

ALSEA CONECTA MARCAS LÍDERES CON TALENTO

Contamos con estrategias
enfocadas en capacitar y retener
al mejor talento de la industria



+10,000
PROMOCIONES



28.26
HORAS PROMEDIO
DE CAPACITACIÓN
POR COLABORADOR



+71,000
COLABORADORES

53%
HOMBRES

47%
MUJERES



EQUIPO GANADOR

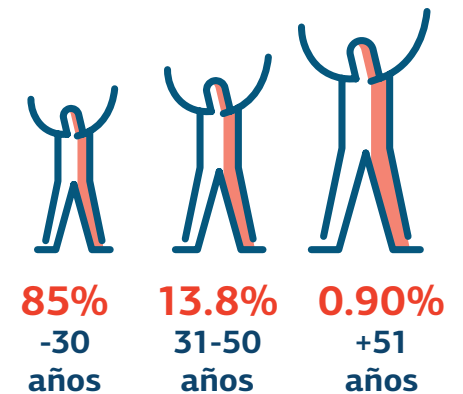
Estamos convencidos de que el crecimiento de la Compañía, el posicionamiento de nuestras marcas y el acercamiento con los clientes sólo es posible gracias a la pasión y el compromiso de los colaboradores que conforman la familia Alsea.

Este año lanzamos diversas iniciativas que nos permitieron estar más cerca de los gerentes y brindar el apoyo necesario para mejorar la productividad de su equipo y la experiencia del cliente. Promovimos iniciativas para mejorar la calidad del liderazgo en nuestros mandos medios y fortalecer la competitividad de nuestros esquemas de compensación, logrando así un avance significativo en la retención de talento a nivel global.



	Total	H	M
México	43,715	23,352	20,363
Argentina	7,860	3,236	4,624
Chile	3,869	1,816	2,053
Colombia	3,408	1,998	1,410
España	12,769	7,243	5,526

45% de mujeres ocupan puestos de management



Nivel de compromiso emocional

Durante 2018, el 100% de los colaboradores tuvieron la oportunidad de participar en la Encuesta de Compromiso -ECO-, que realizamos desde hace 2 años. A través de esta herramienta escuchamos el sentir de nuestra gente, identificamos sus necesidades y definimos cómo podemos ofrecer una mejor experiencia de trabajo en coordinación con los líderes.

Orgullosamente, logramos una participación de 92.41% de nuestros colaboradores en este proceso y obtuvimos un incremento de 0.15 en el indicador de compromiso, en comparación con la calificación de 2016, logrando un resultado de 4.07, en una escala de 0 a 5.

Estos resultados reflejan la calidad de liderazgo en Alsea, mostrando la preocupación de nuestros gerentes de tienda y líderes del centro de soporte a nivel global, por conectar con sus colaboradores y establecer planes de impacto efectivos que mejoren la integración de sus equipos.



4.07
de compromiso
a nivel global,
en una escala
de 0 a 5

RESULTADOS DE COMPROMISO POR PAÍS

	2018	2016	Variación
México	4.18	4.03	+0.15
Argentina	3.82	3.75	+0.07
Brasil	3.74	3.74	0
Chile	4.14	3.89	+0.25
Colombia	3.97	3.72	+0.25
España	3.81	3.68	+0.13
Uruguay	4.3	-	-

Desarrollo de talento

El desarrollo de nuestros colaboradores constituye uno de nuestros pilares estratégicos más importantes. Impulsar su crecimiento y ofrecerles un plan de carrera a largo plazo es nuestra prioridad. En este sentido, desarrollamos constantemente programas que coadyuven a la preparación de los mejores líderes de la industria y sean a su vez, promotores de desarrollo para nuevas generaciones.

Rutas de carrera intermarca

Seguimos trabajando en el diseño de rutas intermarca y contribuimos activamente con el desarrollo de nuestros colaboradores. Este programa consiste en cubrir vacantes de una marca con candidatos provenientes de otras, así, aprovechamos su experiencia e impulsamos su carrera a largo plazo. A partir de 2019 cambiaremos la forma de medirlo para ser mucho más objetivos y tener un procedimiento mucho más robusto.

Mentoring

Se trata de un programa de desarrollo de habilidades de mentoreo acompañados por un *coach* externo. La asignación de mentores se establece con base en sus áreas de competencia y las necesidades específicas de los *mentees*, luego, en conjunto, definen los objetivos de trabajo y se reúnen mensualmente a trabajar en sesiones confidenciales.

