

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: Ingeniero Comercial

TEMA

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA DE SERVICIOS “EL CAFÉ DE LA VACA”, UBICADA EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

AUTORAS:

MOSCOSO ORELLANA SONIA CAROLINA

TORRES MERA GABRIELA ISABEL

DIRECTORA:

SONIA ELIZABETH JIMÉNEZ CUEVA

Quito, abril del 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones expuestas en este trabajo de grado, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, abril del 2013

Sonia Carolina Moscoso Orellana

C.I. 1717930356

Gabriela Isabel Torres Mera

C.I. 1719747006

DEDICATORIA

A mis padres, Joselito y Patricia, quienes supieron educarme con valores de responsabilidad y perseverancia y han permitido que hoy sean una mujer productiva y de bien; a mis hermanos, Dennise, Ana Lucia y Pablo, mi razón de vida y dueños de mi corazón, gracias por su apoyo, sus palabras e interminables locuras; a mi novio José Gabriel, quien con paciencia y amor estuvo presente en todas las etapas de este trabajo y supo apoyarme y aconsejarme de la mejor forma, a las personas que siempre van a estar presentes y arraigadas en mi alma y mi corazón; mi abuelita Wilma y mi tío Estuardo, angelitos que han estado y seguirán presentes en mi vida espiritual.

A mis amigas del hermoso Colegio “24 de Mayo” y a “los chicos de la u”, gracias por todas las experiencias inolvidables que me han brindado; y a ti Gaby, gracias por esta amistad de más de 10 años, por todas estas etapas de la vida que hemos pasado juntas, gracias por esta buena amistad.

A mi tutora y demás profesores, gracias por su tiempo y su apoyo, así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Carolina Moscoso Orellana

DEDICATORIA

A mis Padres Gustavo y Norma, la razón de mi vida, quienes han sabido llevarme y guiarme por el camino del bien, con mucho esfuerzo, dedicación y amor para formarme como una persona responsable y madura. A mi Hermano Bryan, por ser también la razón de mi vida, dueño de todo mi corazón y razón suficiente para esforzarme día a día y así motivarlo a que cumpla con todos sus objetivos.

A mis dos angelitos, aquí en la tierra, mi abuelita Marthita, dueña completa de mi alma, quien con su cariño infinito, su bondad, sus ojitos de ternura y su inmensa valentía de mujer, han permitido que desde mi corta edad sepa ver la vida como una mujer luchadora y en el cielo a mi abuelito Luchito, a quien siempre tendré presente por su fortaleza, su sentido del humor y por el amor y cariño que nos demostró durante toda su vida.

A mis amigos, amigas, tanto de la etapa colegial como de la universidad y laboral, un gracias de corazón por todo los momentos compartidos y les experiencias vividas. A mi mejor amiga, hermana, Caro; después de más de 10 años de amistad, hermandad, locuras, alegrías, tristezas y demás hoy estamos cumpliendo este objetivo tan importante en nuestras vidas, juntas. Muchas gracias por todo. A mis maestros y maestras en todas las etapas de mi vida, que supieron transmitirme los conocimientos necesarios para encaminar de la mejor manera mis estudios, y a mi tutora, gracias por su apoyo y enseñanzas.

Gabriela Torres Mera

AGRADECIMIENTOS

En este corto párrafo, deseamos agradecer profundamente a todas las personas que han estado junto a nosotras de una forma incondicional durante el desarrollo de nuestra carrera, tanto en la etapa de aulas como en esta etapa de trabajo de grado.

Nuestros maestros, quienes han sabido guiarnos, apoyarnos, aconsejarnos y formarnos de la mejor forma durante estos 5 años.

Muchas gracias a nuestra tutora, quien pese a sus afecciones de salud, se ha mantenido presente y nos ha apoyado incondicionalmente en el desarrollo de la tesis; además a los profesores Ing. Raquel Chicaiza e Ing. Logroño, quienes a pesar de no ser nuestros tutores, nos ayudaron de una forma muy valiosa.

Carolina y Gabriela

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
LA EMPRESA “EL CAFÉ DE LA VACA”	4
1.1 Antecedentes históricos	4
1.2 Organización de la empresa	5
1.3 Personal	7
1.4 Descripción básica de funciones por cargo	11
1.5 Segmento del mercado que cubre.....	19
1.6 Productos y servicios que ofrece	21
CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO.....	23
2.1 Análisis externo	24
Oportunidades	24
Amenazas.....	25
2.1.1 Macroambiente	25
2.1.1.1 Aspectos político - legales	26
2.1.1.2 Aspectos económicos	27
2.1.1.3 Aspectos sociales	29
2.1.1.4 Aspectos tecnológicos y ecológicos.....	30
2.1.2 Microambiente	30
2.1.2.1 Clientes.....	31
2.1.2.2 Proveedores	33
2.1.2.3 Competencia.....	33
2.1.2.4 Organismos de control	33
2.1.2.6 Componente laboral	39
2.2 Análisis interno.....	40
Fortalezas	40
Debilidades	41
2.2.1 Componente organizacional	41
2.2.2 Componente de comercialización.....	41

2.2.3	Componente financiero.....	42
2.2.4	Componente de Talento Humano	42
2.2.5	Componente de producción	43
2.3	Dirección organizativa.....	43
2.3.1	Declaración de la misión.....	43
2.3.2	Declaración de la visión.....	44
2.3.3	Valores corporativos	44
2.3.4	Objetivos a largo plazo	44
2.3.5	Análisis FODA	45
2.3.6	Formulación de estrategias	46
2.3.6.1	Estrategia: Implementar una nueva Imagen Corporativa.....	46
2.3.6.2	Estrategia: Estandarización de procesos en el área de producción	48
2.3.6.3	Estrategia: Proponer un nuevo modelo de gestión administrativa .	48
2.3.6.4	Estrategia: Creación del departamento de Talento Humano.....	50
2.4	Plan operativo.....	51
2.5	Herramientas utilizadas en la planificación estratégica.....	52
2.5.1	Matriz de evaluación de los factores internos (E.F.I.).....	52
2.5.2	Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E.)	53
2.5.3	Métodos de proyección.....	55
2.6.	Medición de resultados:.....	57
2.6.1	Cliente:.....	57
2.6.2	Medición de la satisfacción del cliente	63
2.6.2.1	Clientes interno y externo	64
2.6.2.2	Indicadores de gestión.....	67
2.6.2.2.1	Productividad	69
CAPÍTULO III.....		75
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		75
3.1	Análisis externo	76
3.1.1	Macroambiente	76
3.1.1.1	Aspectos económicos	76
3.1.1.2	Factores tecnológicos	85
3.1.2	Micro ambiente	85
3.1.2.1	Clientes.....	85

3.1.2.2 Proveedores	88
3.1.2.3 Competencia.....	88
3.1.2.4 Organismos de Control	92
3.2 Análisis interno.....	93
3.2.1 Capacidad administrativa.....	94
3.2.2 Capacidad de talento humano	100
3.2.3 Capacidad económica – financiera	101
3.2.4 Capacidad operativa.....	102
3.2.5 Procesos productivos	115
3.3 Problemática de la empresa	125
3.3.1 Metodología: Diagnóstico empresarial	125
3.3.2 Matrices:	132
3.3.2.1 E.F.E.....	132
3.3.2.2 E.F.I.....	133
3.3.2.3 F.O.D.A.	134
3.3.3 Diagnóstico del problema	137
3.3.3.1 Estrategias:	138
CAPÍTULO IV	139
DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS	139
4.1 Estrategias:	139
4.1.4 Crear el departamento de talento humano	139
4.1.1 Implementar una nueva imagen corporativa.....	152
4.1.3 Aplicar un modelo de gestión administrativa	164
4.1.2 Estandarización de procesos en el área de producción	169
CAPÍTULO V	183
PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS	183
5.1 FORMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS:	184
5.1.2 Nivel de Satisfacción de Cliente	184
5.1.3 Reducción de gastos.....	189
5.1.4 Indicadores financieros:.....	214
CAPÍTULO VI.....	232
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	232
Conclusiones:	232

Recomendaciones:.....	233
BIBLIOGRAFÍA	235

Índice De Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama actual	6
Ilustración 2: Listado de personal Administrativo y Operativo	7
Ilustración 3: Listado de personal: Sucursal Machachi	8
Ilustración 4: Listado personal: Sucursal San Luis	9
Ilustración 5: Listado personal: Sucursal Cayambe	10
Ilustración 6: Mapa de localización de sucursales	20
Ilustración 7: Desarrollo del Modelo de la Gestión Administrativa	50
Ilustración 8: Cuadro No. 1: Porcentaje de inflación mensual.....	77
Ilustración 9: Gráfico No.1: Índice de inflación	78
Ilustración 10: Cuadro No. 2: Producto Interno Bruto PIB (miles de millones \$) 80	
Ilustración 11: Gráfico No.2 PIB Per Cápita	81
Ilustración 12: Tabla No. 3: Tasa de Interés Activa Sector Servicios	82
Ilustración 13: Gráfico No. 3 Tasa de Interés Activa.....	83
Ilustración 14: Cuadro No. 4: Tasa de Interés Pasiva Sector Servicios	83
Ilustración 15: Tendencia de consumo de comida étnica.....	87
Ilustración 16: Tendencia de compra	87
Ilustración 17: Restaurante “La Casa de Fernando”	89
Ilustración 18: Hacienda Umbría	90
Ilustración 19: Restaurante Friday’s	90
Ilustración 20: Vaco y Vaca Restaurante	91
Ilustración 21: Resumen restaurantes competencia	91
Ilustración 22: Reporte de transacción de inventario	119
Ilustración 23: Reporte de Transacciones de Inventarios	120
Ilustración 24: Reporte de Transacciones de Inventarios	121
Ilustración 25: Detalle de Proveedores	123
Ilustración 26: Catálogo de Inventario	124
Ilustración 27: Recetas	124
Ilustración 28: Detalle de la Receta	125
Ilustración 34: Nueva Imagen	155
Ilustración 35: Logotipos Complementarios Informativos	156
Ilustración 36: Señalética	157
Ilustración 37: Señalética	158
Ilustración 38: Formato de Tarjeta de Presentación.....	159
Ilustración 39: Formato de Hojas A4	160
Ilustración 40: Formato de Sobre Americano	161
Ilustración 41: Formato de Carpeta Interior	161
Ilustración 42: Formato de Lomos para Archivadores.....	162
Ilustración 43: Diseños de Uniformes para el personal de cocina	163
Ilustración 44: Modelos de Uniformes para Meseros	164
Ilustración 45: Nuevo Organigrama.....	168

Ilustración 46: Formato de Hoja de Registro de Desempeño	185
Ilustración 47: Métodos de Evaluación.....	186
Ilustración 48: Formato de Cuestionario para Empleados	188

RESUMEN

Este trabajo de grado se encuentra constituido de cinco capítulos en los cuales se detallan todas las actividades que la empresa “El Café de la Vaca” realiza.

En el Capítulo I se desarrolla una descripción de los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional, el personal por el cual está conformada y sus funciones por cargo, así como también el segmento de mercado que la empresa cubre, los productos y servicios que ofrece.

El Capítulo II detalla, con base en el marco teórico, los conceptos fundamentales que se aplicaran en los próximos capítulos.

En el Capítulo III se desarrollan los temas que fueron expuestos en los capítulos anteriores, de la siguiente manera; empezamos con el análisis externo de la empresa. Para el análisis interno de “El Café de la Vaca”, nos referimos a las diferentes capacidades administrativas, de talento humano, económica – financiera, operativa y procesos productivos, además aquí se detalla la problemática de la empresa y se da paso a la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos y la Matriz F.O.D.A., dando paso a la creación de las estrategias a utilizarse.

En el Capítulo IV, una vez definidas las estrategias, damos paso al Direccionamiento Estratégico, desarrollando cada una de las estrategias planteadas, la creación del Departamento de Talento Humano, Implementar una nueva imagen corporativa, Aplicar un nuevo modelo de gestión administrativa y la Estandarización de los procesos en el área de producción.

En el Capítulo V, se desarrolla el presupuesto que utilizaremos para la consecución de las estrategias, además se presenta la medición del nivel de productividad de la empresa antes de poner en práctica el proyecto y una vez que este haya sido ejecutado.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones que se les hace a los miembros de la organización, además de incluir aquí toda la bibliografía utilizada y las direcciones de páginas web utilizadas para la realización de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene por objeto ayudar a la mejora de la imagen corporativa en donde, el mejoramiento de los procesos claves con los que cuenta “El Café de la Vaca” asegurará la eficacia de éstos, como son la atención al cliente tanto internos como externos, además de agregarle valor y aprovechar de mejor manera los recursos empleados para el desarrollo de los procesos, dando como resultado un tiempo de respuesta menor para sus clientes lo que conlleva a una satisfacción con el servicio y producto que está adquiriendo.

El Plan de Mejoramiento Integral contribuirá a la satisfacción del cliente, lo que conlleva a la fidelidad por parte de los mismos mediante la implementación de políticas de atención al cliente, ampliación de mercados, además de desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas.

Por ello el diseño de un Plan de mejoramiento Integral se consideraría como una herramienta útil para “El Café de la Vaca”, ya que permitiría a la empresa avanzar con un ritmo igual o mejor que la competencia de una forma flexible y así efectuar los ajustes según se den las circunstancias y oportunidades.

A su vez el Plan de Mejoramiento servirá para que los otros planes de la empresa (por ejemplo el plan de producción y el financiero); asigne responsabilidades, permita revisiones y controles periódicos para resolver los problemas que pueden presentarse en un futuro.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Aplicar un Plan de Mejoramiento en la empresa “El Café de la Vaca”, para que de una forma integrativa constituya un proceso de mejora continua, control, seguimiento e incorporación de acciones correctivas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las causas que provocan las debilidades detectadas.

Identificar las posibles acciones de mejora.

Establecer las prioridades de cada una de las acciones.

Incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta tiene por objeto ayudar a la mejora de la imagen corporativa en donde, el mejoramiento de los procesos claves con los que cuenta “El Café de la Vaca” asegurará la eficacia de éstos, como son la atención al cliente tanto internos como externos, el proceso de mantener un control riguroso de inventarios, además de agregarle valor a cada uno y aprovechar de mejor manera los recursos empleados para el desarrollo de los procesos, dando como resultado un tiempo de respuesta menor para sus clientes lo que conlleva a una satisfacción con el servicio y producto que está adquiriendo.

El Plan de Mejoramiento Integral contribuirá a la satisfacción del cliente, lo que conlleva a la fidelidad por parte de los mismos mediante la implementación de políticas de atención al cliente, ampliación de mercados, además de desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas.

Por ello el diseño de un Plan de mejoramiento integral se consideraría como una herramienta útil para “El Café de la Vaca”, ya que permitiría a la empresa avanzar

con un ritmo igual o mejor que la competencia de una forma flexible y así efectuar los ajustes según se den las circunstancias y oportunidades.

A su vez el plan de mejoramiento servirá para que los otros planes de la empresa (por ejemplo el plan de producción y el financiero); asigne responsabilidades, permita revisiones y controles periódicos para resolver los problemas que pueden presentarse en un futuro.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA “EL CAFÉ DE LA VACA”

1.1 Antecedentes históricos

“El Café de la Vaca”, un restaurante de gran prestigio formado por la familia Guarderas originaria de Machachi, quienes en abril de 1995 abrieron sus puertas al público, con un pequeño local dentro de la hacienda que ofrecía alimentos naturales, tradicionales, deliciosos y además un ambiente tradicional y acogedor.

La gastronomía que ofrece el restaurante se basa mucho en productos naturales, cultivados en la propia hacienda; materia prima de muy buena calidad, procesada por el equipo de producción, de esta forma asegurando a cada cliente que cada bocado que va a servirse es de absoluta calidad.

La motivación de rescatar las recetas tradicionales y un ambiente acogedor, son los principales pilares de restaurante, ya que el transformar los recuerdos y tradiciones familiares, llenan de energías positivas al equipo de trabajo y se lo transmite a la clientela.

Muy reconocido a nivel nacional por su excelente calidad de servicio, los exquisitos aromas y sabores, y la cocina tradicional que ofrece y gracias a la entrega de todos los integrantes del gran equipo que lo conforman, “El Café de la Vaca” ha crecido, y se ha abierto mercado en Sangolquí y Cayambe, siempre conservando el entorno natural que lo caracteriza.

La idea de crear un restaurante de este estilo acogedor y natural, nace de la necesidad de servir y cuidar, de proporcionar ambientes saludables y excelentes momentos a la clientela y además de contribuir con la comunidad y la naturaleza.

El poder mostrar a los clientes una naturaleza verde y abundante y una hermosa Machachi, reconocida por su fértil tierra, cuna de sanos y deliciosos productos.

Fuente: “El Café de la Vaca”

DATOS DE LA EMPRESA:

Razón Social: “EL CAFÉ DE LA VACA” CAFEVAC CIA. LTDA.

RUC: 1791999975001

Establecimiento Matriz

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
001	CAFEVAC	PICHINCHA / MEJÍA / KM 41 PANAMERICANA SUR S/N	Abierto

Establecimientos Adicionales

No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
002	CAFEVAC	PICHINCHA / RUMIÑAHUI / AV. GENERAL RUMIÑAHUI S/N	Abierto
003	CAFEVAC	PICHINCHA / MEJÍA / KM 41 PANAMERICANA SUR S/N	Abierto
004	CAFEVAC CIA. LTDA.	PICHINCHA / CAYAMBE / KM 49 PANAMERICANA NORTE S/N Y ANTIGUO CAMINO REAL	Abierto

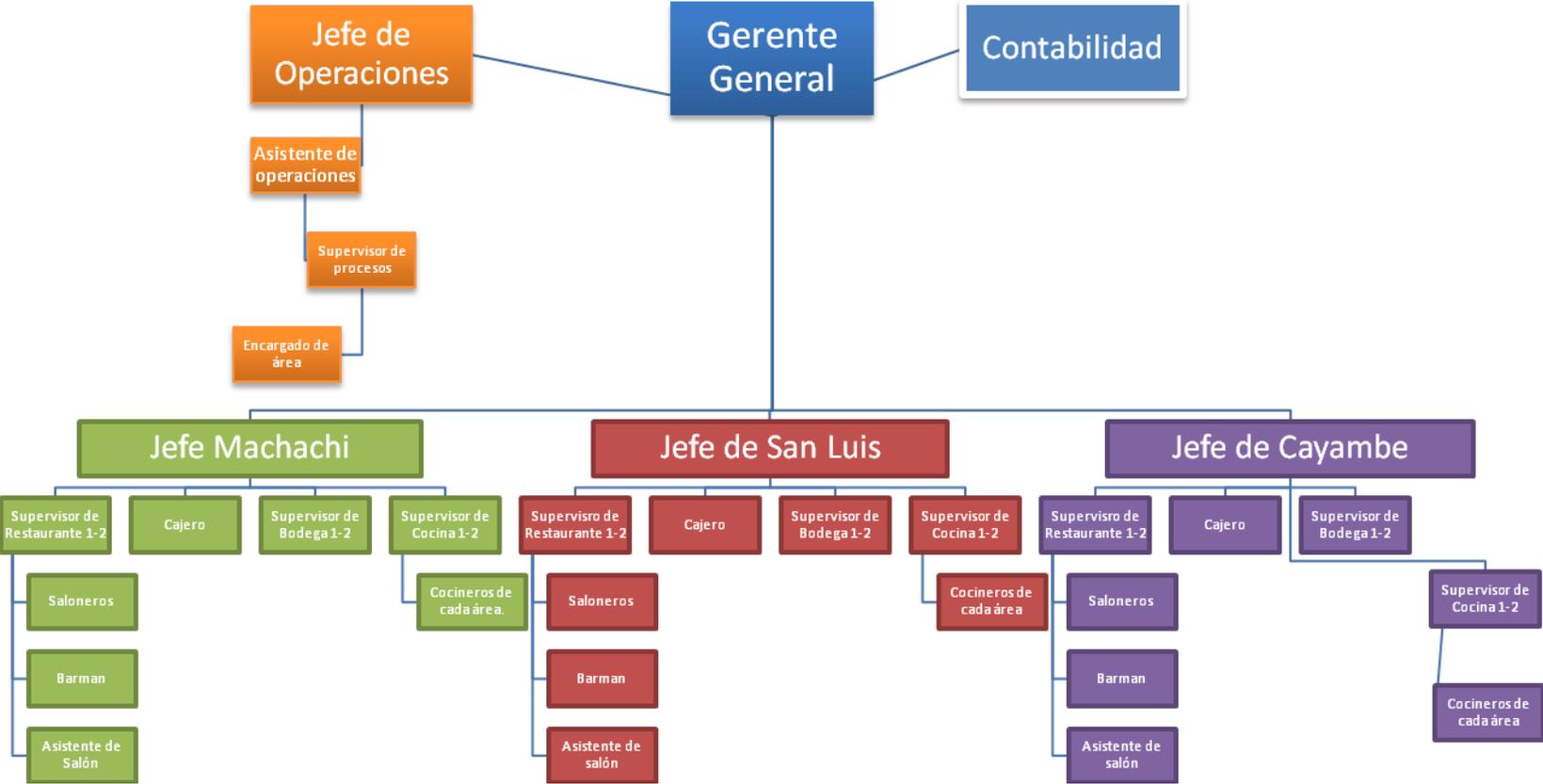
Fuente: INFORMACIÓN CONTRIBUYENTE, SRI

1.2 Organización de la empresa

La empresa se encuentra organizada por 3 pilares fundamentales, como son:

- Administrativo
- Operaciones
- Supervisión

Ilustración 1: Organigrama actual



Fuente: “El Café de la Vaca”

