpiar a nivel contable" lo que se genera mal en Operaciones - Necesita prevención en origen (validaciones en POS, procedimientos en restaurantes)
4. **Talento Desaprovechado:** - El equipo está capacitado para análisis estratégico - Está atrapado en tareas administrativas y manuales - Necesita liberarse para alta valor

---

## 12. RECOMENDACIONES INMEDIATAS (Para Delivery 1)

### 12.1 Acciones Prioritarias

#### Inmediato (Semanas 1-4):

1. Comunicar y alinear liderazgo en visión de transformación
2. Formalizar patrocinio ejecutivo (CEO + Finanzas + TI)
3. Crear equipo de proyecto SAP con autoridad (Mauricio + Álvaro + Finanzas)
4. Realizar workshops de validación de procesos AS-IS/TO-BE

#### Corto Plazo (Meses 1-3):

1. Otorgar acceso de lectura a Auditoría y Contabilidad
2. Pilotar Power Automate para 1-2 procesos manuales (viáticos, usuarios)
3. Completar implementación de SAP (fase I)
4. Iniciar integración POS-ERP

#### Mediano Plazo (Meses 3-12):

1. Completar implementación de SAP (todas las fases)
2. Crear dashboards de BI (Power BI) para KPIs operativos
3. Automatizar procesos críticos (conciliaciones, costo de ventas)
4. Capacitar al equipo en nuevas herramientas

## **13. CONCLUSIÓN**

---

Bolivian Foods S.A. posee un equipo de liderazgo competente, alineado en comprensión de roles y claro en objetivos estratégicos. Sin embargo, la organización está limitada por procesos manuales, silos de datos y burocracia que frena la eficiencia operativa.

La transformación digital (SAP + Automatización + BI) es la palanca que liberará el potencial del equipo, permitirá reducir costos (logísticos, laborales), mejorar la precisión financiera y elevar la eficiencia operativa a estándares competitivos globales.

El éxito dependerá del patrocinio ejecutivo, la ejecución rigurosa del proyecto SAP y la voluntad de rediseñar procesos (no solo migrar ineficiencias).

---

**Versión:** 1.0 - Delivery 1 **Fecha:** Noviembre 2025 **Elaborado por:** Equipo de Diagnóstico de Transformación Digital