El *mentee* logra desarrollar una nueva habilidad o competencia y el mentor se convierte en referente dentro de la organización, para desarrollar competencias clave del negocio y generar relaciones por fuera de su sector.

Con este programa, Alsea desarrolla el potencial de sus colaboradores, mejora su desempeño, promueve mayor rentabilidad para el negocio, genera sinergias entre áreas y marcas y realza la cultura organizacional.

Círculo de mentoría

Este programa busca ampliar la visión del negocio desde una perspectiva más integral apoyando el desarrollo de los colaboradores por medio de círculos de mentoría, donde comparten experiencias y fortalecen sus competencias personales y profesionales.

Los encuentros del círculo ocurren de manera bimestral, los participantes se dividen en duplas y cada una es responsable de preparar un encuentro para tratar temas de negocio y liderazgo. El objetivo de este programa es consolidar al Director Mentor como referente y fortalecer su rol dentro de la Organización. Actualmente participan 12 colaboradores (1 mentor y 11 *mentees*).

Mejoras significativas en rotación

Los indicadores de rotación de personal han alcanzado una mejora de 26.6 puntos porcentuales promedio en México, Argentina, Chile y Colombia en los últimos 4 años, gracias a la ejecución de iniciativas para mejorar la experiencia de trabajo de nuestros colaboradores, a la inversión continua en formación y capacitación y a la mejora en la competitividad salarial de nuestra gente.

Horas promedio de capacitación por colaborador por país

- Chile: 25
- Argentina: 36
- España: 4.9
- México: 35.61
- Colombia: 7.38

28.26 horas promedio por colaborador

Diversidad e Inclusión

- Concluimos la 2ª generación del programa *Reach High* con 16 participantes a nivel global. Este programa tiene el objetivo de acelerar el desarrollo personal y profesional en mujeres de alto potencial para impulsar su trayectoria ascendente en Alsea. El programa consiste en seleccionar mujeres en posiciones de gerencia a dirección, se imparten 8 sesiones en equipos multiculturales, donde se presentan casos de estudio para su análisis y solución. Uno de los mayores valores de este programa radica en la sinergia de experiencias y el aprendizaje colaborativo de alto nivel.
- Implementamos la Política de Diversidad e Inclusión que promueve una cultura de respeto a la diversidad, igualdad laboral, no discriminación e inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad. A través de ésta, se vela por garantizar la igualdad de oportunidades para los integrantes de la empresa. A nivel global contamos con 237 colaboradores con discapacidad
- Impartimos talleres de sensibilización sobre Diversidad e Inclusión a las áreas de Recursos Humanos, quienes serán los encargados de permear este rasgo de nuestra cultura.
- En México y Argentina el 80% de nuestros colaboradores son sindicalizados

Jornada Flexible y Viernes Flex

Aplica para el 100% del personal de centro de soporte en México, Colombia y España. Su objetivo es promover el balance entre el trabajo y la vida personal, brindando el beneficio de horario de trabajo flexible de nueve horas, entrando de lunes a jueves a las 7, 8 ó 9 hrs y los viernes con un horario continuo de 6 horas saliendo a las 13 a las 14 y a las 15 hrs.

Se ha establecido que este horario podrá aplicarse siempre y cuando no afecte el soporte a la operación, cierres contables, pagos de nómina, novedades, compromisos establecidos previamente, reuniones, entre otros.

MÉXICO

Distrital Coach

Para cumplir la meta de crecimiento, necesitamos continuar con la consolidación de un equipo de clase mundial, por lo que el desarrollo de nuestro talento toma un papel fundamental. Hoy más que nunca, es necesario contar con líderes desarrolladores de líderes, que además de soportar el crecimiento de la Compañía a través del logro de resultados reconozcan las contribuciones de valor, demuestren genuino interés por desarrollar a otros y sobre todo, otorguen los recursos necesarios para su gestión.

Es así como en línea con nuestra filosofía de Gerente Dueño, surge *Distrital Coach*, un programa que busca evolucionar el perfil de nuestros distritales para llevarlos a un siguiente nivel, conscientes de que son los líderes más importantes de la Compañía y quienes dirigen la operación.

En 2018 se redefinió el perfil del distrital con un enfoque de *coach* y se capacita como entrenador para el despliegue del programa. En México, se lanzó la iniciativa con talleres de formación y seguimiento del nuevo rol del distrital, alineado con el centro de soporte.