1.3 Personal

“El Café de la Vaca” se encuentra conformado por 98 personas, de la siguiente forma:

Ilustración 2: Listado de personal Administrativo y Operativo



Ilustración 3: Listado de personal: Sucursal Machachi



SUCURSAL MACHACHI
JEFE DE SUCURSAL:
Juan Fernando Hidalgo

• **1. Supervisor de restaurante:**

Ana Karina Alvarez
Carla Nieto

• **Saloneros:**

Capitan: Dario Paredes
Fanny Barraqueta Paola Guatumillo
Cristina Narvaez Veronica Guatumillo
Valeria Moreta Daniel Aguilar
Jaime Guano Cyntia Sanchez
Andrea Benalcazar

• **Barman:** Virginia Lopez

• **Asistente de salón:** Andrea Paz

• **2. Cajero / anfitrión:** Jina Enriquez

• **3. Supervisor bodega:** Anita Calvache

• **4. Supervisor cocina:**

Ma. Carmen Chancusig - Nelly Ortiz

• **Cocineros:**

Gloria Paltan Gloria Villa
Mauricio Jaguaco Aida Paltan
Martha Toaquiza Sofía Alvarado
Edison Ocaña Anita Morocho

Ilustración 4: Listado personal: Sucursal San Luis



SUCURSAL SAN LUIS JEFE DE SUCURSAL: Carmen Guarderas

- **1. Supervisor de restaurante:**

María Ines Velazco

- **Saloneros:**

Capitan: Marcelo Paredes

Yusef Abdelhadi Alvaro Morales

Daniela Hallo Gabriel Aguayo

Paula Mejia Angela Paz y Miño

Tatiana Paz Natalia Eguez

Carolina Eguez Karen Varela

- **Barman:** Jesus Anchapanta

- **Asistente de salón:** Andrea Murillo

- **2. Cajero / anfitrión:** Yonathan Zuñiga

- **3. Supervisor bodega:** Fernando Zea

- **4. Supervisor cocina:**

Galo Cedeño Monica Lala

Gustavo Rosero Daniel Zambrano

- **Cocineros:**

Galo Chancusa Martha Villa

Eduardo Simbaña Ivan Cedeño

Margarita Cevallos Manuelita Paucar

Ximena Viracocha Marlene Toabanda

Elizabeth Guachamin

Ilustración 5: Listado personal: Sucursal Cayambe



SUCURSAL CAYAMBE JEFE DE SUCURSAL: Andrés Yeardley

• **1. Supervisor de restaurante:**

Andres Yeardley

• **Saloneros:**

Capitan: Helio Garcia
Karina Maldonado Elizabeth Guzman
Dennise Jimenez Jenny Flores
Catalina Montoya Daniel Mancheno
Yerson Tiscama

• **Barman:** Carlos Paz

• **Asistente de salón:** Andrea Paz

• **2. Cajero / anfitrión:** Karina Morales

• **3. Supervisor bodega:** Paulina Jarrin

• **4. Supervisor cocina:**

Luis Torres Hugo Muriel

• **Cocineros:**

Cristina Martinez Rosita Aules
Mónica Guacames Mayra Rodriguez
Cristian Morales Cristian Cuvillo
Norma Robalino Adriana Torres
Paola Chimarro Marco Olayes

1.4 Descripción básica de funciones por cargo

GERENTE GENERAL:	<ul style="list-style-type: none">• Representante legal de la empresa• Fija las políticas administrativas, operativas y de calidad en base a parámetros fijados.• Lidera el proceso de planeación estratégica, establece objetivos y metas específicas de la empresa.• Supervisa a todas y cada una de las áreas, involucrándose de manera minuciosa en todas las actividades.• Concreta negociaciones con proveedores• Se encarga del cierre de contratos con clientes• Evalúa en forma general al personal, y puede decidir en base a ello.
JEFE DE OPERACIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Controla continuamente costos con relación al valor producido, con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.• Se encarga del control completo de inventario en las bodegas, tanto la principal ubicada en Machachi, como de cada una de las sucursales,

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza monitoreos y arqueos con la finalidad de asegurarse que no existan faltantes. • Revisa continuamente la calidad de los procesos y actividades establecidas dentro de la parte de Operaciones y Producción. • Periódicamente revisa el estado físico de las bodegas de cada sucursal a fin de asegurarse que cada espacio brinda las óptimas condiciones a los productos. • Instruye al personal de Producción, en lo relacionado al correcto manejo del producto, para evitar desperdicios, asegurarse que se manejen correctas medidas de sanidad y calidad.
<p>CONTABILIDAD:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Departamento de Contabilidad se encarga del manejo y supervisión de los registros contables y responsabilidades tributarias con el SRI • Se asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia • Manejo del archivo administrativo y contable. • Control periódico que toda la documentación legal de la empresa se encuentre al día • Verifica que los registros laborales como afiliaciones y contratos hayan sido correctamente realizados y legalizados

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa todo lo relacionado al personal, como son: roles de pago, horas extras, descuentos, vacaciones, fondos de reserva, etc.
ASISTENTE DE OPERACIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Es el encargado de realizar la planificación de productos a ser entregados en cada sucursal, a tiempo y en óptimas condiciones. • Elaborar el packing list, verifica cantidades y calidades. • Coordina con el medio de transporte, conocido en la empresa como “Cigüeña”, para determinar rutas, tiempos, etc. • Mantener al día la BOLSA DE PRODUCTOS, es decir el registro de todos los productos (materias primas y finales) que son usados en la empresa. • Servir de facilitador a cada uno de los Supervisores de Bodega de cada sucursal, a fin de unificar criterios y actividades.
SUPERVISOR DE PROCESOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica la materia prima recibida en el Departamento de Producción, que cumpla con características como peso, cantidad, calidad, etc. • Designa tareas según cada área y supervisa que sean cumplidas de la mejor forma. • Controla el peso y calidad de los productos porcionados de acuerdo a recetas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es el responsable de realizar el despacho de los productos enlistados en el packing list. • Es el responsable de la gestión operacional de procesos (producción, productividad y cumplimiento de plazos de entrega). • Lidera, motiva e incentiva a su equipo de trabajo generando un buen clima laboral en su área, promoviendo el trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos. • Participa activamente en la implementación de nuevos procesos asegurando que se cumplan los procedimientos internos de puesta en marcha.
<p>SUPERVISOR DE RESTAURANTE:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regula conductas para corregir errores en el área operativa • Vigilar constantemente que los clientes estén bien atendidos • Promover la participación del personal, que sean amables con la clientela • Recibe a los clientes y los ubica en su lugar de acuerdo a lo que pidan, fumar, no fumar, área de niños, etc. • Con cierta frecuencia se acerca a las mesas para ver si están bien atendidos los clientes, si sus pedidos fueron atendidos correctamente, los platos servidos fueron de su agrado, etc.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa el uniforme del personal • Provee asistencia y apoyo al equipo de trabajo en horarios de mucho trabajo • Organiza y opera eventos dentro y fuera del restaurant
CAJERO:	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica que todo el equipo de trabajo registre su asistencia al ingresar o culminar la jornada de trabajo. • Ingresa los pedidos en el sistema de facturación, detallando cliente, productos, quien atendió al cliente, etc. • Debe estar muy pendiente de las variaciones que pueden darse en cada orden. • Emite la factura final cuando el salonerero se lo solicita y está pendiente que la misma sea cancelada de inmediato. • Verifica la forma de pago del cliente: efectivo (verificar autenticidad de billetes), tarjeta de crédito (emisión de voucher), cheque (solicitar autorización del Supervisor) • Cierre y cuadro de ventas diarias con las diferentes cancelaciones, y envió de reporte diario a Gerencia. • Depositar el dinero de las ventas del día anterior, documentar multas, descuentos de personal.

<p>SUPERVISOR DE BODEGA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la mercadería que entrega la “Cigüeña” según el packing list enviado desde despacho. • Constatar la optima calidad de los productos • Realizar constantemente inventarios de productos para determinar y/o evitar pérdidas y mermas. • Verificar y registrar los productos dados de baja. • Realizar inventarios de materiales de trabajo, verificar su estado y realizar requisiciones oportunas de los mismos • Organiza el aprovisionamiento de pedidos para la cocina (alimentos, bebidas, etc.)
<p>SUPERVISOR DE COCINA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Da el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje junto con el chef antes de iniciar algún evento. • Coordina al personal de la cocina, se encarga de la elaboración de los diferentes platos • Distribuye el personal en las diferentes áreas de la cocina: caliente, montaje, cafetería, producción, lavabos. • Controla la calidad y buena administración de las materias primas y platos elaborados

	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza operaciones de cierre en la cocina • Instruye al personal de cocina, elabora la presentación de algunos platos, condimenta personalmente o vigila la condimentación de los platos.
<p>SALONEROS:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente desde el momento que este toma su lugar en la mesa. • Toma de orden al cliente, de ser el caso, dar explicaciones, sugerencias, recomendaciones. • Realiza el montaje de la mesa de acuerdo a los alimentos que el cliente se va a servir y a la hora de servicio. • Instruir al encargado en la cocina a cerca de la mesa: cuantas personas, que se van a servir, en qué orden, algún tipo de preferencia (niños, adultos mayores). • Controla el tiempo que lleva en empezar a servir en la mesa y presiona algún proceso que se esté tomando mayor tiempo del normal. • Constata la calidad de los productos a servir. • Se comunica continuamente con el cliente para asegurarse que la atención y productos sean de su agrado.

<p>BARMAN:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara las bebidas sin alcohol ubicadas en la barra, cócteles y tragos que le solicitan los anfitriones y saloneros. • Maneja con pericia la máquina de café y los sirve. • Provee al personal del salón de platos secos, cubiertos esterilizados, cristalería seca y pulida, mantelería limpia y esterilizada • Tener la barra siempre limpia y completa • Realizar los inventarios diarios de licores, cervezas, colas, aguas • Estar pendiente de que el volumen de la música tanto en el bar- restaurante se encuentre en el nivel correcto. • Proporciona apoyo al personal de salón en horarios de mucho trabajo.
<p>ASISTENTE DE SALÓN:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza de las mesas • Manejo de la loza y cristalería • Surtido de las estaciones de servicio • Limpieza de pasillos e ingresos • Limpieza continua de sanitarios, verifica y provee jabón, papel sanitario, toallas, etc.

<p>COCINEROS DE CADA ÁREA:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dependiendo del área los cocineros deben tener el miss-in-place listo a tiempo antes de iniciar las actividades diarias. • Se debe cuidar sus materiales de trabajo y mantener limpio su espacio de labor. • Preparar los platos según recetas originales, si no las conocen de memoria o se tiene algún tipo de duda, se deberá referir al libro de recetas. • Probar la condimentación de las preparaciones. • Notificar a su Supervisor a cerca de cualquier anomalía, duda, sugerencia. • Trabajar en equipo, sobre todo en horarios de mucho trabajo.
	<p>TODO EL PERSONAL EN TODAS LAS ÁREAS, AL FINAL DE LA JORNADA DE LABOR, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE DEJAR LIMPIO EL LUGAR DE TRABAJO.</p>

Fuente: “El Café de la Vaca”

1.5 Segmento del mercado que cubre

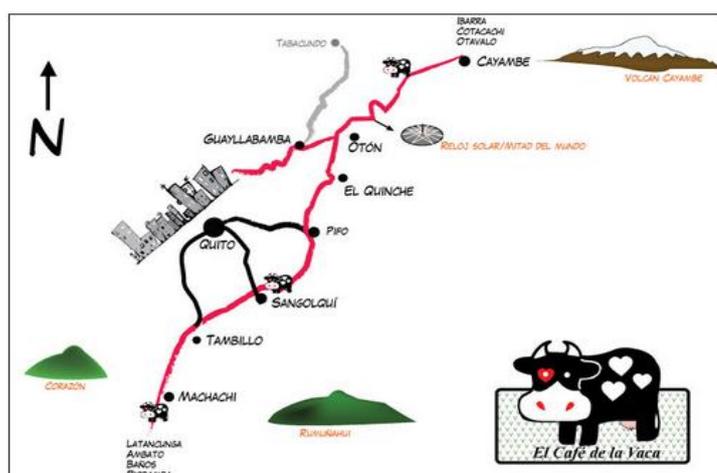
Un restaurante vende actitudes, beneficios, satisfacciones. Los usuarios de este tipo de establecimientos buscan generalmente un ambiente, atención, lugar, etc. Cuyas características sean especiales para ellos.

El segmento de mercado al que se enfoca “El Café de la Vaca”, es hombres y mujeres, con un nivel de ingresos medio y medio – alto, quienes gusten de comida tradicional con un toque gourmet y disfruten de la idea de alejarse del movimiento ciudadano y a la vez deleitar sus paladares.

Los locales se encuentran ubicados en:

1. PROVINCIA: Pichincha
CANTÓN: Mejía
DIRECCIÓN: Km 41 Panamericana Sur s/n
2. PROVINCIA: Pichincha
CANTÓN: Rumiñahui
DIRECCIÓN: Av. General Rumiñahui, San Luis Shopping, 2 piso
3. PROVINCIA: Pichincha
CANTÓN: Cayambe
DIRECCIÓN: Km 49 Panamericana Norte s/n y Antiguo Camino Real

Ilustración 6: Mapa de localización de sucursales



Fuente y Autoría: “El Café de la Vaca”

1.6 Productos y servicios que ofrece

“El Café de la Vaca” ofrece productos elaborados con materia prima natural, fresca y de excelente calidad; atractiva presentación e inigualable sabor.

Entre los productos más destacados se encuentran:

- Huevos a la cazuela



- Pan con nata

- Churrasco chacarero



- Trucha a la provenzal



- Chugchucara

- Cordero a la naranjilla



- Locros

- Ají de carne, etc.



Además de los alimentos, “El Café de la Vaca”, según los libros de críticas y sugerencias ubicados en cada local, se puede concluir que el restaurante es reconocido por el buen servicio y atención que brinda a los clientes; haciéndolos sentir únicos, especiales y que si opinión y preferencias son muy importantes para quien los atiende y para la empresa en general.



Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.”¹

“El término Diagnóstico Situacional tiene mucho que ver con una corriente teórica denominada Enfoque Situacional o Contingencial, que es una corriente que parte del principio según el cual la Administración es relativa y situacional, es decir, depende de las circunstancias ambientales y tecnológicas de la organización. En otras palabras, conjuga el momento y el contexto en que la organización se encuentra.

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia y por la evidencia, y no por la razón.

El Enfoque Contingencial enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional, o sea, no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente variado.

La Teoría Situacional enfatiza que no existe nada de absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El Enfoque Contingencial explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

¹ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

Así también transmite un sentido de dinamismo, o sea que lo que define su realidad actual no puede ser considerado inamovible, pues lo detectado está determinado por la situación actual en que se encuentra. Y esta situación se da por varios factores internos y externos, que combinados establecieron estas condiciones.

El ambiente estable es el ambiente que presenta pocos cambios, y estos cambios generalmente son previsibles. Hay que tener en cuenta que la situación no va a ser permanente, no porque no se quiera sino mas bien porque lo único constante es el cambio, y por más pequeño que este sea siempre genera un cambio en la organización.”²

2.1 Análisis externo

“Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.”³

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

² <http://www.monografias.com/trabajos62/diagnostico-situacional/diagnostico-situacional2.shtml>

³ <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?"

2.1.1 Macroambiente

“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias

demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.”⁴

2.1.1.1 Aspectos político - legales

“Está integrado por las leyes, las agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. Que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.

Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener un catalogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

La manera como se hace la política y se manejan las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son la fuente constante de incertidumbre.”⁵

⁴ <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>

⁵ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2011

2.1.1.2 Aspectos económicos

“Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planteamiento estratégico dado que inciden no solo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que estas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.

La escasez de las materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción. Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo.

Por lo tanto, las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional.”⁶

La tasa de crecimiento de la economía

“La tasa de crecimiento es la manera en la que se cuantifica el progreso o retraso que experimenta un país en un período determinado. A grandes rasgos, el crecimiento económico se refiere al incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, una balanza comercial favorable, el aumento de consumo de calorías por cápita, etc. El mejoramiento de estos indicadores debería llevar teóricamente a un alza en los estándares de vida de la población.

Habitualmente el crecimiento económico se mide en porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto real o PIB; y se asocia a la productividad. El crecimiento económico así definido se ha considerado (históricamente) deseable, porque

⁶ <http://www.luisrazeto.net/content/tercera-unidad-los-factores-econ%C3%B3micos-y-su-organizaci%C3%B3n-empresarial>

guarda una cierta relación con la cantidad de bienes materiales disponibles y por ende una cierta mejora del nivel de vida de las personas; sin embargo, algunos autores han señalado que el crecimiento económico puede ir acompañado de externalidades negativas, ya que dado que mide el aumento del valor de los bienes que produce una economía, evidentemente también está relacionado con lo que se consume o, en otras palabras, gasta. La causa por la que según este razonamiento el crecimiento económico puede no ser realmente deseable, es que no todo lo que se gasta es renovable, como muchas materias primas o muchas reservas geológicas (carbón, petróleo, gas, etc.).⁷

Inflación

“Generalmente se entiende por inflación el "incremento en el nivel general de precios", o sea que la mayoría de los precios de los bienes y servicios disponibles en la economía empiezan a crecer en forma simultánea. La inflación implica por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.”⁸

Tasas de intereses

“La tasa de interés es el rendimiento producido por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Cuando se habla de unidad de capital, se refiere a la unidad de moneda; esto significa que si la unidad de moneda es el dólar, la tasa de interés es el interés de 1 dólar expresado también en esa moneda; y si la unidad de moneda es el peso, la tasa de interés será el interés de 1 peso.

Podemos diferenciar dos tipos de tasas de interés:

- **Tasa de interés pasiva:** Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_econ%C3%B3mico

⁸ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/inflacionconcepto/>

- **Tasa de interés activa:** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.”⁹

Tipo de cambio

Cuando se habla de tipo de cambio se suele hacer referencia a la asociación cambiaria que se puede establecer entre dos monedas de distintas naciones. Este dato permite saber qué cantidad de una moneda X se puede conseguir al ofrecer una moneda Y. En otras palabras, el tipo de cambio señala cuánta plata puedo adquirir con divisas de otro país.

Inversión extranjera

“Debido a lo reducido de nuestra economía, el stock de capital nacional disponible para inversión es relativamente bajo. Ello implica que se debe recurrir a capitales extranjeros para completar el stock que el país requiere para crecer. Los sectores más dinámicos de nuestra economía son aquellos en que existen inversión e intereses extranjeros.”¹⁰

2.1.1.3 Aspectos sociales

“El componente social describe las características de la sociedad en la que opera la organización”¹¹

Dentro de los principales factores sociales que afectan externamente a una empresa, están los siguientes:

⁹<http://www.economicasunp.edu.ar/02EGrado/materias/ushuaia/matematica%20financiera/informacion/latasadeinteres.pdf>

¹⁰ http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-inversiones_extranjeras/default.html

¹¹ http://scholar.google.com/ec/scholar?q=factores+sociales+marketing&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ei=Z_CMT5mSJMajgwedidzrDQ&ved=0CBoQgQMwAA

- Población
- Desempleo
- Salarios
- Canasta familiar

2.1.1.4 Aspectos tecnológicos y ecológicos

Condiciones tecnológicas: Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

Condiciones ecológicas: Se refiere al medio físico y natural que rodea externamente la empresa, incluye las condiciones físicas y geográficas y la forma en que son utilizadas por el hombre. Las empresas son responsables por el deterioro sufrido por el medio natural. Es necesario impulsar una nueva mentalidad, conjuntamente con nuevas estrategias y procedimientos administrativos, para lograr una adecuada utilización de los recursos de la empresa, con el fin de evitar la destrucción del medio ambiente y contribuir en la solución de problemas ambientales.

2.1.2 Microambiente

“Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A

partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.”¹²

2.1.2.1 Clientes

“El marketing debe estar orientado al mercado. Individualizando debe estar orientado al cliente, ya que ellos en conjunto forman el mercado. Una explicación del proceso de satisfacción de necesidades, es que en el mercado existen necesidades. Estas necesidades pasan a deseos. La suma de deseos es la demanda. Las empresas hacen una oferta de sus productos y servicios para satisfacer esa demanda, y la conjunción de la oferta y de la demanda constituye lo que se denomina mercado.

- **NECESIDAD.** Sensación de una carencia, física, fisiológica o psicológica. Se considera que el hombre en este momento puede no ser consciente ni siquiera de esta necesidad. Aunque puedan tener un aspecto bastante general, no todas las personas tienen todas las necesidades iguales ni en la misma jerarquización (como veremos más adelante).
- **DESEO.** Exteriorización de la necesidad o expresión personal de la voluntad de satisfacer una necesidad, despertar un deseo.
- **DEMANDA.** Suma de deseos. Esta suma de deseos individuales será abastecida por la oferta de productos o servicios, para satisfacer estos deseos que inicialmente fueron necesidades.
- **PRODUCTO.** Bien o servicio que satisface una necesidad o varias. Un coche puede satisfacer una necesidad para el trabajo, pero también de comodidad, reconocimiento social.
- **OFERTA.** Conjunto de productos que se orienta a atender la demanda satisfaciendo las necesidades detectadas. La oferta se desarrolla generalmente por las empresas que pueden utilizar el marketing para identificar qué productos, y con qué características, deben ofertar, a qué

¹² <http://es.scribd.com/doc/28148913/Macroambiente-y-microambiente>

precios, en qué mercados y cómo distribuirlos, comunicarlos y venderlos.”¹³

“La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

- Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
- Mercados industriales: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
- Mercados revendedores: organizaciones que compran bienes y servicios con el propósito de revenderlos después y ganar utilidades.
- Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.
- Mercados internacionales.: compradores en otros países, incluyendo consumidores, productores revendedores y gobiernos extranjeros”.¹⁴

El mercado de personas formadas, de 26 a 65 años: Son las edades en las que más se frecuenta cualquier tipo de restaurante, normalmente tradicional (a la carta). Su situación económica unida a la actividad laboral y social, le permite ir a restaurantes.

El mercado de tercera edad: más de 65 años: Formado por personas de la tercera edad, son (en ocasiones) acompañantes de sus hijos a restaurantes. Parejas comprendidas en estas edades suelen en algunas ocasiones comer fuera de casa. Este mercado tiene gustos específicos en cuanto a alimentos dietéticos.

¹³ http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=12

¹⁴ <http://www.tradeon.com.ar/ayuda/ciclo/AYUDA/marketing/19microambiente.htm>

2.1.2.2 Proveedores

“Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Sobre las operaciones de mercadotecnia de la compañía. Los gerentes de mercadotecnia necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento”.¹⁵

2.1.2.3 Competencia

“Para que una empresa tenga éxito, debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que la competencia.

No existe una estrategia única que sea la óptima para todas las empresas, cada compañía debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria.

Una empresa debe competir en cuanto a costos, buen servicio, atención al cliente, buen trato, amabilidad, calidad y otras más”.¹⁶

2.1.2.4 Organismos de control

- **Servicio de Rentas Internas**

“El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura

¹⁵ <http://www.tradeon.com.ar/ayuda/ciclo/AYUDA/marketing/19microambiente.htm>

¹⁶ <http://t1sn-admin-i-microambiente.blogspot.es/1245180720/>

tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Objetivo

Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

Visión

Ser una Institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país.
Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.

Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados.

Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.”¹⁷

- **Superintendencia de Compañías**

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, cumple con la función de ente contralor de las sociedades de capital en el país. Con el paso del tiempo, se ha enfocado en un nuevo marco de acción, la realización de estudios, análisis y diagnósticos, se ha sustentado en un sistema estadístico, el que se lo ha ido mejorando a través del tiempo y ha sido la base más adecuada para la mejor comprensión y análisis de la problemática empresarial en el país.

¹⁷ www.sri.gob.ec

Misión

Somos una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.

Visión

Ser hasta el 2017 una institución altamente técnica e innovadora, reconocida por la eficiencia y transparencia de su gestión, que cuente con mecanismos tecnológicos modernos de control y vigilancia del mercado de valores y del sector societario.”¹⁸

- **Ministerio de Turismo**

EL Ministerio de Turismo, se enfoca en el fortalecimiento del turismo de una forma consciente y desarrollando actividades generadoras de una forma socioeconómica y sostenible.

“Misión

El Ministerio de Turismo, como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador; desarrolla sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control.

Visión

El Ministerio de Turismo garantizará que la actividad turística se constituya en fuente prioritaria y permanente de ingresos del País, posicionando al Ecuador entre los más importantes destinos de Latinoamérica, aportando a la mejora de la

¹⁸<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=c4ca4238a0b923820dcc509a6f75849b&modal=1&ubic=Inicio>

calidad de vida de los ecuatorianos, mediante el desarrollo social, económico y ambiental.”¹⁹

- **Ministerio de Salud**

“Misión

El Ministerio de Salud Pública del Ecuador, como autoridad sanitaria, ejerce la rectoría, regulación, planificación, gestión, coordinación y control de la salud pública ecuatoriana a través de la vigilancia y control sanitario, atención integral a personas, promoción y prevención, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología, articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho del pueblo ecuatoriano a la salud.

Visión

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.”²⁰

- **Municipio del Distrito Metropolitano de Quito**

“Cumple la tarea legislativa para la aprobación de ordenanzas, resoluciones y acuerdos en el Distrito Metropolitano de Quito. El Concejo está conformado por 15 concejales cada uno encargado de diferentes comisiones.”²¹

¹⁹ <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/valores-mision-vision-2>

²⁰ <http://www.salud.gob.ec/el-ministerio/valores-mision-vision>

²¹ <http://www.quito.gob.ec/el-municipio/concejo-metropolitano.html>

- **Cuerpo de Bomberos**

“El Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito, es una institución con 67 años de labor y servicio perenne a la ciudadanía, cuya finalidad es socorrer y atender en casos de desastres y emergencias; por ello, valientes hombres y mujeres arriesgan diariamente sus vidas por salvar la de los demás.

Misión

Salvar vidas y proteger bienes inmuebles con acciones oportunas y eficientes en la lucha contra el fuego, rescate y salvamento, atender en caso de emergencias por desastres naturales y/o producidos por el ser humano.

Visión

Institución técnica rectora de la gestión de emergencias en el DMQ que utiliza protocolos de operación normalizados con equipamiento de última tecnología y personal altamente calificado y empoderado para tranquilidad y satisfacción de la comunidad.

Valores:

El personal del Cuerpo de Bomberos reúne ciertas características que los identifican como personas de nobleza de espíritu y solidaridad ante quienes más necesiten de su apoyo.

- **Lealtad:** Institución comprometida con la comunidad para proveer de servicios, salvar vidas y proteger bienes.
- **Honradez:** Respetar los bienes de la institución y de la comunidad conforme la ley.
- **Valentía:** Enfrentar los riesgos con acciones que permitan el fiel cumplimiento de la misión institucional en beneficio de la población afectada.
- **Disciplina:** Es la realización de la labor acorde con características de responsabilidad y cumplimiento de las actividades de los procesos institucionales que han sido designados.

- Trabajo en equipo: Cumplir con los objetivos planteados en forma coordinada e integrada entre las personas y los procesos.
- Solidaridad: Brindar y compartir con la comunidad el apoyo y la ayuda que necesitan.
- Abnegación: Renuncia de los intereses personales en beneficio de los intereses de la comunidad.
- Respeto: Consideración con las actitudes y comportamientos sociales.
- Compromiso: Convicción personal en torno a los beneficios que trae el desempeño responsable de las tareas a su cargo para cumplimiento de la misión y visión institucional.
- Carácter voluntario: Integración y colaboración de los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito con los servicios que brinda el Cuerpo de Bomberos.”²²

- **Ministerio de Relaciones Laborales**

“Misión

Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público.

Visión

El Ministerio de Relaciones Laborales será una institución moderna, de reconocido prestigio y credibilidad, líder y rectora del desarrollo organizacional y las relaciones laborales, constituyéndose en referente válido de la Gestión Pública, técnica y transparente por los servicios de calidad que presta a sus usuarios.”²³

²²

http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=19&Itemid=16

²³ http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=2

- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social

Visión

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se encuentra en una etapa de transformación, el plan estratégico que se está aplicando, sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, convertirá a esta institución en una aseguradora moderna, técnica, con personal capacitado que atenderá con eficiencia, oportunidad y amabilidad a toda persona que solicite los servicios y prestaciones que ofrece.

Misión

El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

2.1.2.6 Componente laboral

“El componente laboral lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas organizativas. Asuntos tales como los niveles de habilidades, la afiliación sindical, los tipos salariales y el

promedio de edad de los trabajadores potenciales son importantes para la operación de la organización.”²⁴

2.2 Análisis interno

“Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
2. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.”²⁵

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

²⁴ http://www.gestionforestal.cl:81/mg_03/gestion/gexpneg/txt/304.htm

²⁵ <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

Debilidades

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

2.2.1 Componente organizacional

“Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del recurso humano.”²⁶

2.2.2 Componente de comercialización

“El componente de comercialización está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al

²⁶ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.a

cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación en el mercado.”²⁷

2.2.3 Componente financiero

“Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.

Para analizar este componente hay que basarse en los documentos contables como son el Balance General y el Balance de Resultados.

El análisis de las razones financieras es el método que más se utiliza, ya que mediante este se evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras.”²⁸

2.2.4 Componente de Talento Humano

“La función administrativa de integración de personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, promover, transferir y despedir a los empleados. Las actividades de integración de personal desempeñan un papel central.”

²⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.a

²⁸ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Octava Edición. 1994

2.2.5 Componente de producción

“La función de producción de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios. El componente de producción se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y de un mercado a otro.”²⁹

2.3 Dirección organizativa

“La Dirección Estratégica consiste en los análisis, decisiones, y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”³⁰

Análisis: el análisis de la dirección estratégica se ocupa de las metas estratégicas (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos)

Decisiones: las decisiones estratégicas son tomadas por los líderes de la organización; pero son de poca utilidad sino se les lleva a la acción.

Acciones: las empresas deben emprender las acciones necesarias para implantar sus estrategias, las mismas son realizadas por los líderes que asignan los recursos necesarios y diseñan la organización para hacer realidad las estrategias ideadas.

2.3.1 Declaración de la misión

Drucker dice que formular la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?” es como preguntar, “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión, una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser”. Para contestar la

²⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default6.a

³⁰ DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw – Hill. Madrid – España 2003.

pregunta central, “¿Cuál es nuestro negocio?”. Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente.³¹

2.3.2 Declaración de la visión

La declaración de la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y como quiere ser percibida. La visión describe en términos gráficos donde queremos estar en el futuro (es un horizonte de planificación).

Describe como la organización ve que se van desplegar los acontecimientos en 10 o 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar.³²

2.3.3 Valores corporativos

Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideas, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.

El propósito de la ética no consiste tanto en enseñar la diferencia entre lo correcto y lo incorrecto, sino en suministrar herramientas a las personas para que puedan identificar y analizar las implicaciones morales de sus decisiones.³³

2.3.4 Objetivos a largo plazo

Están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa.

³¹ FRED R., David. Conceptos de administración estratégica. 5ta. Edición. Mexico.20010

³² LUNA L, Pablo. Proyectos y Planificación, Primera edición, Quito – Ecuador, Enero 2011.

³³ http://www.geocities.com/val_corp.shtml

Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, alcanzables, además cada objetivo debe ir ligado a un límite de tiempo.

2.3.5 Análisis FODA

Es una herramienta que puede utilizarse en todas las áreas de la organización para analizar diferentes aspectos como: creación de nuevos servicios y/o productos, nuevos mercados, estrategias de negocios, al grupo de colaboradores, etc.

Es esencial realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la organización: la matriz FODA, que es una técnica básica que sirve para analizar la situación actual de la organización. Esta herramienta está conformada por cuatro variables que son: Fortalezas y Oportunidades (internas); Debilidades y Amenazas (externas).

Un análisis FODA bien realizado y basado en la realidad, proporciona una excelente información para la toma de decisiones en la organización, ya que nos ofrece una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto o crear un nuevo servicio y/o producto.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por las que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso con la permanencia de la organización.

2.3.6 Formulación de estrategias

Concepto de estrategia

Una estrategia es esencialmente, un curso de acción general que consiste en la combinación más apropiada de los recursos con que cuenta el establecimiento para alcanzarla, mediante los objetivos establecidos.

La formulación de las estrategias se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

2.3.6.1 Estrategia: Implementar una nueva Imagen Corporativa

IMAGEN CORPORATIVA, se refiere a la imagen que una empresa ha adquirido entre el público.

La Imagen Corporativa representa el estado de opinión de determinados grupos acerca de una institución. La imagen no se emite. Está instalada en la mente de la gente. La imagen existente en la gente determina sus actitudes básicas hacia la

institución. Determina predisposiciones favorables o desfavorables. Posee inercia propia. Las imágenes tardan en formarse, tardan en cambiar.³⁴

IDENTIDAD CORPORATIVA, se refiere a la imagen que la empresa se **esfuerza en conseguir**, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes. “La Identidad Corporativa es la suma de todos los mensajes estables y permanentes que se transmiten al rededor de una institución. Una empresa, en su conjunto, constituye un gran emisor de información. La empresa emite en forma continua. Lo que la empresa emite, no es imagen.”³⁵

- Para ser eficaz, toda organización necesita UN SENTIDO DE FINALIDAD CLARO, que todos sus integrantes deben CONOCER Y CREER.
- A su vez, estas personas deben experimentar una fuerte sensación de PERTENENCIA.
- Finalidad y Pertenencia son objetivos fundamentales de la IDENTIDAD
- DISEÑO CORPORATIVO (DC): Consiste tan sólo en la comunicación visual de una organización, desde el logotipo y el estilo tipográfico a los sistemas de señales y diseño del entorno físico.
- IDENTIDAD CORPORATIVA (IC) o Imagen Corporativa, incluye tanto “manifestaciones visuales” como expresiones no visuales: comportamientos de la organización frente a los asuntos sociales, empresariales y políticos
- ESTRATEGIA CORPORATIVA (EC): Es la “política de desplazamiento” de una imagen corporativa en las relaciones con empleados y clientes, en

³⁴ Paul Hefting, <http://www.slideshare.net/javiertognetti/estrategias-de-identidad-corporativa-e-imagen>

³⁵ <http://tonyconsumo.wordpress.com/>

relaciones públicas, promoción, desarrollo del producto, publicaciones de embalaje, y por supuesto, marketing.

2.3.6.2 Estrategia: Estandarización de procesos en el área de producción

La importancia de la estandarización en los procesos de producción en las empresas, se pueden identificar en dos sentidos:

- Como una herramienta: garantiza la reducción de los re-procesos, se medirá de una forma continua los procesos de producción, identifica el grado de satisfacción de los clientes.
- Como competencia: operar bajo lineamientos acordes y/o superiores a la calidad de producto y servicio que se ofrece, de la misma forma se garantiza que los procesos y en consecuencia los productos y servicios ofertados, cumplen con los requisitos establecidos por los clientes.

2.3.6.3 Estrategia: Proponer un nuevo modelo de gestión administrativa

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la optima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

Para aplicar la estrategia del modelo de gestión administrativa en cuanto a la reestructuración del organigrama de la empresa, debemos desarrollar diversas etapas como se detalla a continuación:

- 1. Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio.
- 2. Análisis de las relaciones con los departamentos internos:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- 3. Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

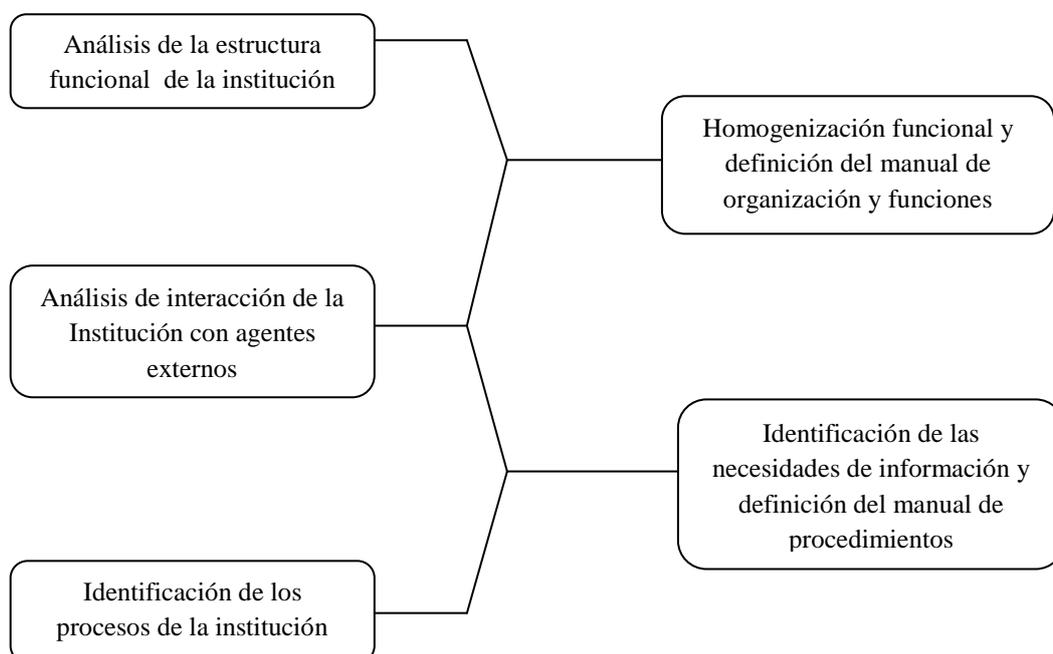
La estructura organizacional puede convertirse en un facilitador o un inhibidor del logro de los objetivos de la compañía.

En términos generales se puede afirmar que una empresa requiere una Reestructuración Organizacional cuando los lineamientos estratégicos le determinan un nuevo rumbo, cuando la estrategia de crecimiento es agresiva o cuando se detecta mucha dificultad y lentitud en el logro de las metas propuestas.

Las diversas etapas que conforman el desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa, se ilustra en el siguiente esquema

Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa

Ilustración 7: Desarrollo del Modelo de la Gestión Administrativa



2.3.6.4 Estrategia: Creación del departamento de Talento Humano

Organización

“Las organizaciones son unidades sociales construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planificación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen es decir se reestructuran y se plantean a medida que los objetivos alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo”³⁶

El diseño organizacional constituye una de las prioridades en la administración, pues es este el que define como funcionara la empresa y como aplicaran y de la misma forma como se distribuirán sus recursos. Existen cuatro requisitos del diseño organizacional que deben ser atendidos de manera simultánea.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Procesos Administrativos Tercera Edición. Ed. Mac Graw – Hill 2001.

- Estructura Básica.- a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar íntegra y satisfactoriamente.
- Mecanismo de Operación.- para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones de cargos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos.
- Mecanismo de Decisión.- establece el proceso de toma de decisiones para así tener concordancia entre los objetivos globales de la empresa y los objetivos específicos de cada uno de los órganos.
- Mecanismo de Coordinación.- define como debe armonizarse e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional.

En todas las empresas consideradas como modernas se crea un departamento de personal cuando los beneficios que se esperan derivar del excedente de costos, mientras esto ocurre los gerentes son los encargados de designar a sus subordinados el cargo del departamento.

Cuando el departamento de talento humano se crea, generalmente es pequeño y se hace responsable de su conducción un empleado del nivel medio, a medida que la empresa crece los puestos en el departamento de talento humano se especializan.

2.4 Plan operativo

Es una programación en la cual se describen las actividades seleccionadas para ejecutarse en el corto plazo (un año), además de que se detallan cuales serán las necesidades de la empresa para que esta pueda desempeñarse exitosamente.

Es el despliegue de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

2.5 Herramientas utilizadas en la planificación estratégica

2.5.1 Matriz de evaluación de los factores internos (E.F.I.)

Es una herramienta para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

1. Enlistar factores internos, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. En la lista primero colocar las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

2.5.2 Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E.)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Enlistar factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Es decir, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las

estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.³⁷

2.5.3 Métodos de proyección

Métodos de carácter subjetivo:

Se sustenta en la opinión de expertos acerca de un tema determinado y básicamente se utilizan porque el tiempo para elaborar el proyecto es escaso. No presenta los suficientes juicios de valor como para saber con exactitud de su eficacia.

Métodos de series de tiempo

Se basa en la medición de valores de una variable en el tiempo a intervalos espaciados uniformemente.

Métodos causales

Este método tiene como finalidad el proyectar el mercado, en base a los antecedentes cuantitativos pasados

- **Tasa de crecimiento**

Tasa de crecimiento promedio anual: Calcula la tasa de crecimiento de año en año, luego suma y obtiene un promedio, el mismo que sirve para realizar las proyecciones.

Tasa de crecimiento global: realiza la estimación del consumo aparente, es una proyección menos optimista que la anterior

³⁷ Atiaja Veronica, Plan De Mejoramiento Para el Restaurante Danubio en la Ciudad de Tulcán, UTE, 2006.

- **Método de regresión**

Regresión lineal: Se utiliza el método de los mínimos, el cual permite que la línea de regresión mejor ajustada, reduzca al mínimo la suma de las desviaciones cuadráticas entre los valores reales y estimados de la variable dependiente para la información muestral.

$$Y = a + bx$$

Regresión exponencial: Consiste en que los datos en vez de ajustarse a una línea recta, para pronosticar la tendencia histórica, se debe emplear la Función exponencial o logarítmica, que muestre una variación porcentual constante en cada período.

$$Y = b * m^x$$

- **Método insumo-producto**

Permite identificar las relaciones inter industriales que se producen³⁸

Clasificación de la Oferta

La oferta se clasifica en:

- Monopólica
- Competitiva
- Oligopólica

³⁸ Vinueza Alex Fernando, Proyecto de Factibilidad para la creación de una empresa Academia de fútbol en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha, UPS, 2012

“Oferta monopólica.- Es la existencia de un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad.

Oferta oligopólica.- Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores. El ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de materia prima para su industria.

Oferta competitiva o de mercado libre.- Se caracteriza por encontrarse los productores en circunstancias de libre competencia, ya que se dedican a la producción del mismo artículo; de esta manera la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor”.³⁹

2.6. Medición de resultados:

Para la medición de resultados, dentro de este proyecto, se tomaran en cuenta aspectos como:

2.6.1 Cliente:

Importancia de la atención al cliente

El objetivo debe ser conservar la cartera de clientes, conquistando simultáneamente nuevos clientes con quienes se debe establecer una relación duradera.

Cuando un cliente está satisfecho de la atención que recibe y confía en que la atención que recibirá en el futuro será todavía mejor, no se le ocurrirá siquiera pensar en cambiar de proveedor, menos aún decidir experimentar con uno nuevo, que es como aventurarse hacia lo desconocido.

³⁹ URBINA G. “Evaluación de Proyectos” 2009, Pág. 37.

La calidad de la atención que brinda el establecimiento a sus clientes, conjuntamente con la calidad del producto, incide positivamente en los siguientes aspectos:

- Penetración en el mercado
- Rentabilidad
- Valor del producto o servicio
- Motivación o satisfacción de los empleados
- Productividad de la organización

Un producto bien hecho, con una excelente atención a los clientes, permitirá una mayor penetración de los productos o servicios al mercado y contribuirá de la misma forma, al bienestar de los empleados del establecimiento.