Círculo de Líderes

En el Centro de Operaciones Asea (que integra en México nuestra operación de logística, manufactura y transporte) lanzamos el Círculo de Líderes I, una intervención en Cultura y Liderazgo enfocada en los mandos medios y apoyada por el equipo directivo, para resolver los retos del COA en materia de Gente. A través de conferencias semanales y dinámicas grupales con la participación de 90 líderes, se logró reducir la tendencia de rotación en un 50%, con el fin de estabilizar al equipo y mejorar el servicio de cara a la operación. A futuro, se continuará con la implementación del Círculo en su fase II, con el objetivo de construir un equipo productivo a favor de nuestras tiendas.

El programa continuará extendiéndose a otros mercados de Asea.



La Voz del Gerente

Sabemos que nuestros gerentes son un pilar fundamental en las operaciones, por lo que estamos atentos a sus opiniones y comentarios con el propósito de establecer programas que contribuyan en la mejora continua y generación de valor en la organización. Bajo esta premisa, se desarrolló en México el programa La Voz del Gerente, que tiene como propósito establecer un contacto directo con los gerentes de tienda y escuchar de primera mano cuáles son sus necesidades en la operación, así como entender el apoyo que esperan recibir de las áreas de soporte.

Con este programa buscamos fortalecer y desarrollar el talento de nuestros equipos de trabajo y generar mejores resultados en el negocio y con el cliente.

En este programa participan los gerentes de tienda que hayan demostrado un alto compromiso y potencial de acuerdo con su desempeño y resultados de indicadores.



El programa consiste en sesiones de diálogo entre el Director General y los gerentes, quienes sesionan en reuniones periódicas para escuchar a los compañeros y expresar sus opiniones y puntos de vista con respecto a la operación, con el apoyo de otras áreas que contribuyen en la mejora operativa del negocio y que dan seguimiento a la solución de los problemas identificados.

Participaron 14 gerentes de tienda:

- 2 Domino's Pizza
- 3 Starbucks
- 1 Italianni's
- 2 Vips
- 1 Burger King
- 1 California Pizza Kitchen
- 1 P.F. Chang's
- 1 El Portón
- 1 Chili's
- 1 The Cheesecake Factory

El programa continuará extendiéndose a otros mercados de Alsea.





Un ambiente laboral que integra un estilo de vida balanceado contribuye al buen desempeño de nuestros colaboradores. Por ello, en Alsea constantemente desarrollamos programas que fomentan prácticas de bienestar integral.

Convenios y beneficios

- Se revisaron las reglas del cupón de 30% de descuento que nuestros colaboradores tienen en nuestras marcas, lo cual representó \$21.4 mdp de ahorro a 53 mil colaboradores en 18 meses
- Se definió la política de apoyo de transporte para resguardar la seguridad de los colaboradores en el trayecto de la tienda a su domicilio o viceversa en tres casos:
 - a) Que tengan la responsabilidad de apertura en horarios previos a 6:00 o de cierre en horarios posteriores a 22:00
 - b) Que el restaurante se encuentre en una zona conflictiva
 - c) Que no exista transporte público en los alrededores, previo a la apertura o cierre del establecimiento
- Nuevamente llevamos a cabo la Feria de Salud multimarca que ofreció estudios de laboratorio gratuitos para el control de peso, valoración oftalmológica y dental



Diversidad e Inclusión

- En México implementamos la política de maternidad y paternidad que supera las condiciones de ley en el país y nos permite otorgar beneficios durante el periodo inicial de maternidad y paternidad en el caso de hijos naturales y adoptados, tales como:
 - Paternidad:
 - 7 días continuos con goce de sueldo
 - Maternidad:
 - Esquemas de licencia y reincorporación al trabajo
 - Jornada comprimida: 4 horas diarias de trabajo, incrementando una hora laboral a partir del 5to mes del bebé
 - Jornada flexible: 3 días de trabajo en oficina y 2 días de trabajo *home office*
 - Licencia adicional: permiso hasta de 90 días sin goce de sueldo para el cuidado del recién nacido
 - Salas de lactancia con las condiciones adecuadas para la extracción y conservación de leche para las colaboradoras que han concluido su licencia por maternidad
- Iniciamos los diagnósticos de inclusión sobre personas con discapacidad para promover la selección de talento más allá de limitaciones físicas, sociales o mentales. Este instrumento de diagnóstico determina la concordancia de la responsabilidad laboral con respecto a la limitación o discapacidad de los candidatos. Actualmente, ya contamos con 237 colaboradores participando de este programa.
- Las oficinas corporativas en la Ciudad de México cuentan con la certificación LEED Gold, con espacios adecuados para trabajar de manera más eficiente, mejor iluminación, ventilación y menos ruido. Esta certificación nos permite tener un espacio de trabajo más ergonómico.