Mejor atención al cliente

La atención al cliente es la fuerza motriz de cualquier establecimiento, es por ello que uno de los objetivos principales no es responder únicamente a lo que el cliente espera, sino sorprenderle superando sus expectativas.

A continuación se presentan los principales pasos que se deben seguir para lograr una excelente atención al cliente:

1. Identificar y conocer a los clientes

Es necesario identificar quiénes son los clientes a quienes la empresa va a atender, pues no se puede atender lo que no se conoce.

Se pueden distinguir cuatro niveles de clientes:

- **Clientes de primer nivel:** son aquellos que compran los productos y de quienes realmente depende el establecimiento
- **Clientes de segundo nivel:** corresponde a aquellos clientes con quienes el establecimiento mantiene una interdependencia mutua.
- **Clientes de tercer nivel:** personal del establecimiento

- **Cientes de cuarto nivel:** no mantienen una interacción directa con los servicios que ofrece el restaurante, pero que son importantes para su éxito, como el transporte, servicios adicionales, etc.

2. Conocer la opinión de los clientes sobre la calidad de

La atención

La opinión del cliente sobre la calidad de la atención, es el resultado de comparar lo que esperaba antes de recibir la atención con su experiencia real.

RESULTADO	NIVEL DE SATISFACCIÓN
NO RESPONDE A LO ESPERADO	INACEPTABLE
RESPONDE A LO ACEPTADO	SATISFACTORIO
SUPERA LO ESPERADO	MUY SATISFACTORIO

Existen dos partes esenciales en la interacción entre el restaurante y el cliente:

1. Primer contacto:

Según la forma en que se les ha tratado cuando han tomado contacto con el personal; una atención cordial, una sonrisa, pueden suplir cualquier tensión en la espera.

2. Cumplimiento de la oferta de producto y servicio:

En el caso de existir alguna demora en los tiempos de servicio, se debe comunicar al cliente, anticipando una disculpa por lo ocurrido.

Se puede distinguir dos variantes en las formas de atención:

1. Atención rutinaria o común

Se presta la atención habitual puesto que se trata de operaciones rutinarias. En estos casos los clientes cuentan con un determinado tipo de actuación y no esperan encontrar dificultades, únicamente aspiran a ser atendidos

2. Atención especial

Cuando se presenta un problema, o hay una excepción, se necesita recurrir a un tratamiento especial, que demanda otra clase de servicio al cliente. Es en éstas ocasiones, donde el establecimiento tiene la oportunidad de sorprenderle al cliente y demostrarle que el servicio es excelente.

Aquí es donde la técnica de las relaciones públicas desempeña su papel más importante, ya que el establecimiento debe preocuparse de hacer algo que el cliente no espera recibir, para demostrarle que el problema está en vías de solución y que la organización está pendiente de él.

Diseñar un sistema de comunicación y retroalimentación

La mayoría de los estudios sobre gerencia empresarial demuestran que la falta de comunicación al interior de las empresas y organizaciones es una de las principales causas de los problemas registrados en el proceso de atención al cliente.

En cuanto al sistema de comunicación establecimiento - cliente, los fallos de comunicación se originan porque no se colocan avisos, y si se colocan, no están en sitios visibles o no están claros o son muy técnicos.

Otra de las quejas habituales es que el establecimiento " no escucha " al cliente; como consecuencia de ello una gran parte de los problemas de la calidad de atención se debe a que el personal del establecimiento no se mantiene pendiente del cliente hasta solucionarle el problema, afortunadamente la empresa "El Café de la Vaca", ha sabido afrontar este usual inconveniente, haciendo que cada sugerencia o petición del cliente sea cumplida.

Individualizar los clientes

Debe tenerse presente que cada contacto, es particular para cada uno de los clientes; sin embargo, el personal del establecimiento cae en una peligrosa trampa cuando trata a los clientes como si fueran números, pues el hecho de que diez personas tengan el mismo problema no significa que sea un sólo problema multiplicado por diez. Son diez problemas únicos, cuya peculiaridad reside precisamente en el cliente, por lo tanto el establecimiento debe luchar contra la tendencia a tratarlos a todos por igual.

Es por ello que en la empresa se ha procurado capacitar a los empleados de atención al cliente, para que puedan identificar las necesidades de cada uno de los clientes, y no grupales.

Cubrir las expectativas del cliente

El establecimiento debe satisfacer y superar las expectativas de los clientes fundamentalmente en los siguientes aspectos:

1. Comunicación

Se trata de dar información a los clientes de una forma que estos puedan entender, también significa escucharles; en algunos casos se debe adaptar el lenguaje a los diferentes tipos de clientes.

2. Cortesía

Debe imperar la cortesía en las relaciones con los clientes tanto internos como externos, esto supone un trato educado, respetuoso, considerado y amable por parte del establecimiento cuando entra en contacto directo con los clientes.

3. Comprensión

El cliente tiene determinadas necesidades. La necesidad se define como la ausencia de algo, y es de vital importancia saberla evaluar:

1. Cuando los clientes solicitan o compran un producto.
2. Cuando surge algún problema.

3. Cuando los clientes solicitan información sobre el producto.

Para comprender las necesidades del cliente, se debe aplicar la idea de “Individualización de Clientes”

4. Interés

Se trata de la buena voluntad o disposición que muestran los empleados para atender a sus clientes. Es importante atender al cliente en el momento adecuado y de modo conveniente, para lo cual se ha de responder rápidamente y con precisión a las peticiones.

Para demostrarle al cliente interés y deseo de satisfacerlo, es necesario que los empleados del establecimiento cumplan su responsabilidad de atención a los clientes realizando actividades que muchas veces superan el ámbito de sus funciones específicas.

5. Competencia

Se trata de que el personal involucrado en el proceso de atención a los clientes se encuentre correctamente capacitado para desempeñar la función que se le ha asignado.

Los clientes estarán satisfechos si llegan a establecer que el establecimiento posee los conocimientos y la experiencia suficiente para cumplir exitosamente su misión.

6. Credibilidad

Para que haya credibilidad, todos los involucrados en el proceso de atención al cliente deberán identificarse con los intereses del cliente y demostrarlo en hechos prácticos.

Contribuyen a la credibilidad los antecedentes del personal involucrado en el proceso de atención al cliente, sus características individuales y la disposición para servir.

Es importante recordar que el único que tiene derecho a calificar la actuación del establecimiento es el cliente; por lo tanto todos los miembros de la empresa deben

procurar ganarse la confianza de los clientes por medio de la sinceridad y la honestidad.

7. Fiabilidad

La fiabilidad significa coherencia y formalidad, es decir, la empresa debe proporcionar un servicio correcto de inicio a fin.

2.6.2 Medición de la satisfacción del cliente

Un cliente está satisfecho cuando sus necesidades, reales o percibidas, son cubiertas o excedidas.

La satisfacción del cliente es directamente proporcional al valor del producto que se entrega o el servicio que se presta; el valor del producto o servicio tiene dos componentes:

1. Calidad del producto
2. Calidad de atención al cliente

Por lo tanto, la satisfacción del cliente se deriva mayoritariamente de la calidad y la confianza de los productos y el servicio, por ello que la empresa debe cumplir con las promesas explícitas e implícitas.

Además el servicio al cliente es muy importante debido a que los clientes ya no se conforman exclusivamente con la calidad del producto, sino que adicionalmente buscan una excelente atención durante todo el tiempo de ciclo de la transacción, esto es, desde el contacto inicial, pasando por la adquisición del producto / servicio; hasta que el cliente abandona el establecimiento.

Concepto y características de calidad

Calidad: Significa darle gusto a los consumidores, no solamente evitarles o protegerlos de las molestias; es por ésta razón que los clientes son quienes deben opinar sobre la calidad.

Características de calidad

Es necesario que la empresa pueda determinar de una forma correcta las características sobresalientes de los clientes, intentando acercarse a la realidad, aunque no siempre se va a completar las características, puesto que los clientes son dinámicos, y en cada momento pueden cambiar de opinión.

2.6.2.1 Clientes interno y externo

Para conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del producto / servicio que la empresa “El Café de la Vaca” ofrece, es necesario saber quiénes son esos clientes, dónde están y que compra cada cliente.

Lo importante a tener en cuenta aquí es que el establecimiento está interesado en conocer cuál es el grado de satisfacción de los clientes.

Se deberá pensar y encontrar los medios más apropiados para encontrar información sobre cada atributo (entrevistas, encuestas u otros tipos de investigación).

El análisis estadístico de los datos obtenidos puede indicar a la empresa, los niveles de rendimiento de cada una de las características que se correlacionan con la satisfacción. De este modo el establecimiento obtiene la indicación más clara posible sobre la importancia de cada característica y su nivel de rendimiento en cada una de ellas.

Cliente interno

La definición de cliente interno y/o proveedor interno es: el receptor del trabajo de otra persona, sección o departamento dentro de una organización y a la que deben satisfacer requerimientos tal como sucede con el cliente externo o consumidor.

El compañero de trabajo es también un cliente en cualquier organización. Las actividades de esta persona se ven afectadas por el entorno, la formación y las herramientas con las que él o ella trabajan. Si el entorno no es satisfactorio, la formación es inadecuada o las herramientas están defectuosas, el trabajador se sentirá probablemente insatisfecho, por lo que difícilmente proporcionará un servicio o producto de calidad, tanto a clientes internos como externos.

Los requerimientos que se necesiten satisfacer dentro de la cadena cliente – proveedor deben de ser satisfechos totalmente (cumpliendo con especificaciones, normativas, etc.), es por ello que la calidad juega un papel crucial dentro de la satisfacción del cliente interno.

La satisfacción es en su ámbito más común, el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado; entendiendo esto como el cumplimiento de los requisitos y especificaciones que requiere el cliente y/o proveedor siguiente y así sucesivamente. Dentro de la satisfacción del cliente interno está implícito el concepto de calidad total, debido a que se deben de cumplir los requisitos con calidad dentro de una cadena cliente – proveedor.

La mayor parte de las organizaciones están formadas por muchas de estas cadenas de clientes por lo que la tarea de un empleado no es simplemente dar gusto a su supervisor sino satisfacer las necesidades de clientes específicos (clientes internos). Es significativo el tomar en cuenta el aspecto del cliente interno ya que la falla en el cumplimiento de necesidades y expectativas de estos pueden traer como resultado un producto y/o servicio de baja calidad y falta de productividad. El cumplimiento total de los requerimientos de los clientes internos pueden generar un sinnúmero de beneficios dentro de la misma organización, de los que se pueden mencionar son los siguientes: menor ausentismo del personal, un mayor nivel de compromiso entre los colaboradores, una mayor productividad dentro de

la misma organización, una mayor conciencia de lo que significa la calidad dentro de los procesos, una mayor responsabilidad laboral, etc.

Debido a que se conoce muy bien al cliente externo, pero se desconoce por completo al cliente interno. Cuando se mencionan los "activos" de una empresa siempre se piensa en los estados financieros donde se considera como tales las cuentas por cobrar, inmuebles, vehículos, inventarios, maquinaria y equipo. En algunas empresas de avanzada se menciona que el capital humano es parte de los esos activos de la empresa, aunque naturalmente no se muestra un monto por ellos al final del periodo, en el balance general. Pero, cuando se trata de valorar una empresa, surgen a la superficie el valor que tienen los activos intangibles, que aunque existen y son reales es difícil darles una

Valoración, ponerles un precio o determinar cuánto es lo que realmente valen.

Para que la empresa pueda funcionar de forma adecuada, es necesario que pueda tener una estabilidad financiera y en el mercado, es por ello que absolutamente importante la atención al cliente interno, ya que son los colaboradores de la empresa quienes son los que propician con su labor diaria, que el cliente externo apruebe la calidad de productos y servicios.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos se pueden utilizar los siguientes indicadores:

- **Contenido del trabajo:**

Referidos al atractivo que presentaba el contenido de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido, el nivel de autonomía que permite el puesto;

- **Trabajo en grupo:**

Relativo al grado en que el trabajo permitía que se realizaran trabajos en grupos propiciando la participación y la satisfacción de las necesidades de afiliación que pose este tipo de clientes;

- **Estimulación:**
Concerniente al grado en que el sistema remunerativo existente satisface las necesidades de suficiencia, justicia, equidad y se encuentra vinculado a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados;
- **Condiciones de trabajo:**
Referente al grado en que las condiciones imperantes en el área de trabajo resultan seguras, higiénicas, cómodas y estéticas;
- **Condiciones de bienestar:**
Relativa al grupo de condiciones que la entidad establezca con vistas a facilitar un mejor clima laboral tales como la transportación, alimentación, horario de trabajo, etc.

2.6.2.2 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo.

Se debe tener en cuenta que no se pueden medir todos los procesos que se realizan en la organización; hay que tener presente que se deben medir las variables más representativas o las que mejor tipifiquen los aspectos más vitales para la empresa.

Una de las mayores razones para obtener y evaluar mediante Indicadores de Gestión, es el ritmo rápido de cambio de la información a obtener y la generación de procesos de innovación e interacción diario para los trabajadores de la empresa.

Se debe tomar en cuenta aspectos como:

- Cliente interno
- Cliente externo
- Producción
- Aspectos financieros

INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Productividad de mano de obra	=	<u>Producción</u>
		Horas-hombre trabajadas

- *Horas hombre trabajadas (H.H.T.): No. de trabajadores x Horas día trabajadas x Días semana trabajadas x No. Semanas*

Indicador horas-trabajador	=	<u>Horas - hombre trabajadas</u>
		Número promedio de trabajadores

Indicador horas extra en el periodo	=	<u>Total horas extra.</u>
		Total horas trabajadas

INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Participación de defectos	=	<u>Total productos con defecto "X"</u>
		Total productos con defectos

INDICADORES PARA LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Indicador mantenimiento-Producción	=	<u>Costo de mantenimiento</u>
		Costo de producción

SERVICIO AL CLIENTE

Nivel de insatisfacción del cliente:	Total de pedidos no entregados a tiempo y reclamos en general
	<hr/> Total de pedidos despachados

2.6.2.2.1 Productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

El medir la productividad es una fase crítica dentro del proceso de la productividad, y es muy importante medir lo que pretendemos mejorar y esto se lo puede realizar mediante indicadores.

La medición de la productividad es un tema netamente cuantitativo que se diferencia de la evaluación, la cual se enfoca a dar valor únicamente a las variables que son susceptibles de cuantificación, para así poder medir el grado en que los resultados alcanzaron las metas y objetivos planteados, por eso es necesario hacer uso de la medición.

Analizar la productividad de la empresa por medio de indicadores es de suma importancia, porque además de señalar posibilidades de mejora, señala los resultados que rinden los esfuerzos de mejoramiento y así poder también establecer metas realistas de productividad.

¿Qué es la ingeniería industrial?

Es la rama de la ingeniería que busca optimizar los recursos de la empresa (4m's: mano de obra, maquinaria/equipo, materia prima, moneda) para maximizar los resultados de la misma (aumentar producción, ventas, utilidades y disminuir costos).

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Maquinas y equipo

- Recurso Humano

Factores Externos

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e intereses
- Medidas de ajuste aplicadas

¿Cómo podemos mejorar la productividad?

1. Mantener igual los resultados y disminuir los recursos. Como ejemplos tenemos a los bancos o a las maquiladoras que reducen la mano de obra.

$$P_1 = \frac{=}{-}$$

2. Aumentar la producción manteniendo los mismos costos. Como ejemplo de esto tenemos a los empleados multifuncionales y motivados, además de mejorar tareas.

$$P_1 = \frac{+}{=}$$

3. Lo ideal es combinar el aumentar la producción junto con el disminuir costos, aunque obviamente esto es más difícil de lograr. Como ejemplos podríamos incluir al ITCH, que atiende más estudiantes con menos maestros; o los bancos que atienden más personas con los cajeros automáticos y no tienen que pagar el salario de un cajero humano.

$$P_1 = \frac{+}{-}$$

Índice de productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como un punto de comparación:

$$P = 100 * (\text{productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad}).$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país). El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en la empresa, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

Es importante no confundir los términos productividad, eficiencia (eficiente) y efectividad (efectivo).

Eficiencia.- es la razón entre la producción real y la producción estándar esperada.

Efectividad.- es el grado en que se logran los objetivos (nivel de producción).

Definiciones básicas de productividad

1. Productividad parcial.- Es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo (mano de obra, energía, capital, materia prima).

$$\textit{Parcial} = \frac{\textit{Produccion Total}}{\textit{Insumo}}$$

2. Productividad de factor total.- es la razón de la producción neta entre la suma de los insumos mano de obra y capital

$$P.F.T = \frac{\textit{Produccion Neta}}{\textit{Mano de Obra + Capital}}$$

Donde producción neta = producción total – servicios y bienes intermedios comprados

3. Productividad total.- Es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

$$\textit{Productividad (total)} = \frac{\textit{resultados}}{\textit{Recursos}} \times 100$$

2.7 NIIF

“Normas Internacionales de Información Financiera, son un conjunto de normas internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accountign Standars Board (IASB), que establecen los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros. Las NIIF están más focalizadas en objetivos y principios y menos soportadas en reglas detalladas que en normas.”⁴⁰

El adoptar las NIIF, brinda a la empresa una gran oportunidad de mejorar el funcionamiento de la parte financiera, mediante un mejor manejo de las políticas contables, logrando mayores beneficios en la transparencia de la información, comparaciones y mejoramiento de la eficiencia.

⁴⁰ http://www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/normas-internacionales-de-informacion-financiera/index.htm

Esta información es importante difundir para los empresarios, accionistas, administradores, personal contable, auditores, usuarios de estados financieros y demás agentes interesados en su conocimiento y aplicación.

Los objetivos que se establece son “desarrollar estándares contables de calidad, comprensibles y de cumplimiento forzoso, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable dentro de los estados financieros para poder tomar decisiones en función de estos. Esto es muy importante que sea así y que se cumpla porque hay mucha gente detrás de esa información que depende de ella para su trabajo, como:

- Los propietarios de la empresa en primer lugar, para conocer la evolución del negocio y si este es rentable.
- La administración para conocer en que necesita mejorar y llevar a cabo la toma de decisiones en consecuencia.
- Los acreedores porque necesitan saber la liquidez de la empresa, y si puede cumplir con sus obligaciones.
- El estado debido a que debe recaudar sus impuestos en función de esos datos.
- Los contadores y auditores, para que puedan asesorar y evaluar correctamente a la empresa en donde trabajan

NIIF 1.- Adopción por Primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera

NIIF 2.- Norma Internacional de Información Financiera 2 Pagos Basados en Acciones

NIIF 3.- Norma Internacional de Información Financiera 3 Combinaciones de Negocios

NIIF 4.- Norma Internacional de Información Financiera 4 Contratos de Seguro

NIIF 5.- Norma Internacional de Información Financiera 5 Activos no Corrientes Mantenidos para la Venta y Operaciones Discontinuas.

NIIF 6.- Norma Internacional de Información Financiera 6 Exploración y Evaluación de Recursos Minerales

NIIF 7.- Norma Internacional de Información Financiera 7 Instrumentos Financieros: Información a Revelar

NIIF 8.- Norma Internacional de Información Financiera 8 Segmentos de Operación

NIIF 9.- Norma Internacional de Información Financiera 9 Segmentos de Operación

El International Accounting Standards Board (IASB) publicó en el mes de mayo del 2011 tres nuevas normas que regirán la consolidación de los estados financieros de los ejercicios que se inicien el 1 de enero del 2013 o en lo posterior, estas normas son las siguientes:

NIIF 10.- Estados financieros consolidados: aquí se introduce una nueva definición de control.

NIIF 11.- Norma Acuerdos conjuntos: define la contabilización de los acuerdos regidos por control de conjunto. La opción de aplicar el método de integración proporcional queda eliminada para los negocios conjuntos.

NIIF 12.- Información a revelar sobre participaciones en otras entidades: reúne todos los requerimientos de desgloses referentes a subsidiarias, acuerdos conjuntos, asociadas y entidades estructuradas.

Estas nuevas normas serán aplicables a los ejercicios que inicien a partir del 1 de enero del 2013, los cambios exigirán un mayor uso del juicio por parte de la dirección de las empresas.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“El Café de la Vaca”, se encuentra estructurado en tres piezas fundamentales para su buen funcionamiento, la parte administrativa, la de operaciones y todo lo relacionado a la supervisión. Con un total de 100 personas que laboran en los diferentes restaurantes, se ha logrado realizar la distribución de funciones por cargo.

La empresa, durante su trayecto, siempre ha estado muy cercano a las necesidades que sus clientes buscan sean satisfechas. Los productos de buena calidad, presentación única, exquisitos sabores y excelente atención al cliente; han sido varios de los atributos que han contribuido a que la clientela se mantenga y a la vez su fidelidad se haya ganado.

Además es importante señalar que “El Café de la Vaca” ha estado en constante crecimiento y desarrollo, y por lo tanto se ve en la necesidad de generar manuales de funciones y procedimientos para su local y las diferentes sucursales, sin olvidar la posibilidad futura de la generación de franquicias. Lo que se busca es la generar igualdad en los diferentes restaurantes y que así el cliente se sienta identificado en cualquier localidad.

Al momento, la empresa están realizando las actividades necesarias para adoptar un Sistema de Gestión de Calidad, dirigido a la entera satisfacción del cliente, quien a la vez se convierte en el medio de publicidad directa.

3.1 Análisis externo

3.1.1 Macroambiente

3.1.1.1 Aspectos económicos

Desde la primera mitad de la década de 1980, la economía del Ecuador, al igual que sucedió con la de varios países latinoamericanos, registró cambios fundamentales en su estructura productiva, resultado tanto de las políticas de estabilización adoptadas y de un conjunto de choques externos como de los esquemas de ajuste estructural que se aplicaron. Inevitablemente, la sucesión de la economía ecuatoriana en el largo plazo y la forma en que ésta se inserta en la economía mundial.

En el presente estudio, el componente económico es de vital importancia ya que las condiciones existentes en el entorno en que gira la empresa presentan cambios que afectan a la organización de manera considerable.

“El Café de la Vaca”, se encuentra ubicado en el sector de los servicios, que generalmente ha sido considerado un sector de poca importancia y que se ha visto excluido de un análisis económico, pero con el pasar del tiempo ha tenido a alcanzado un elevado peso en la estructura productiva y el acelerado crecimiento que han presentado, en el Ecuador se maneja mucho esta tendencia, es por eso que los servicios constituyen las dos terceras partes de la producción total, ya que hay una mayor demanda interna y las empresas y el gobierno son los principales actores.

Inflación

Ilustración 8: Cuadro No. 1: Porcentaje de inflación mensual

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Diciembre 31-2010	3.33%	Diciembre 31-2011	5.41%
Noviembre 30-2010	3.39%	Noviembre 30-2011	5.53%
Octubre 31-2010	3.46%	Octubre 31-2011	5.50%
Septiembre 30-2010	3.44%	Septiembre 30-2011	5.39%
Agosto 31-2010	3.82%	Agosto 31-2011	4.84%
Julio 31-2010	3.40%	Julio 31-2011	4.44%
Junio 30-2010	3.30%	Junio 30-2011	4.28%
Mayo 31-2010	3.24%	Mayo 31-2011	4.23%
Abril 30-2010	3.21%	Abril 30-2011	3.88%
Marzo 31-2010	3.35%	Marzo 31-2011	3.57%
Febrero 28-2010	4.31%	Febrero 28-2011	3.39%
Enero 31-2010	4.44%	Enero 31-2011	3.17%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

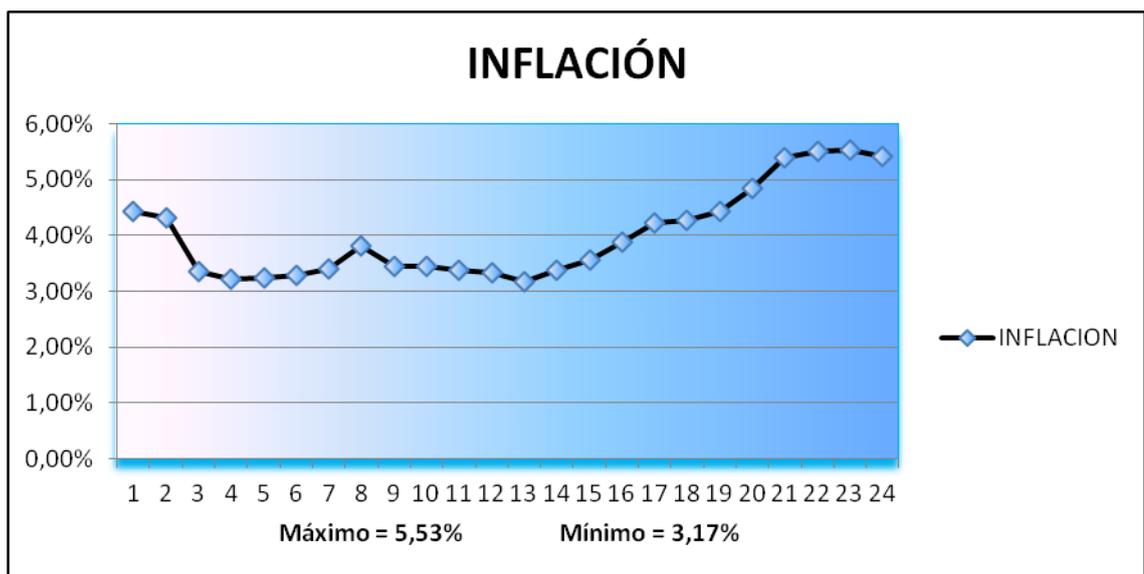
Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

FECHA	VALOR
Diciembre 31-2010	3.33%
Junio 30-2012	3.30%
Mayo 31-2012	3.24%
Abril 30-2012	3.21%
Marzo 31-2012	3.35%
Febrero 28-2012	4.31%
Enero 31-2012	4.44%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

Ilustración 9: Gráfico No.1: Índice de inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador 2011

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

A la inflación se la define como el aumento generalizado del nivel de precios. Una de las causas de la inflación es el exceso de moneda circulante en relación con su cobertura, lo que desencadena un alza general de los precios.

Se observa que la inflación en el país tiene una tendencia al alza desde enero a diciembre del 2011, la misma que se ha generado debido a la variación de petróleo, canasta familiar, etc. que actualmente maneja el país, incluyendo la economía mundial.

En el año 2010 el porcentaje de inflación promedio fue del 3,56%, lo que contribuyo a que el capital de la empresa no pierda el poder de compra con el paso del tiempo y que así mismo realice adquisiciones de materia prima, insumos y maquinarias a precios adecuados sin correr el riesgo de que los mismos suban en exceso.

Para el año 2011 la inflación promedio fue de 4.47%, esto genero una perdida en el poder adquisitivo Como la inflación es un factor que puede afectar no solo a las actividades productivas de la empresa sino a su productividad; es por eso que la empresa se ha dedicado a promover en mayor numero sus actividades productivas a largo plazo y poco especulativas.

Producto Interno Bruto (PIB)

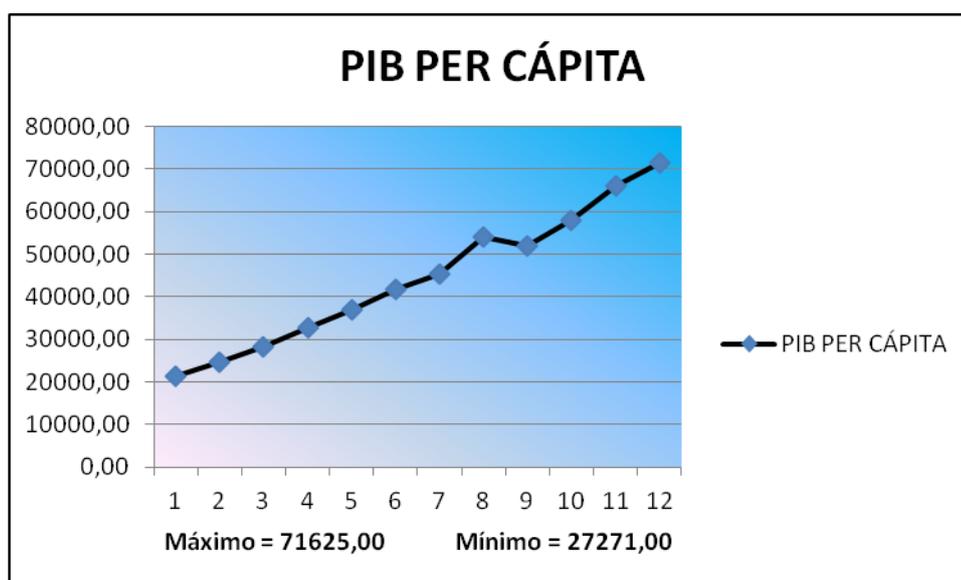
Ilustración 10: Cuadro No. 2: Producto Interno Bruto PIB (miles de millones \$)

FECHA	VALOR
Enero 31 – 2012	71625.00 millones de USD
Enero 31 – 2011	65945.00 millones de USD
Enero 31 – 2010	57978.00 millones de USD
Enero 31 – 2009	52022.00 millones de USD
Enero 31 – 2008	54209.00 millones de USD
Enero 31 – 2007	45504.00 millones de USD
Enero 31 – 2006	41705.00 millones de USD
Enero 31 – 2005	36942.00 millones de USD
Enero 31 – 2004	32646.00 millones de USD
Enero 31 – 2003	28409.00 millones de USD
Enero 31 – 2002	24718.00 millones de USD
Enero 31 – 2001	21271.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

Ilustración 11: Gráfico No.2 PIB Per Cápita



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

De acuerdo al análisis antes detallado el Producto Interno Bruto (PIB) con el pasar de los años ha tenido un crecimiento positivo gracias al desarrollo de la producción nacional en el Ecuador, únicamente en el año 2009 tuvo una baja, debido a la fuerte crisis económica mundial, así como al bajo precio del petróleo.

Para el caso del “El Café de la Vaca” si la tendencia de crecimiento del PIB se mantiene, como hasta hoy lo ha venido haciendo, puede ser tomado como una ventaja ya que la producción tendería a crecer. Además de que el sector de los alimentos y bebidas es el que más aporta a la estructura porcentual del PIB años tras año.

Tasas de Interés

Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones e inversiones. Por otra parte son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

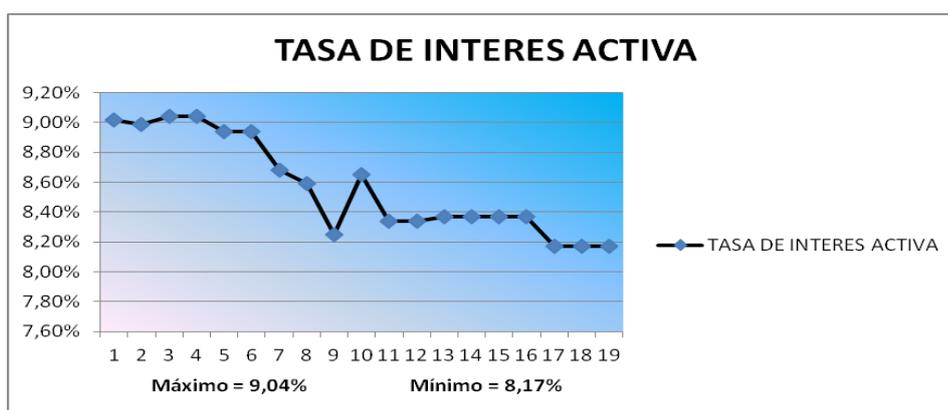
Ilustración 12: Tabla No. 3: Tasa de Interés Activa Sector Servicios

FECHA	VALOR
Mayo 31-2011	8.34%
Abril 30-2011	8.34%
Marzo 31-2011	8.65%
Febrero 28-2011	8.25%
Enero 31-2011	8.59%
Diciembre 31-2010	8.68%
Noviembre 30-2010	8.94%
Octubre 31-2010	8.94%
Septiembre 30-2010	9.04%
Agosto 31-2010	9.04%
Julio 31-2010	8.99%
Junio 30-2010	9.02%

FECHA	VALOR
Diciembre 31-2011	8.17%
Noviembre 30-2011	8.17%
Octubre 31-2011	8.17%
Septiembre 30-2011	8.37%
Agosto 31-2011	8.37%
Julio 31-2011	8.37%
Junio 30-2011	8.37%

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

Ilustración 13: Gráfico No. 3 Tasa de Interés Activa



Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

Ilustración 14: Cuadro No. 4: Tasa de Interés Pasiva Sector Servicios

FECHA	VALOR
Diciembre 31-2011	4.53%
Noviembre 30-2011	4.53%
Octubre 31-2011	4.53%
Septiembre 30-2011	4.58%
Agosto 31-2011	4.58%
Julio 31-2011	4.58%
Junio 30-2011	4.58%
Mayo 31-2011	4.60%
Abril 30-2011	4.59%
Marzo 31-2011	4.51%
Febrero 28-2011	4.55%

Enero 31-2011	4.28%
Diciembre 31-2010	4.30%
Noviembre 30-2010	4.28%
Octubre 31-2010	4.30%
Septiembre 30-2010	4.25%
Agosto 31-2010	4.25%
Julio 31-2010	4.39%
Junio 30-2010	4.39%

Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Moscoso, Sonia - Torres, Gabriela

En la mayor parte de los países las instituciones financieras son las encargadas del financiamiento de las empresas y en nuestro país así es cómo funcionan dichas instituciones, es por eso que se considera importante el análisis de la tasa de interés y por cuales estamos regidos dentro del mercado. Para el caso de “El Café de la Vaca”, han sido de suma importancia la obtención de créditos con el sistema financiero para la expansión de su marca, ya que hasta el momento se han obtenido dos préstamos de sumas importantes para la construcción de las sucursales en Cayambe hace dos años, y en San Luis hace 6 años.

3.1.1.2 Factores tecnológicos

En el caso de “El Café de la Vaca”, y los servicios y productos que vende es de suma importancia el ahorro del tiempo y dinero. Con el pasar de los años y la experiencia adquirida en su giro de negocio, el avance la tecnología ha permitido que la empresa incremente sus niveles de productividad, así como sus niveles de ventas y mejorando día con día la calidad del producto. Algunos mejoramientos de tecnología han sido:

- Lavaderos grandes multifunción
- Extractores de Olores
- Protecciones en los pisos
- Mesas con refrigeradoras incluidas
- Exprimidores de naranjas automáticos
- Máquinas de café
- Frigoríficos
- Molinos de carne
- Cubas de cuajar
- Cámaras de seguridad

3.1.2 Micro ambiente

3.1.2.1 Clientes

“El Café de la Vaca” dirige sus servicios a un solo tipo de mercado; el mercado de consumo familiar, ya que este se encuentra integrado por las familias o los individuos que adquieren estos productos y servicios para su satisfacción personal. Este segmento de mercado se caracteriza por ser un sector amplio, que acostumbre a disfrutar de reuniones familiares, tienen gusto por la comida nacional-tradicional.

SEXO:

Mujeres

- Se preocupan por mantener su figura.
- Les interesa la salud de la familia.
- Buscan las características y valores agregados del producto y servicios.

Hombres

- Consumen mayor cantidad de alimentos.
- No se fijan en precios.
- Llevan una vida agitada.
- Algunos les preocupa su figura.

EDADES:

Adultos

- Les importa el bienestar de sus familias.
- Buscan productos y servicios de calidad.

Adultos mayores

- Buscan alimentos que no sean nocivos para la salud.
- Buscan alimentos pocos procesados.
- Prefieren lo tradicional y natural

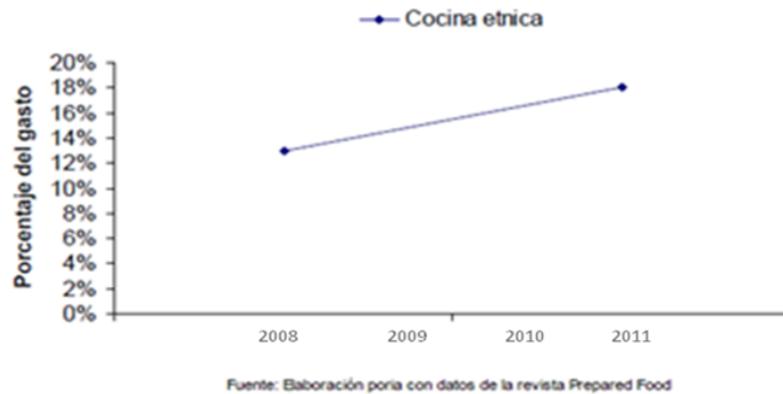
ESTRATO SOCIAL:

Estratos Altos: Buscan productos gourmet, alimentos funcionales, orgánicos e innovadores.

PREFERENCIAS:

Consumo de productos culturales

Ilustración 15: Tendencia de consumo de comida étnica



TIEMPO:

Los consumidores prefieren realizar sus compras los fines de semana, debido a que se cuenta con el tiempo necesario para alejarse completamente de la ciudad.

Ilustración 16: Tendencia de compra



SEGMENTO DE MERCADO.

Mujeres y hombres, entre los 23y 65 años de edad, que se encuentren en un nivel económico medio, medio-alto; quienes disfruten de comida tradicional y prefieran salidas a las afueras de la ciudad en compañía de sus familias. Además que seleccionan un restaurante teniendo en cuenta aspectos tales como: calidad, servicio, variedad y están dispuestos a pagar un precio promedio por persona de \$ 17.

3.1.2.2 Proveedores

“El Café de la Vaca” ha elegido sus proveedores de manera cuidadosa y cuenta con varias empresas que le brindan beneficios como:

- Calidad de servicio
- Óptima calidad del producto
- Disponibilidad del producto
- Variedad del producto
- Precios accesibles

A continuación se detallan los proveedores con los que el “El Café de la Vaca” trabaja:

- PRONACA
- HYPERMARKET
- CORCARNE
- MARCO CRUZ
- MÓNICA JIMENEZ
- CAFÉ VÉLEZ

3.1.2.3 Competencia

“El Café de la Vaca” no tiene una fuerte competencia en cuanto al tipo de servicio y calidad de producto que ofrece, pero la competencia puede darse en relación a su ubicación, o por la cercanía de consumo, sobre todo en local San Luis, debido a ubicarse dentro de un centro comercial.

En el caso de “El Café de la Vaca”, el tipo de oferta es Competitiva, ya que existen varios participantes en el mercado, con la capacidad de ofrecer similares productos, pero esta empresa se destaca por contar con recetas únicas y una calidad de servicio de primera.

Detallamos los principales competidores sectoriales reales de acuerdo al ambiente y lugar:

- **Cayambe:**

- LA CASA DE FERNANDO

Ubicado en la Panamericana Norte Km. 1 ½, Cayambe, Pichincha. Un lugar de relax para la gente que decide viajar y a la vez disfrutar de una variedad de comida tradicional y además de comida dietética.

Ilustración 17: Restaurante “La Casa de Fernando”



- **Machachi:**

- HACIENDA UMBRÍA

Ubicada en las faldas del Corazón a pocos minutos de Machachi, a menos de una hora de la capital.

Cuentan con productos cuyas características se acomodan a los clientes, en la casa de la Hacienda se sirve comida Gourmet ya que ahí mismo es en donde se cultiva y cría la gran parte de los alimentos que

consumen, verduras, frutas y hortalizas que la hacienda produce, así como también pollos, patos, conejos y huevos de campo que son criados por campesinos del sector. Dentro de la casa cuentan con una cava subterránea que contiene más de 1.500 botellas de vino. Otro de los atractivos de la hacienda, es que cuentan con un huerto orgánico en el cual el cliente puede elegir algunas legumbres y verduras para servidas en el menú.

Ilustración 18: Hacienda Umbría



- **San Luis:**

- FRIDAYS

Ubicado en el interior de San Luis Shopping, es un restaurante que se ha convertido en un lugar para divertirse y conocer gente nueva, su nombre es perfecto sin importar el día, cada visita se siente como un viernes, se diferencia por su original comida americana y sus cocteles con mezclas originales.

Ilustración 19: Restaurante Friday's



○ VACO Y VACA

Ubicado en el interior de San Luis Shopping, es un restaurante el cual ofrece comida tradicional y hacer sentir al cliente como si estuviera en casa, degustando de una variedad de platos a base de carne de res, carne de pollo y mariscos; acompañados de ensaladas, papas o arroz; siempre a gusto del cliente y que finalmente deguste de un delicioso postre en la cafetería del restaurante.

Ilustración 20: Vaco y Vaca Restaurante



Ilustración 21: Resumen restaurantes competencia

Nombre	Ubicación	AFORO	COSTO PROMEDIO (por persona)
LA CASA DE FERNANDO	Panamericana norte Km.1 ½, Vía a Otavalo.	60	\$15
HACIENDA UMBRÍA	1 hora de Quito hacia la panamericana sur por la carretera hacia Machachi.	85	\$28
FRIDAYS	Centro Comercial San Luis Shopping, torre 2, piso 2	115	\$20
VACO Y VACA	Centro Comercial San Luis Shopping, piso 3	75	\$11

3.1.2.4 Organismos de Control

“El Café de la Vaca” al igual que todas las demás empresas ecuatorianas se encuentra regido por diferentes instituciones que llamamos los organismos de control, en los diferentes aspectos con la finalidad de cumplir en su totalidad con los objetivos planteados y servir de manera eficiente a los clientes.

Los organismos de control bajo los cuales se rige el restaurante, y los principales requisitos a tener al día son:

- Servicio de Rentas Internas:
 - Declaración del Impuesto al Valor Agregado - Formulario 104
 - Declaración de Retenciones en la Fuente – Formulario 103
 - Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales – Formulario 105
 - Declaración del Impuesto a la Renta – Formulario 101
 - Comprobante de retenciones en la fuente del impuesto a la renta por ingresos del trabajo en relación de dependencia – Formulario 107

- Superintendencia de Compañías:

Presentación de Balances anual

- Ministerio de Turismo:

Registro de Turismo vigente, Afiliación vigente a la respectiva Cámara Provincial de Turismo, Tasa de Turismo, Aporte Anual a CAPTUR.

- Ministerio de Salud

Certificado de Salud actualizados de todos los empleados de la empresa, Permiso Sanitario

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Patente Municipal, Certificado de Compatibilidad de Uso del Suelo y Zonificación, Permiso de Rótulos y Publicidad Exterior, Impuesto a los Activos Totales (1,5 X Mil), Impuesto Predial.

- Cuerpo de Bomberos

Permiso de Bomberos

- Ministerio de Relaciones Laborales

Legalización de contratos y actas de finiquito, presentación y legalización de formularios de Décimo Tercer Sueldo, presentación y legalización de formularios de Décimo Cuarto Sueldo, presentación y legalización de formularios de Repartición de Utilidades.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Avisos de Entrada, Avisos de Salida, Avisos de Variación de Sueldo, Avisos de Horas Extras.

3.2 Análisis interno

“El Café de la Vaca” se encuentra organizado por tres pilares fundamentales que son:

- Administrativo
- Operaciones
- Supervisión

Conformado por un total de 98 personas entre: Gerencia General, Contabilidad, Jefe de Operaciones, Jefe Supervisor de Locales, Jefe de Operaciones, Asistente de Operaciones, Supervisor de Procesos, Encargados de Área, Supervisor de Restaurante, Saloneros, Barman, Asistente de Salón, Cajero/Anfitrión, Supervisor de Bodega, Supervisor de Cocina, y Cocineros.