ARGENTINA

Liderando hacia el éxito

Es un programa de formación *In-Company* en la prestigiosa Universidad Torcuato Di Tella. Consiste en 60 horas cátedra que culmina con la presentación de un proyecto integrador. Tiene el objetivo de formar a los gerentes de distrito en 3 ejes fundamentales del negocio: liderazgo y compromiso, pensamiento estratégico y visión de negocio.

Actualmente 38 colaboradores (31 gerentes de distrito y 7 colaboradores de áreas de soporte) participan en este programa y sus acciones se registraron y evaluaron en un *scorecard* al finalizar cada módulo del programa.

Training pass

Consiste en un paquete de cursos de entre 20 y 48 horas, de educación ejecutiva de la prestigiosa Universidad antes mencionada, que se ofrecieron a colaboradores con buen desempeño y potencial. Estos programas se eligieron con base en las necesidades de desarrollo de cada participante. Las temáticas de estos programas fueron:

- Negociación
- Creatividad
- Inteligencia Emocional
- *Mindfulness*
- Neurociencias



COLOMBIA

Plan individual de desarrollo

Este programa consiste en un taller de 4 horas que diseñamos y dictamos internamente para todos los colaboradores de la Compañía, con el fin de brindar herramientas de desarrollo personal, donde los colaboradores identifican sus fortalezas y oportunidades para trabajar de manera clara y asertiva en sus planes individuales de desarrollo. Se impartieron 7 talleres y participaron 115 colaboradores.

Beca Excelencia Unisabana

Busca reconocer la competencia profesional de las personas que, por su proyección dentro de la empresa, sean elegibles para desempeñar cargos de alta responsabilidad, destacándose por la calidad en su trabajo y el compromiso social. Este año estuvo dirigido a 180 colaboradores de centro de soporte de los cuales se postularon 5 candidatos.

La beca aplica para nueve programas de especialización en Gerencia, pertenecientes a la Dirección General de Posgrados de la Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.



Convenios con instituciones educativas para la formación superior

Programa que apoya con descuentos a los colaboradores y sus familiares -hasta tercer grado de consanguinidad- en su proceso de formación superior. Actualmente disponible para 3,200 colaboradores. Cada colaborador puede acercarse a las instituciones y presentar el certificado laboral de la Compañía para acceder a dichos descuentos.

Algunas de las instituciones con quienes la Compañía tiene convenios son:

- Universidad Santo Tomás
- Fundación Universitaria Unipanamericana
- Fundación Nueva América

Programa de Vigilancia Epidemiológico (osteomuscular)

Este programa pertenece al área de Seguridad y Salud en el Trabajo y tiene como objetivo la detección, prevención, control o erradicación de enfermedades osteomusculares. En 2018 logramos poner este programa a la disposición del 100% de nuestros colaboradores.

Alsea Contigo

Es un sistema de comunicación donde los colaboradores de las marcas en Colombia podrán actualizarse de todas las novedades, eventos, cambios y actividades la Compañía.

El sistema cuenta con dos secciones principales: GO Reconocimientos, donde los colaboradores reciben una mención por destacar en alguno de los valores corporativos (Actitud Ganadora, Liderazgo Involucrado, Servicio Sorprendente, Espíritu Colaborativo y Atención al Detalle) y GO Beneficios, donde los colaboradores acceden a la más amplia red de convenios e incentivos tanto personales como familiares de más de 120 reconocidas marcas regionales y locales en casi 20 categorías.



ESPAÑA

Carreras populares

En 2018 se llevaron a cabo 3 carreras para fomentar los hábitos saludables entre nuestros colaboradores. En estas carreras participaron 243 corredores que recorrieron 1,211km con fines solidarios, por la salud del corazón y en apoyo a asociaciones de lucha contra el cáncer.



243
corredores

1,211KM
CON FINES
SOLIDARIOS