3.2.1 Capacidad administrativa

El Área Administrativa de la empresa se encuentra liderada por la Gerencia General y apoyada por el Supervisor de Local, permitiendo que la comunicación fluya y así se puedan tomar acciones preventivas y correctivas de forma oportuna.

Las principales funciones de Gerencia General son:

CARGO	FUNCIONES
GERENTE GENERAL:	<ul style="list-style-type: none">• Representante legal y presidente de la empresa• Asegura que la calidad de los alimentos y bebidas y del servicio en los comensales se mantenga constantemente en la misma calidad, en todas las sucursales.• Delega funciones para el manejo general de la empresa.• Fija las políticas administrativas, operativas y de calidad en base a parámetros fijados.• Supervisa los presupuestos para controlar los gastos.• Supervisa a todas y cada una de las áreas, involucrándose de manera minuciosa en todas las actividades.• Revisa reportes de actividades de todas las áreas y toma decisiones correctivas de ser necesario.• Realiza visitas frecuentes a cada uno de los locales, donde supervisa cada actividad, da el visto bueno a los detalles de preparación y montaje de platos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Concreta negociaciones con proveedores • Se encarga del cierre de contratos con clientes
--	---

Supervisor de Local

CARGO	FUNCIONES
Supervisor de local	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir la reunión de brigada, registrando en los formatos el menú del día, del cliente y del personal, las guarniciones, stock alto y bajo de productos y distribución de personal en cocina y salón. • Revisar las novedades del día anterior, principalmente las del cierre de local anotadas en el check list. • Manejar las reservaciones de mayor magnitud y eventos especiales coordinando con bodega, cocina y salón los requerimientos para atenderlos correctamente. • Preparar y enviar las cotizaciones según los requerimientos de cada cliente. • Informar al Jefe de Sucursal la necesidad de mantenimiento en las instalaciones y equipos del Restaurante y coordinar dichas actividades. • Revisar hojas de producción y comandas de usos, bajas y comida de personal, autorizar la baja de productos. • Colaborar con las funciones de supervisor de cocina, cocinero, anfitrión, salonero y cajero si las circunstancias emergentes lo ameritan. • Verificar según la hora del día, que esté listo

	<p>el mise en place de los platos de la carta, las guarniciones y el menú del día</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la calidad y de los platos y bebidas ofrecidos al cliente externo. • Supervisa que las recetas se apliquen correctamente y que la presentación de los platos sea la correcta; y corregir errores existentes • Supervisar tiempo de salida de los platos a las mesas. <p>Con el cliente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen desempeño, desenvolvimiento, disciplina, correcto uso de uniformes e higiene del personal. • Supervisar directamente el trabajo del Jefe de Cocina, Supervisores de Cocina, Supervisor de Bodega de Restaurante, Anfitrión y Cajero. • Supervisar la capacitación de personal nuevo. • Revisar el manejo de rangos del personal para que haya equidad en la asignación. • Verificar la limpieza de todo el restaurante en todo momento. • Recibir y verificar el cierre de caja al final del día. • Revisar que cada área de trabajo quede en orden tanto en el salón y cocina. • Verificar que los empleados hayan cumplido con sus tareas de fin de turno. <p>Con el cliente externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Junto con el Jefe de Sucursal, planificar estrategias de mercadeo.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Medir niveles de satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida y la calidad de los platos • Supervisar y verificar que se apliquen los estándares de calidad y calidez al público • Atender los reclamos de los clientes que no estén satisfechos con la calidad del servicio o productos ofrecidos, hasta lograr, dentro de lo posible, su satisfacción y conformidad • Realizar convenios con empresas e instituciones
--	--

El Área Administrativa, se encarga también de la definición de políticas para que toda la empresa se maneje dentro de un solo criterio. Dentro de las políticas administrativas y lemas de “El Café de la Vaca”, están:

ADMINISTRATIVO

- Las compras serán autorizadas por el Jefe de Operaciones y la Gerencia.
- Los pagos a los proveedores, se realizaran de acuerdo a lo convenido con cada uno de ellos.
- Contabilidad se encarga de elaboración de lista de pagos a proveedores de gastos operacionales, para revisión de Gerencia.
- Se realizaran revisiones de Cuentas Bancarias, una vez a la semana.
- Se promoverán las óptimas relaciones laborales.
- De acuerdo a cada área, se determina el uso de los documentos de respaldo respectivo:

ÁREA	DOCUMENTOS
SALÓN	Comandas
COCINA	Conteos diarios, hojas de requisición a bodega, reportes de baja de productos
CAJA	Arqueos de caja diarios, vales de caja chica
SUPERVISOR SALÓN	Formatos de horarios, , reservas de clientes
JEFE SUCURSAL	Hoja de brigada, llamados de atención, multas por atrasos, multas por atención al cliente deficiente, contratos por servicios especiales
BODEGAS: de local y principal	Check list de productos recibidos, check list de productos enviados a local, requisición, notificaciones de novedades
PRODUCCIÓN	Lista de productos recibidos, registros de productos a proceso, registro de productos procesados
JEFE DE OPERACIONES	Despacho a sucursales, guía de remisión, horarios de personal

ATENCIÓN AL CLIENTE

- **“Satisfacer los deseos del cliente pero no crear falsas expectativas.”**, demuestra que el personal de servicio debe intentar satisfacer las peticiones del cliente, pero siempre y cuando puedan ser cumplidas y sin poner en riesgo la calidad de atención de otros comensales, el desempeño de los demás compañeros y la organización del equipo de trabajo.
- **“Pensar mucho para decir No”**, engloban las principales ideas motores de la empresa, ya que al centrar las actividades de servicio en cumplir

expectativas y generar satisfacciones, las tareas previas al producto final ha sido recompensada.

- Pese a que se hayan cerrado las puertas del local y si hubiesen clientes dentro, el salonerero responsable, cajero y Supervisor de Local, deberán atender al cliente hasta el momento que él por voluntad propia decida retirarse.

TALENTO HUMANO

- El personal de la empresa, deberá brindar una buena atención al cliente interno y externo, buscando soluciones a cualquier inconveniente.
- La definición de jornadas y horarios de trabajo; de acuerdo a cada área de la empresa se manejan jornadas diferentes, pero todo el personal cumple de forma equitativa con su carga laboral, teniendo en cuenta que los locales atienden al público el fin de semana y feriados.
- La asistencia deberá ser puntual, caso contrario se multará con \$1 por cada 5 minutos que el empleado se retrase.
- Todos los permisos deben ser aprobados por el Supervisor de Sucursales.
- El personal, debe usar protección, de acuerdo a cada área:

ÁREA	TIPO PROTECCIÓN
SALÓN	Zapatos antideslizantes, delantal negro.
COCINA	Zapatos antideslizantes, ropa blanca, protección de cabello
CAJA	Zapatos antideslizantes, delantal negro
SUPERVISOR SALÓN	Zapatos antideslizantes, delantal negro
BODEGAS	Zapatos antideslizantes, delantal negro
PRODUCCIÓN	Zapatos antideslizantes, ropa blanca, protección de cabello

- La remuneración mensual será cancelada hasta el sexto día de cada mes.
- Todo el personal, será sometido a exámenes de salud una vez al año.

PRODUCCIÓN

- Se garantizara la calidad de cada producto, en todas las etapas de su proceso a producto final.
- Todos los productos son frescos y preparados al momento.
- La vajilla a usarse en los locales, será blanca.
- Las recetas son preparadas de acuerdo al Manual de Recetas.
- Los productos se manejaran con cuidado y aplicando todas las Normas de Sanidad.

3.2.2 Capacidad de talento humano

“El Café de la Vaca”, no tiene un Departamento de Talento Humano definido, o un área netamente destinada a realizar todas aquellas actividades que se destinan para la integración del personal. Al momento la empresa se encuentra analizando la idea de la designación estas actividades de desarrollo, integración, promoción y evaluación del personal, a una persona exclusiva para este cargo, para que así todas estas y demás actividades ya no recaigan únicamente sobre la Gerencia General o los Supervisores de los Locales, sino sobre una persona correctamente capacitada para desarrollarlas.

3.2.3 Capacidad económica – financiera

El Área Financiera está conformada por el Departamento de Contabilidad, a continuación se describen sus principales funciones:

CARGO	FUNCIONES
CONTABILIDAD:	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de facturas de venta al Sistema Contable.• Elaboración de Retenciones• Elaboración de cheques• Pago a proveedores.- dependiendo del proveedor se paga de manera semanal o mensual• Declaraciones al SRI.- declaraciones de IVA, Retenciones en la Fuente, ICE.• Conciliaciones bancarias• Nomina.- préstamos al personal, adelantos, horas extras, porcentaje de servicio, beneficios sociales• Generación y pago de Planillas de IESS• Control y registro de gastos operacionales.- servicios básicos, mantenimiento de locales, mantenimiento de vehículos• Generación de Balances mensuales para revisión de Gerencia.• Revisión de cierre de cajas (de los tres locales)

	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Cuentas por Cobrar de: eventos y reservaciones; acreditaciones de tarjetas de crédito. • Seguros Nacionales: incendios, robos, daños a terceros, equipos, vehículos, valores. • Seguros Internacionales.- vida y accidentes para los Gerentes
--	--

El Área contable, realiza una revisión de todas las facturas que se elaboraron en cada local, por medio del Sistema de Administración de Restaurantes SAR, y estas son reingresadas a un sistema contable, a fin de que las mismas alimenten a los registros para declaración de impuestos y ventas.

Actualmente, en el Departamento de Contabilidad se manejan los registros de ingresos y egresos de la empresa, entregando semanalmente Reportes Bancarios en los que se demuestran los movimientos financieros que tiene “El Café de la Vaca”, y de esta forma poder planificar correctamente los desembolsos de dinero.

3.2.4 Capacidad operativa

La empresa, dentro de cada local, tiene dos grupos muy importantes y son la base para que todos los procesos que se hayan desarrollado en las diferentes áreas de “El Café de la Vaca”, den el resultado esperado. Estos grupos son: Cocina y Salón.

COCINA:

En esta zona de cada local, se almacena la materia prima en óptimas condiciones, se verifica que la misma sea de óptima calidad cuando vayan a ser utilizadas en la preparación de los platos. Se elaboran las recetas de acuerdo al Manual de Recetas implementado en todas las sucursales y se realiza en montaje

de platos. Todas estas actividades son realizadas de forma cronometrada y controlada para garantizar que el producto sea servido con las características solicitadas, temperatura correcta y al tiempo preciso.

El correcto funcionamiento de esta área depende de varias personas, quienes colaboran con su talento y pasión por la cocina a cada momento.

CARGO	FUNCIONES
Supervisor de cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Supervisor de Bodega de Restaurante el menú de la semana conforme a las necesidades y existencias de Bodega. • Equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos. • Realizar la provisión de alimentos que requiere el personal de cocina para el mise en place de su rango, calculando las porciones adecuadas y evitando desperdicios. • Supervisar la correcta preparación de los platos antes de su salida al salón, comprobando su sabor, textura, término, color y olor, conforme el Manual de Recetas. • Verificar el montaje de los platos para que salgan al salón bien presentados y decorados. • Coordinar y controlar el tiempo de salida de los platos conforme el ingreso de las comandas y los requerimientos de los Saloneros. • Verificar que todas las áreas de cocina hayan sido limpiadas adecuadamente. • Planificar con anticipación menús especiales para fechas importantes

	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al equipo sobre los detalles de alguna reserva, dar seguimiento a los requerimientos de la misma para asegurar que ese día se contará con el producto y vajilla necesaria. • Elaborar los documentos necesarios para el control de la bodega tales como: hoja diaria de producción y comanda de usos y bajas • Dar de baja en el formato correspondiente los alimentos que estén en mal estado, previa autorización del Supervisor de Restaurante • Revisar los horarios de personal de cocina, a fin de verificar que cada día el equipo esté equilibrado, de no ser así proponer los cambios correspondientes al Área de Talento Humano. • Realizar los inventarios en las diferentes áreas de cocina. • Coordinar y supervisar la capacitación de personal nuevo.
--	--

CARGO	FUNCIONES
Cocinero:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la reunión de brigada para ser notificado de las novedades del día, del menú diario, de los productos en stock alto y bajo, de faltantes y emergentes, y del rango al que será asignado en la jornada de trabajo. • Constatar que el área de trabajo designada, esté perfectamente limpio (incluyendo pisos y paredes) y procedo a verificar y/o alistar el mise en place que a necesitarse a lo largo del día.

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar existencias, comprobar la cantidad y calidad de frutas, verduras, legumbres, hortalizas, lácteos, huevos, pan, cárnicos y abarrotes, y controlar tiempo máximo de consumo. • Desempeñar las actividades de acuerdo al rango. (descrito al final de este cuadro). • Participar en la rotación para el lavado de platos, cubiertos, vajilla y trampas de grasa. • Escuchar atentamente la comanda cantada (descrita en voz alta), para proceder a preparar lo que corresponde en el tiempo adecuado conforme al rango. • Preparar el plato solicitado respetando la receta descrita en el Manual de Recetas y a las acotaciones particulares del cliente. • Controlar tiempo y temperatura del producto preparado • Manipular correcta e higiénicamente los productos naturales y alimentos • Informar al Supervisor de Cocina de los alimentos que estén en mal estado. • Manipular correctamente todos los utensilios, para evitar roturas, daños, accidentes y pérdidas. • Al finalizar la jornada: limpiar la vajilla, ollas y menaje en general del rango asignado y colaborar con la limpieza de todas las áreas de cocina. • Reemplazar en las funciones al Supervisor de Cocina de ser necesario. • Realizar el cierre del servicio de la cocina y
--	---

	colaborar en el cuidado y atención de seguridad en puertas, ventanas, desconexión de aparatos eléctricos, cierre de llaves de agua y tubería de gas.
--	--

CARGO	FUNCIONES
Asistente de cocina:	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la elaboración de las recetas y montaje de platos contenidos en la carta, conforme las directrices del Manual de Recetas y las indicaciones del Supervisor de Cocina. • Apoyar al personal de cocina en las actividades que sean designadas por el Supervisor de Cocina. • Aprender con predisposición las actividades de cada rango de la cocina. • Realizar todas las funciones descritas para el Cocinero

Áreas en cocina:

PLANCHA:

- Elaborar y servir en el desayuno los huevos a la cazuela, huevos fritos y chacareros.
- Elaborar la base del locro.
- Servir mote, habas y choclos
- Elaborar y servir sopas tales como: aguado de pollo y ají de carne
- Elaborar arroz y papas fritas.
- Elaborar y servir el menú del día (sopa y género del plato fuerte: carnes de res, cerdo o pollo).

- Preparar en plancha: lomos finos, churrascos, hamburguesas, pollos, solomillo de cerdo, costillas de cerdo, chuletas, truchas y cordero.
- Elaborar las salsas según corresponda.
- Lavar las ollas y menaje utilizado.

FRITOS: (Locros, truchas, empanadas y milanesas)

- Elaborar en el desayuno los huevos revueltos, omelettes, tibios y duros
- Elaborar y servir las tostadas francesas.
- Elaborar y servir locros.
- Preparar y freír milanesas simples y Napolitana.
- Complementar las salsas Napolitana y provenzal.
- Preparar truchas (a la sartén, a la Provenzal, a la crema y especiales de fin de semana)
- Cocinar papas con cáscara.
- Elaborar canguil y tostado.
- Cocinar habas y choclos y pasar a cafetería, para cortesías.
- Freír empanadas, maqueños y cueritos.
- Hacer la cocción de bonitísimas.
- Elaborar y servir Chugchucaras.
- Lavar las ollas y menaje utilizado.

MONTAJE:

- Elaborar ensaladas o guarniciones para el menú del día (frías y calientes).
- Cantar las comandas, designando el área responsable de la elaboración de cada plato.

- Servir las guarniciones y arroz en la ollitas.
- Utilizar la vajilla y los recipientes correspondientes a cada plato de la carta.
- Decorar y acondicionar cada plato de acuerdo a los estándares establecidos.
- Controlar tiempos y coordinar las distintas áreas de trabajo.
- Secar y guardar vajilla utilizada en atención al cliente.
- Supervisar que cada plato salga correctamente presentado.

ÁREA DE CAFETERÍA: (las tareas de cada área varían de acuerdo al local)

- Elaborar y servir jugos.
- Servir pan, nata, queso, mantequilla y mermelada.
- Elaborar en el desayuno los huevos revueltos, omelettes, tibios y duros.
(Machachi)
- Elaborar y servir las tostadas francesas. (Machachi)
- Elaborar y servir bebidas calientes.
- Servir mote, habas y choclos (Machachi)
- Elaborar y servir sánduches pequeños.
- Servir tamales y humitas.
- Servir postres.
- Secar y guardar vajilla.

ÁREA DE POSTRES:

- Elaborar los postres del día, pasteles de la casa, postres para reservaciones y eventos especiales.

SALÓN:

El grupo que labora en el salón son quienes atienden directamente al cliente, recibéndolo, sugiriendo, tomando nota de sus pedidos y brindándole una atención y servicio de calidad.

El servicio de salón no descansa y nunca descuida a su cliente, quien desde que entra por la puerta de cada local es recibido con amabilidad y cordialidad.

Las personas que laboran en este grupo son:

CARGO	FUNCIONES
Anfitrión:	<ul style="list-style-type: none">• Demostrar en todo momento una actitud positiva, espíritu de colaboración con clientes y compañeros de trabajo, siguiendo en todo momento la filosofía de la empresa.• Informar inmediatamente al Supervisor de Restaurante en caso de que falte algún suministro (alimentos o materiales) para la ejecución del trabajo.• Manejar las situaciones de estrés y presión, siempre con una actitud amable, alegre y relajada; para que el cliente no perciba los inconvenientes que puedan surgir <p>Con el cliente externo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Recibir al cliente atenta y diligentemente, dirigirlo a una mesa a su gusto, poner los individuales y entregarle la carta.• Conocer los platos de la carta y el menú del día, así como la manera en que están preparados, para informarle al cliente si así lo requiere• Estar al tanto de la disponibilidad de productos.• Medir los niveles de satisfacción del cliente

	<p>con respecto a la atención recibida y la calidad de los platos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al Supervisor de Restaurante si el cliente tiene algún reclamo sobre la atención recibida o la calidad de los platos. • Tomar reservas vía telefónica o personalmente. • Organizar el libro de reservaciones y estar pendiente de ellas. • Disponer de las mesas de acuerdo a las reservaciones del libro. <p>Con el cliente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen desempeño, desenvolvimiento, disciplina, correcto uso de uniformes e higiene del personal de salón conforme los estándares establecidos. • Asignar las actividades (de mise en place o tareas de final del día) y rango a cada saloner/a. Cuando se estima conveniente, se asigna los rangos de acuerdo a la experiencia del saloner y la dificultad del rango. • Verificar que el personal de salón haya realizado correctamente las actividades asignadas y tenga dispuesto de manera adecuada su mise en place o tareas de final del día. • Supervisar la atención de los Saloner/as con los clientes en lo que respecta a trato y diligencia en el pedido, además la limpieza de la estación de Saloneros y su iniciativa. • Supervisar el correcto servicio del barman y elaboración de bebidas, la limpieza de su área
--	---

	<p>y el cumplimiento de sus tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que las mesas del salón estén bien colocadas y limpias.
<p>Salonero:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglar las mesas y revisar la limpieza del rango asignado. • Revisar el mise en place de la estación de Saloneros, completarlo en caso de que falte algún material o producto para el servicio, (azúcar, panela, café en polvo, esencia, café pasado, botellón de agua, sal, pimienta, ají, aceite, vinagre, palillos, ceniceros, etc.), según se ha establecido en las tareas diarias. • Cuidar y mantener limpio todo el material de trabajo, (cubiertos, vajilla, saleros, azucareros, ceniceros y todos los aditamentos útiles para el servicio al cliente). • Pulir toda la vajilla, cristalería y cubertería del restaurante, verificar que esté impecable antes de ponerla en la mesa. • Reponer el mise en place y organizar la estación. • Revisar continuamente la disponibilidad de productos y de la lista de que los producto en stock 0.

	<ul style="list-style-type: none">• Informar inmediatamente al Anfitrión en caso de que falte algún suministro (alimentos o materiales) para la ejecución del trabajo.• Atender al cliente atenta y diligentemente.• Tomar la orden del cliente y la anotar en la comanda según el estándar.• Conocer los platos de la carta y el menú del día, así como la manera en que están preparados, para informarle al cliente si así lo requiere.• Procesar la orden del cliente, haciendo el seguimiento correspondiente y solucionar de manera eficiente los requerimientos del cliente y/o acudir al Sup. de Restaurante o Anfitrión en caso de que la situación lo requiera.• Poner la mesa, servir y retirar los platos conforme los estándares establecidos y el clima de los clientes.• Retomar la atención del cliente para tomar el pedido de algo adicional.• Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.• Informar al Supervisor de Restaurante si el cliente tiene algún reclamo sobre la atención recibida o la calidad de los platos.• Procesar el cierre de cuenta con prontitud.• Manejar los tiempos que se han establecido entre cocina y Saloneros para la atención de una mesa.• Recorrer continuamente el rango asignado, atendiendo los requerimientos de los demás
--	---

	<p>clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender al llamado en el área de otro mesero. • Mantener siempre el contacto con el cliente, no perderlo de vista. • Mantener una comunicación personalizada con los clientes sin caer en familiaridades. • Asegurar la satisfacción del cliente. • Recoger la mesa para ayudar al asistente de salón. • Dar apoyo en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.
--	---

CARGO	FUNCIONES
Barman:	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la reunión de brigada. • Limpiar y preparar el mise en place (doblar servilletas, pulir vasos y cubiertos, revisar que las neveras cuenten con las bebidas necesarias, revisar que la estación de Saloneros esté abastecida). • Informar inmediatamente al Supervisor de Bodega del Restaurante en caso de que falte algún suministro para la ejecución del trabajo. • Preparar el café en la cafetera. • Servir las bebidas (agua, gaseosas y cervezas) de la nevera. • Revisar las comandas con los pedidos de los Saloneros. • Elaborar y servir el jugo de naranja. • Preparar y servir cócteles.

	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar, mantener limpios y llenos durante la jornada los recipientes con ají. • Organizar los crayones para los clientes más pequeños. • Cuidar y mantener limpio todo el material de trabajo. • Arreglar y limpiar el puesto de trabajo en todo momento. • Hacer el inventario de bebidas en especial las alcohólicas y notifico al Supervisor de Restaurante algún faltante. • Colaborar con la realización de actividades de otro rango del área de Salón u otras funciones requeridas dentro del ejercicio regular del restaurante, de ser necesario.
--	--

CARGO	FUNCIONES
Asistente de Salón:	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los instrumentos de trabajo (escoba, trapeador, cepillo, limpiones, etc.). • Retirar los platos que quedaron en las mesas del restaurante, retirar los individuales y limpiar las mesas una vez que los clientes se hayan retirado. • Ordenar las mesas y las sillas de acuerdo al diseño de los rangos. • Asistir al anfitrión para armar las mesas de acuerdo al número de clientes que se requiere • Barrer el salón. • Colaborar en la limpieza de los baños de los clientes.

3.2.5 Procesos productivos

En “El Café de la Vaca”, el Departamento de Producción se encuentra conformado por:

- Jefe de operaciones
- Asistente de operaciones
- Supervisor procesos
- Encargado de área

La empresa recibe toda la materia prima en bruto en los galpones de producción, donde se procede a limpiar, proporcionar, pesar, ablandar, etc.

Estos muy importantes procesos son controlados y se les da el seguimiento respectivo, mediante el correcto registro en las hojas de Materia Prima y demás registros de cada una de las etapas. Además de ello, se controla minuciosamente aspectos de calidad, como son: higiene, seguridad, materiales de trabajo en óptimas condiciones, etc.

Uno de los problemas se genera debido a que los Supervisores no direccionan el suficiente tiempo para poder controlar cada una de las actividades y así se tiende a reducir la calidad de la materia prima.

Identificación del proceso productivo

La bodega se encuentra dividida en tres sectores: abarrotes, verduras y congelados; en los cuales existen equipos de trabajo que procesan los diferentes tipos de productos a fin de obtener la materia prima en cantidad y calidad correcta a ser distribuida a las sucursales.

Recepción de materia prima

Para poder realizar los pedidos a proveedores, el Jefe y la Supervisora de Procesos realiza una revisión muy detallada de todos los productos en las hojas de conteo y

requisición la cual es elaborada por los asistentes de producción y mediante ellas puede definir los productos que se necesita comprar:

Martes frutas y verduras de Mercado Mayorista, embutidos, huevos

Miércoles lácteos

Jueves legumbres de Mercado de Machachi

Viernes abarotes (cada 15 días) y bebidas

Las hojas electrónicas de conteo y requisición tienen indicadores de máximos y mínimos, dependiendo de cada local, en las cuales se ingresa las existencias y se obtiene como resultado el Requerimiento teórico, es decir el máximo – el mínimo de cada producto, este resultado es lo que se debería pedir en cada bodega, este valor puede variar debido a las circunstancias diversas, como son: feriados, eventos, reservas, etc.

Este reporte es enviado para revisión del Jefe de Procesos, quien aprueba o no el requerimiento y luego se procede a realizar el pedido al proveedor.

Y a partir del martes se recibe a todos los proveedores, ya que el Asistente de producción elabora los días lunes una lista de todos los proveedores que tienen pedido por entregar durante la semana, como son embutidos, lácteos, huevos, abarotes, etc.

Las compras en mercados son realizadas por los Encargados de Área o por la Supervisora de Procesos.

Una vez que se hayan recibido los productos, estos pasan a la fase procesamiento.

Procesamiento de la materia prima

Los productos son procesados de acuerdo a una tabla, en la que se especifica el peso de cada porción, como son cortes de carne, porciones de fruta y pulpa.

La Producción trabaja por medio de Lotes, es decir que cada elaboración de cada día, esta numerada, con fecha y un empleado responsable por el procesamiento; de esta forma se puede detectar posibles errores y determinar responsabilidades.

Martes fruta recibida de pedido - salsas

Miércoles fruta en pulpa, lomo fino, lomo de falda, carne de hamburguesas

Jueves solomillo (lomo de carne de cerdo)

Viernes cordero

- **Carne**

La carne, debido a ser el producto más costoso de “El Café de la Vaca”, tiene un grupo seleccionado para su tratamiento.

- **Pulpa y fruta**

La pulpa es receptada en empaques de 1 kilogramo cada uno, el cual al llegar a la Bodega de producción es porcionada de acuerdo a la fruta, se colocan dos porciones en empaques plásticos de 9cm x 14xcm y estos con enviados a las respectivas bodegas.

- **Salsas**

El área de Producción, cuenta también con una cocina caliente, en la cual se procesa los chochos, salsas: Napolitana, provenzal, uvilla; vinagreta de la casa, mermelada, tocino, chicharrón.

Se empacan en envases plásticos y se señala el nombre de la salsa, la fecha en la que se elaboro y el empleado responsable.

Las frutas se empacan en paquetes de 10 porciones de la misma fruta.

Se dispone de diferentes tipos de congeladores para cada tipo de producto, a fin de no se produzcan mezclas de olores ni sabores, que tengan la temperatura necesaria para cada producto.

La producción de la carne se realiza en un lugar aislado de la producción de otros productos, para preservar su calidad y sanidad.

Entrega de productos intermedios a bodega

Una vez que los productos intermedios están listos para su despacho, la Bodega Principal prepara los mismos para que, basándose en las Hojas de Requisición de cada Encargado de Bodega en cada local, se pueda despachar los productos. Dichas Hojas de Requisición contienen información organizada de la siguiente forma: abarrotes, congelados, verduras y bebidas.

Cada mañana, el Supervisor de Bodega de cada local, envía vía e-mail a la Producción, el conteo diario, por medio del cual la Bodega Principal se mantiene al tanto del stock de cada bodega y sus productos en existencia crítica.

Por medio de requisiciones se hace despacho a bodegas:

MACHACHI: domingo, lunes, martes, jueves, viernes

SAN LUIS: martes, viernes, sábado, domingo

CAYAMBE: lunes, miércoles, viernes

Los productos son colocados en contenedores, de acuerdo a las necesidades, es decir, si se necesita que los productos sean transportados en estado congelado, se los colocara en coolers y los que pueden transportarse en forma fresca son colocados de forma ordenada y cuidadosa en gavetas de transporte.

La persona responsable del transporte de los productos, verifica las cantidades de los productos por medio de la Hoja de Transferencia que se envía junto con la Guía de Remisión.

Al llegar los productos a cada local, el Encargado de Bodega debe realizar una verificación de lo recibido, almacena en los lugares adecuados e ingresa su Lista de Productos transferidos al sistema SAR, a fin de que todas las personas involucradas puedan observar la existencia de productos en cada local.

La Bodega Principal, realiza una continua revisión del stock en cada local, para verificar que la sucursal tenga los productos necesarios y no en exceso, evitando así que se ocasione un saturamiento en una bodega y un desabastecimiento en otra.

Ilustración 22: Reporte de transacción de inventario

REPORTE DE TRANSACCIONES DE INVENTARIOS Bodega: PRINCIPAL Bodega Destino: SAN LUIS Tipo de Documento: TRANSFERENCIA DE SALIDA Documento: 0004052 Fecha: 05/27/2012			
NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
ALIMENTOS			
ACEITUNAS NEGRAS ENTERAS	935 - 0	1,000Und	
ACEITUNAS VERDES ENTERAS S/H	193 - 0	1,000Und	
ACEITUNAS VERDES TAJADAS	934 - 0	1,000Und	
AGUACATES	256 - 0	40,000Und	
ARROZ GRANEL	3 - 0	6,000Kg	
ATUN	198 - 0	6,000Und	
AZUCAR BLANCA	8 - 0	18,000Kg	
Acetle de cocina	419 - 0	14,000Ll	
Arroz Jugo	1061 - 0	10,000Und	
Arroz Jugo	1061 - 0	10,000Und	
CAFE TOSTADO MOLIDO	2032 - 0	1,000Kg	
CARAMELOS	63 - 0	6,000Und	
CARNE MECHADA	2001 - 0	5,000Por	
CEBOLLA BLANCA	262 - 0	2,128Kg	
CEBOLLA PERLA	264 - 0	3,000Kg	
CHAMPIONES FRESCOS	203 - 0	0,500kg	
CHICHARRON	832 - 0	2,100Kg	
CHOCLO MAZORCA	269 - 0	40,000Und	
CHOCOLATE TRITURADO AL 55%	2091 - 0	2,000Kg	
CHULETA FRESCA DE CERDO	671 - 0	12,000Und	
CHUPETES	73 - 0	24,000Und	
COCO JUGOS	2056 - 0	10,000Und	
CORDERO 320	125 - 0	10,000Und	
CREMA LECHE COCINA	1016 - 0	1,000Ll	
CREMA LECHE POSTRES	1015 - 0	1,000Ll	
CUERO CRONQUISNIKOS	11 - 0	3,000Und	
DURAZNOS ALMIBAR	209 - 0	2,000Und	
EMPANADAS DE MOROCHO	840 - 0	60,000Und	
ESPINACA	267 - 0	1,778Kg	
FRITADA "LISTA FRITZ"	676 - 0	24,000Por	
FRUTILLA POSTRES	886 - 0	1,118Kg	
FRUTILLA jugos	885 - 0	30,000Und	
GUANABANA jugos	887 - 0	30,000Und	
GUANABANA jugos	887 - 0	20,000Und	
HABAS FRESCAS	270 - 0	12,000Kg	
HAMBURGUESAS RES 170	859 - 0	20,000Und	
HIGOS u.	888 - 0	15,000Und	
HUMITAS	413 - 0	15,000Und	
Huevos	30 - 0	180,000Und	
JAMON	146 - 0	2,000Kg	
LECHE ORDEÑADA CRUDA	650 - 0	70,000Ll	
LECHUGA	273 - 0	5,000Und	
LIMON	225 - 0	40,000Und	
LOMO FALDA RES 170	867 - 0	50,000Und	
LOMO FINO CERDO 100	861 - 0	12,000Und	
LOMO FINO RES 170	862 - 0	12,000Und	
LOMO FINO RES 170	862 - 0	6,000Und	
LOMO FINO RES 320	863 - 0	3,000Und	
MANGO jugos	890 - 0	10,000Und	
MANTEQUILLA	606 - 0	0,880Kg	
MANZANA u.	892 - 0	6,000Und	
MAQUEÑO u.	893 - 0	15,000Und	
MAQUEÑO u.	893 - 0	15,000Und	
MARACUYA jugos	894 - 0	10,000Und	
MIEL DE MAPLE	93 - 0	1,000Und	
MORA jugos	895 - 0	40,000Und	
MOTE COCIDO	1078 - 0	12,000Kg	
Manteca	691 - 0	1,000Kg	
NARANJILLA JUGOS	897 - 0	40,000Und	
NARANJILLA JUGOS	897 - 0	40,000Und	
NUCES	96 - 0	1,000Und	

Ilustración 23: Reporte de Transacciones de Inventarios

REPORTE DE TRANSACCIONES DE INVENTARIOS			
	Bodega: PRINCIPAL	Bodega Destino: SAN LUIS	
	Tipo de Documento: TRANSFERENCIA DE SALIDA		
	Documento: 0004052		
	Fecha: 05/27/2012		
NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
ALIMENTOS			
ACETUNAS NEGRAS ENTERAS	935 - 0	1.000Und	
ACETUNAS VERDES ENTERAS SH	193 - 0	1.000Und	
ACETUNAS VERDES TAJADAS	934 - 0	1.000Und	
AGUACATES	258 - 0	40.000Und	
ARROZ GRANEL	3 - 0	8.000Kg	
ATUN	198 - 0	8.000Und	
AZUCAR BLANCA	8 - 0	18.000Kg	
Aceto de cocina	419 - 0	14.000Lt	
Araza jugo	1061 - 0	10.000Und	
Araza jugo	1061 - 0	10.000Und	
CAFE TOSTADO MOLIDO	2032 - 0	1.000Kg	
CARAMELOS	63 - 0	8.000Und	
CARNE MECHADA	2001 - 0	5.000Por	
CEBOLLA BLANCA	262 - 0	2.128Kg	
CEBOLLA PERLA	264 - 0	3.000Kg	
CHAMPiONES FRESCOS	203 - 0	0.500kg	
CHICHARRON	832 - 0	2.100Kg	
CHOCLO MAZORCA	269 - 0	40.000Und	
CHOCOLATE TRITURADO AL 55%	2091 - 0	2.000Kg	
CHULETA FRESCA DE CERDO	871 - 0	12.000Und	
CHUPETES	73 - 0	24.000Und	
COCO JUGOS	2056 - 0	10.000Und	
CORDERO 320	125 - 0	10.000Und	
CREMA LECHE COCINA	1018 - 0	1.000Lt	
CREMA LECHE POSTRES	1015 - 0	1.000Lt	
CUERO CRONQUISMKOS	11 - 0	3.000Und	
DURAZNOS ALMBAR	209 - 0	2.000Und	
EMPANADAS DE MOROCHO	840 - 0	60.000Und	
ESPINACA	267 - 0	1.778Kg	
FRIDADA "LISTA FRITZ"	876 - 0	24.000Por	
FRUTILLA POSTRES	886 - 0	1.118Kg	
FRUTILLA jugos	885 - 0	30.000Und	
GUANABANA jugos	887 - 0	30.000Und	
GUANABANA jugos	887 - 0	20.000Und	
HABAS FRESCAS	270 - 0	12.000Kg	
HAMBURGUESAS RES 170	859 - 0	20.000Und	
HIGOS u.	888 - 0	15.000Und	
HUMITAS	413 - 0	15.000Und	
Huevos	30 - 0	180.000Und	
JAMON	146 - 0	2.000Kg	
LECHE ORDEÑADA CRUDA	650 - 0	70.000Lt	
LECHUGA	273 - 0	5.000Und	
LIMON	225 - 0	40.000Und	
LOMO FALDA RES 170	867 - 0	50.000Und	
LOMO FINO CERDO 100	861 - 0	12.000Und	
LOMO FINO RES 170	862 - 0	12.000Und	
LOMO FINO RES 170	862 - 0	8.000Und	
LOMO FINO RES 320	863 - 0	3.000Und	
MANGO jugos	890 - 0	10.000Und	
MANTEQUILLA	806 - 0	0.880Kg	
MANZANA u.	802 - 0	8.000Und	
MAQUEÑO u.	800 - 0	15.000Und	
MAQUEÑO u.	803 - 0	15.000Und	
MARACUYA jugos	804 - 0	10.000Und	
MIEL DE MAPLE	93 - 0	1.000Und	
MORA jugos	805 - 0	40.000Und	
MOTE COCIDO	1078 - 0	12.000Kg	
Manteca	801 - 0	1.000Kg	
NARANJILLA JUGOS	807 - 0	40.000Und	
NARANJILLA JUGOS	807 - 0	40.000Und	
NUECES	96 - 0	1.000Und	

Ilustración 24: Reporte de Transacciones de Inventarios

REPORTE DE TRANSACCIONES DE INVENTARIOS			
Bodega: PRINCIPAL		Bodega Destino: SAN LUIS	
Tipo de Documento: TRANSFERENCIA DE SALIDA			
Documento: 0004052			
Fecha: 05/27/2012			
NOMBRE DEL PRODUCTO	CANTIDAD	COSTO	SUBTOTAL
CAJA DE GRAPAS	2325 - 0	1.000Und	
CINTA DE IMPRESORA	2137 - 0	1.000Und	
Cloro	349 - 0	0.250Gl	
DETERGENTE POLVO 5KG	353 - 0	0.500Kg	
Esponjas verdes	380 - 0	3.000Und	
Fundas Jumbo basura	2015 - 0	10.000Und	
INDIVIDUALES	2302 - 0	18.735Kg	
KALIPTO	351 - 0	0.250Gl	
Lanchera espuma	2019 - 0	50.000Und	
Papel higienico personal	383 - 0	1.000Und	
SAPOLIO BAÑOS	2095 - 0	1.000Und	
Servilletas salon	391 - 0	5.000Und	
fundas de basura supermaxi	796 - 0	10.000Und	
guantes caucho 8/2	998 - 0	1.000Und	
		Subtotal Grupo:	\$29.75
MENAJE			
FUNDAS PALST TIRAD.	2038 - 0	200.000Und	
FUNDAS PLAST 6X14	2037 - 0	200.000Und	
Viso plastico desechable	786 - 0	40.000Und	
		Subtotal Grupo:	\$8.38
# de productos incluidos en el reporte:		130	
Entregado por:			Subtotal: \$1,240.71
PRINCIPAL	Recibido por:		
	SAN LUIS		

Fuente: Sistema de control SAR de la empresa “El Café de la Vaca”

Eficiencia y rendimiento

A fin de determinar la eficiencia del proceso y el rendimiento de los productos, cada fase en la parte productiva es registrada en hojas para cada producto, en las cuales se detalla información como: Peso en Bruto, peso de producto porcionado, peso de sobrantes (cascaras, mazorcas, raíces, semillas, venas, etc.)

De esta forma se puede determinar si el producto adquirido y procesado tuvo un correcto rendimiento y de la misma manera identificar la fase del proceso en la que se puede dar merma.

Porcentajes defectuosos

Durante el transporte de los productos desde el centro de expendio, pueden sufrir daños leves o una pérdida total. La persona responsable que adquiera los productos, sobre todo en los Mercados Mayoristas, debe asegurarse y procurar que la colocación de los productos en el transporte no ocasione que se afecten, ya que esto es una pérdida para la empresa, aunque en mínima cantidad.

Área de compras

Los datos proporcionados en las Hojas de Requisición de cada, son cargados en una hoja electrónica, la cual contiene los grupos, subgrupos, códigos y códigos de seguridad de cada producto en el Sistema de Administración de Restaurantes SAR, la cual proporciona una información unificada de todos los pedidos realizados y facilita la forma de ingreso de Transferencias a Punto de venta, por medio de importación de información.

Cada transferencia de productos, indica el tipo de producto que se envía, la cantidad enviada y el precio de costo de cada uno, indicando el precio total de la Transferencia de la Bodega Principal a la Bodega en cada sucursal.

Pedidos a proveedores

Los pedidos a los proveedores, se realizan durante el transcurso de la semana, mediante la elaboración de un Reporte, teniendo como referencia las existencias actuales, los mínimos y máximos a pedir, lo cual depende totalmente de las diferentes situaciones como son: reservas, proximidad de días feriados, teatros, etc.

Este reporte es elaborado por el Asistente de Producción y revisado por el Jefe de Operaciones, a fin de aprobar los productos a pedir, definir el presupuesto semanal de compras y solicitar de forma definitiva el pedido semanal a proveedores.

Las compras a proveedores tienen un máximo autorizado de variación del 5% respecto a la última compra, si el precio es mayor al 5% la compra no se realiza y se busca otro proveedor y precios más convenientes. Incluso el sistema SAR tiene programado un bloqueo para el registro de compras a precios altos.

Ilustración 25: Detalle de Proveedores

Nombre del Proveedor	Cód.	CI / RUC	Referencia
ACOSTA SANTAMARIA EDGAR	175	1709252744001	BODEGA 18, MERCADO MAYORISTA
AGROPECUARIA LA MERCED	111	1790720349001	LUIS SIGCHA
AGROREFUGIO	142	1792060281001	ALEGRÍA VÉLEZ
AGROSERVICIOS DEL CAMPO	86		FRANCISCO CARRANCO
AGUA LINDA	52	1711334977001	FRANKLIN OSWALDO SUQUILLO TO
AGUIRRE MARTHA	149	1705918454001	MARTA AGUIRRE
AKI CAYAMBE	186	1790016919001	AKI CAYAMBE
ALFONSO CEVALLOS	30	1709886509001	Alfonso Cevallos
ALFREDO VALDIVIESO	4	0602387292001	Alfredo Valdivieso
ALI-PRO	130	1103134134001	JORGE MAURICIO GARCIA VIDAL
ALMACEN JIMENEZ NORTE	76	1791753356001	HERMINIA SANCHEZ E HIJOS
ALPENSWISS	128	1792018641001	VICTORIA CEVALLOS
ALVEAR ESCOBAR JOSE MARCELO	206	0500401500001	ALFA AGROPECUARIA
AMPUDIA PAEZ LUCAS RAMIRO	135	1706466693001	AMPUDIA PAEZ LUCAS RAMIRO
ANA MOROCHO	100		ANA MOROCHO
ANDRADE DANIEL	145	1715428557001	
ANGELA PILICITA	24	1703982122001	Angela Pilicita
ARCA ECUADOR S.A.	203	1791411099001	
ARMANDO PAREJA Y ASOCIADOS	47	1791351932001	Dr. Alex Hurtado
AROPIAINC S.A.	218	1792297311001	AROPIAINC S.A.
ASOCIACION SILLUNCHI	3	12 1791725824001	Francisco Guarderas
AVICOLA ECUATORIANA	22	1790021408001	
AVITALSA	108		

Fuente: imagen tomada del sistema SAR

Todos los productos adquiridos, son ingresados al sistema, y forman parte del catálogo de Inventario Materia Prima, en el se muestra información como tipo de producto, costo, peso promedio, grupo al que pertenece, frecuencia de compra, ciclo de control, etc.

Ilustración 26: Catálogo de Inventario

Fuente: imagen tomada del sistema SAR

El Área de compras, también se encarga de la verificación continua del Recetario dentro del sistema, ya que en él se relacionan todas las recetas con cada ingrediente a usarse y la porción indicada para la preparación de cada plato. De esta forma al realizar la facturación de algún ítem de la carta, se realiza la descarga automática de la porción correspondiente del sistema de inventarios.

Ilustración 27: Recetas

Sub Grupo	Nombre	Código	P.V.P	Costo STD	% Costo	Costo REAL	% Costo
AVES	1043 Pollo Milanese	1043	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
CARNES	272 Churrasco Pollo	272	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
CON ALIMENTOS	273 Pollo Napolitana	273	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
DESAYUNOS	632 Papi - Pollo	632	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
ENSALADAS	829 Pollo de Pascua	829	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
ENTRADAS	94 Pollo Plancha	94	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
EXTRAS	95 Pollo Hierbas	95	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
MENUS	96 Pollo Pimienta	96	\$0.000	\$0.000	0.00%	\$0.000	\$0.000
PESCADOS							
POSTRES							
SANDUCHES							
SIN ALIMENTOS							
SOPAS							

Fuente: imagen tomada del sistema SAR

Ilustración 28: Detalle de la Receta

Receta:

Nombre:

Descripción:

Grupo:

Tipo: Receta
 Sub Receta (Producción por Cantidad)
 Sub Receta (Producción por Rendimiento de Costos)
 Sub Receta (Producción por Rendimiento de Cantidad)
 Sub Receta (Producción Abierta)

Ingrediente	Costo	QTY Neto	%Efic	Márgen	QTY Bruta	Costo	% Costo
POLLO PECHUGA 170	856-000 \$	/Und 1.000Und	100.00%		1.000Und	\$	%
Huevos	30-000 \$	/Und 2.000Und	100.00%		2.000Und	\$	%
PROD ARROZ PREPARADO	600-000 \$	/Kg 0.200Kg	100.00%		0.200Kg	\$	%
TOMATE RIÑON	282-000 \$	/Und 20.000Gr	100.00%		20.000Gr	\$	%
LECHUGA	273-000 \$	/Und 15.000Gr	100.00%		15.000Gr	\$	%
AGUACATES	256-000 \$	/Und 0.250Und	100.00%		0.250Und	\$	%
PAPA - SUPERCHOLA	274-000 \$	/Kg 0.160Kg	100.00%		0.160Kg	\$	%
SALSA DE TOMATE 1000	429-000 \$	/Und 10.000Gr	100.00%		10.000Gr	\$	%
Aceite de cocina	419-000 \$	/Lt 0.083Lt	100.00%		0.083Lt	\$	%

Fuente: imagen tomada del sistema SAR

De esta forma el control en compras y producción se conjugan, ya que se determina el correcto rendimiento de un producto procesado el cual se refleja en el costo final del mismo y por consecuencia en el costo final de cada plato a prepararse con determinado producto; si aquel no rindió de la forma esperada, el costo final será más alto y la rentabilidad será menor.

3.3 Problemática de la empresa

3.3.1 Metodología: Diagnóstico empresarial

Se definieron 4 grupos de trabajo, a los cuales se les da la instrucción de que por medio de papelógrafos, se realice la exposición de los elementos problemáticos que el grupo considere, son los más frecuentes en la empresa.

La intención es que en el grupo en general se pueda determinar los problemas más frecuentes, aplicando el Principio de Pareto 20-80, es decir, el 20% de problemas que afecten al 80% de personas.

Los grupos de trabajo elaboraron sus carteles en lugares alejados a fin de que cada equipo exponga sus aspectos problemáticos con total libertad. Se realizó una exposición los problemas que cada grupo seleccionó, solo escuchando las razones de las mismas.

Al finalizar la presentación de los 4 grupos, se procede a marcar los problemas más nombrados o repetidos, los cuales demuestran ser los que causan mayor molestia entre los empleados. A partir de ello y mediante un consenso, se determinan los problemas de mayor incidencia, los cuales son pocos, pero son los que afectan a la mayor cantidad de personas.

Utilizando el diagrama de Ishikawa, se determinan las causas-efectos de los problemas seleccionados, y por medio de los cuales se pretenden plantear posibles soluciones.

Habiendo seleccionado 4 problemas principales, cada grupo es el encargado de elaborar el diagrama de Ishikawa, de un problema determinado; y usando la misma técnica de presentación se expone a los demás compañeros el diagrama elaborado.

Por medio de estas técnicas grupales, se pudo obtener los problemas más sobresalientes de la empresa, teniendo como fuente a los empleados y colaboradores, quienes al laborar en la empresa y conocer su movimiento, son las personas más indicadas en brindar sus críticas y opiniones.

Con el constante crecimiento, la entrega y variedad de su cocina en Machachi, en una sucursal en el centro comercial San Luís (Sangolquí) y recientemente en el sector de Cayambe, “El Café de la Vaca” se ve en la necesidad de crear estándares, manuales de funciones y procedimientos para sus locales, sucursales y futuras franquicias.

Gracias a las valiosas invitaciones por parte de la Gerencia General, a las recientes reuniones de Identificación de Problemas y Planteamiento de Soluciones, se ha podido conocer desde otro punto de vista a la empresa.

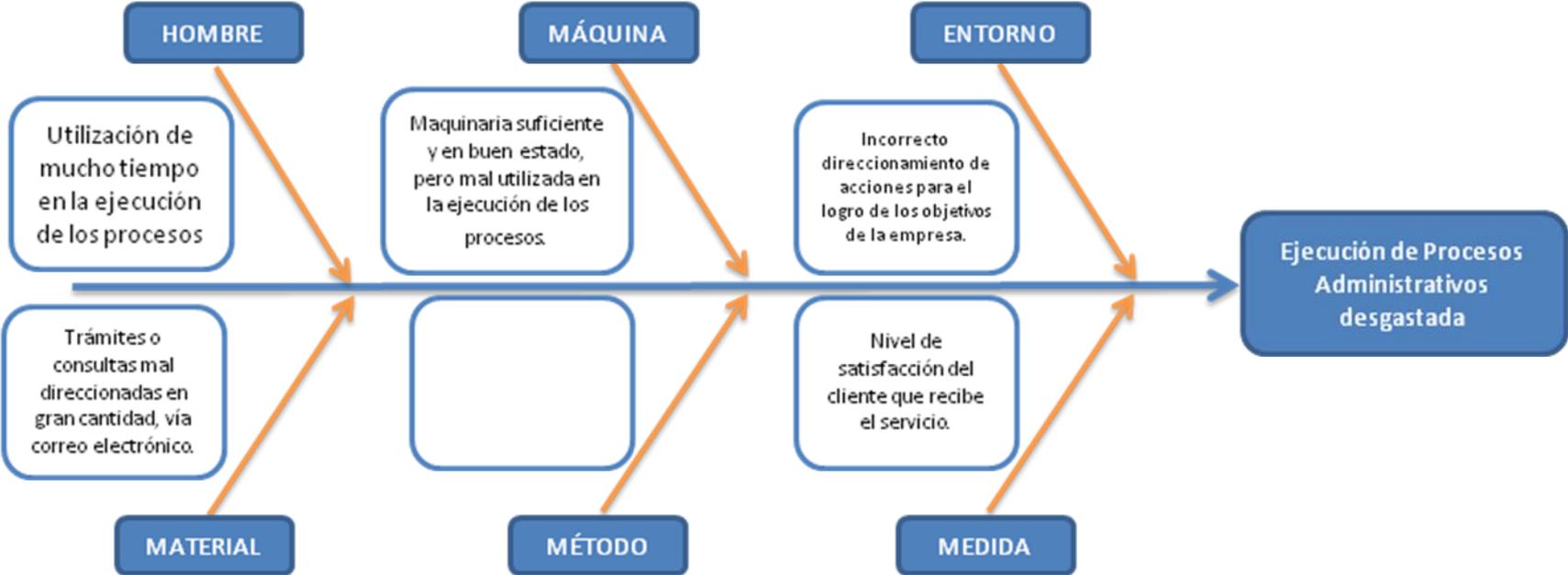
Dichas reuniones grupales y aportes de la Sra. Carmen Guarderas y Sr. Juan Fernando Hidalgo, han hecho posible que se pueda identificar con mayor claridad las falencias de la empresa, además la oportunidad de estar presentes en el Taller Grupal, dictado para todos los empleados el día 6 de junio del 2012, contribuyo a poder conocer los ambientes de trabajo de cada equipo y área de “El Café de la Vaca”.

La identificación de problemas y planteamiento de posibles soluciones para que este prestigioso lugar, contribuyen a que a medida de su crecimiento se puedan seguir parámetros por los cuales regirse siguiendo una línea empresarial y mejorándola; para que todos sus locales mantengan la identidad y todos sus clientes puedan sentirse como en casa en cualquiera de estos locales.

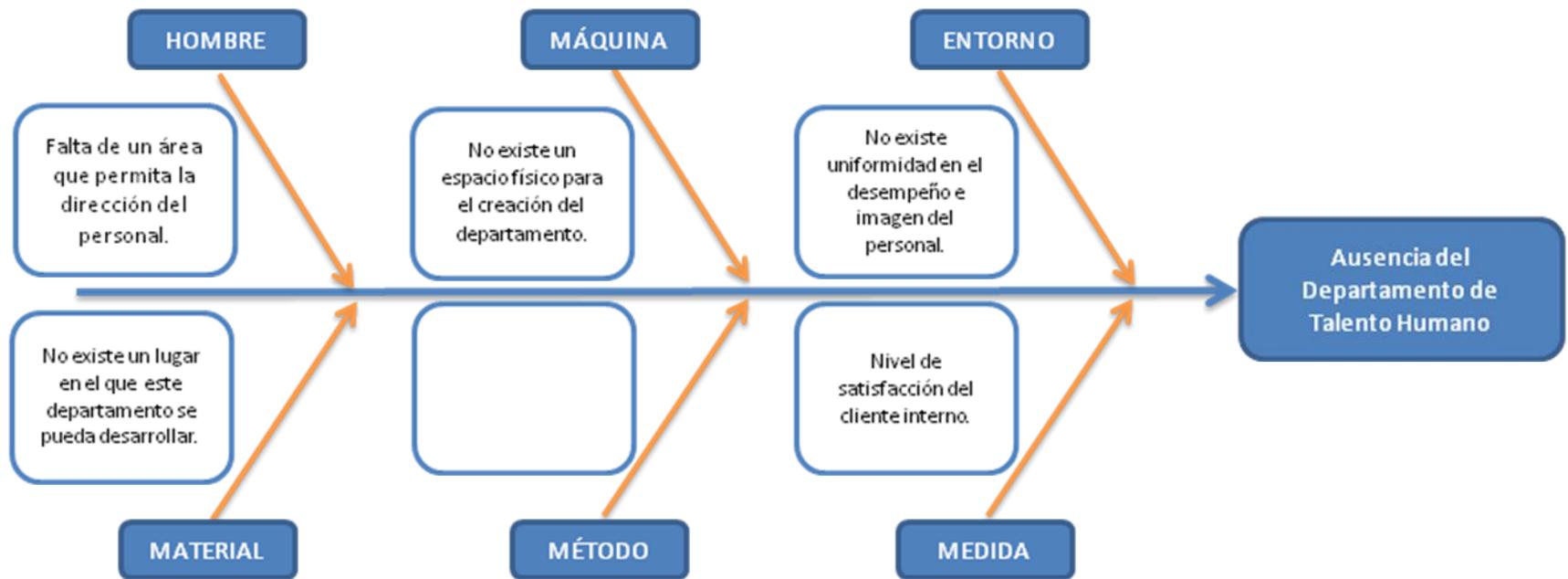
A medida del desarrollo de trabajo se pretende identificar los puntos en los que existan falencias y cuellos de botella, y proponer nuevos y estructurados procesos o estándares para el personal de “El Café de la Vaca” y mejorar su comunicación tanto interna como externa; de esta forma lograr el objetivo de:

- Satisfacer al cliente, analizando las raíces de los principales problemas identificados.

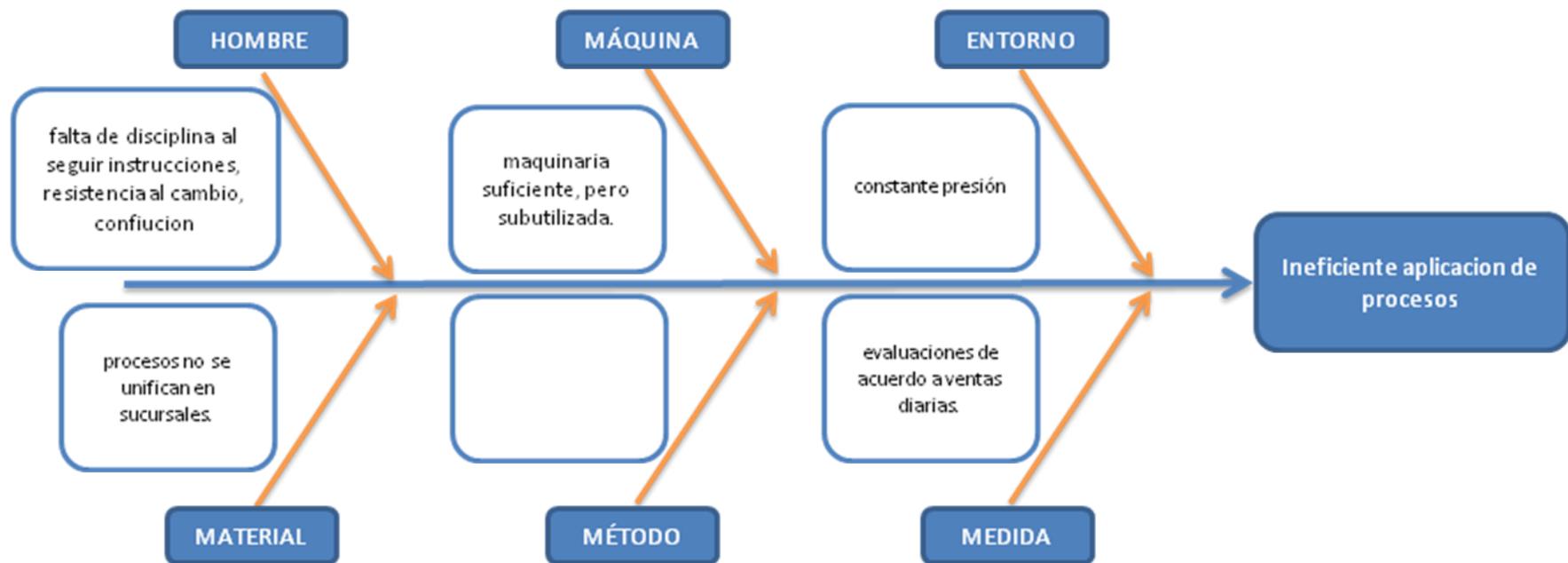
DIAGRAMA DE ISHIKAWA



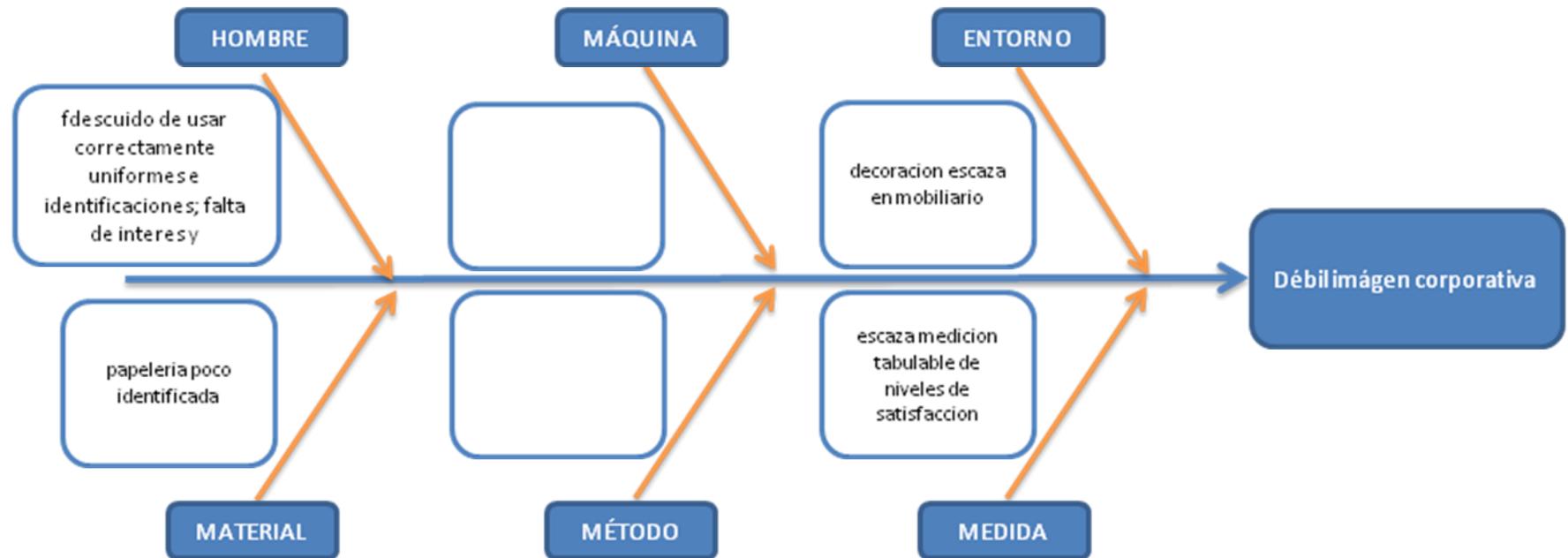
Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela



Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela



Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela



Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela

3.3.2 Matrices:

3.3.2.1 E.F.E.

MATRIZ EFE				
VARIABLES		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1:	Fidelidad de los clientes a la marca y calidad del servicio brindado	0,08	4	0,32
O2:	Atención personalizada aún con asistencia masiva de clientes	0,08	4	0,32
O3:	La calidad de los restaurantes del sector no es similar	0,07	3	0,21
O4:	Aumento de la tendencia de consumir alimentos culturales	0,11	4	0,44
O5:	Alternativas innovadoras para el consumidor	0,08	3	0,24
O6:	Política verde para reducir el impacto negativo en el medio ambiente	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
A1:	Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores.	0,12	1	0,12
A2:	Competencia inmediata de cadenas de restaurantes.	0,18	2	0,36
A3:	Imagen corporativa por mejorar	0,18	2	0,36
TOTAL		1,00		2,67

3.3.2.2 E.F.I.

MATRIZ EFI				
VARIABLES		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1:	Ambiente laboral adecuado tanto a nivel personal como organizacional	0,06	3	0,18
F2:	Atención enfocada en la satisfacción del cliente	0,05	4	0,20
F3:	Incentivos para la mejora continua del personal	0,06	4	0,24
F4:	Margen de utilidad creciente en relación al factor ventas-costos	0,05	4	0,20
F5:	Dirección capaz y competente en el área Gerencial	0,05	3	0,15
F6:	Ubicación demográfica estratégica y atractiva para el cliente	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
D1:	No existe un departamento o área de talento humano	0,11	1	0,11
D2:	El organigrama actual, presenta diferencias respecto a las actividades reales	0,05	1	0,05
D3:	El departamento de producción presenta conflictos en su área especialmente relacionado en el ambiente de trabajo en grupo	0,11	1	0,11
D4:	El personal con mayor experiencia, no se adapta fácilmente al cambio	0,09	1	0,09
D5:	No existe unidad en los criterios para el manejo de los restaurantes	0,10	1	0,10

D6:	Existe capacitación oportuna pero no de una forma completa para el personal de las diferentes áreas	0,10	1	0,10
D7:	No se tiene información tabulable sobre el nivel de satisfacción de los clientes	0,03	2	0,06
D8:	Canales de Comunicación con falencias	0,07	2	0,14
TOTAL		1,00		2,01

3.3.2.3 F.O.D.A.

F.O.D.A. ESTRATEGIAS		EXTERNO			
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1:	Fidelidad de los clientes a la marca y calidad del servicio brindado	A1:	Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores.
		O2:	Atención personalizada aún con asistencia masiva de clientes	A2:	Competencia inmediata de cadenas de restaurantes.
		O3:	La calidad de los restaurantes del sector no es similar	A3:	Imagen corporativa por mejorar
		O4:	Aumento de la tendencia de consumir alimentos culturales		
		O5:	Alternativas innovadoras para el consumidor		
O6:	Política verde para reducir el impacto negativo en el medio ambiente				
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
INTERNO	F1:	Ambiente laboral adecuado tanto a nivel personal como organizacional	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	IMAGEN CORPORATIVA	
	F2:	Atención enfocada en la satisfacción del cliente			
	F3:	Incentivos para la mejora continua del personal			
	F4:	Margen de utilidad creciente en relación al factor ventas-costos			
	F5:	Dirección capaz y competente en el área Gerencial			
	F6:	Ubicación demográfica estratégica y atractiva para el cliente			

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1:	No existe un departamento o área de talento humano	TALENTO HUMANO	PRODUCCIÓN
D2:	el organigrama actual, presenta diferencias respecto a las actividades reales		
D3:	El departamento de producción presenta conflictos en su área especialmente relacionado en el ambiente de trabajo en grupo		
D4:	El personal con mayor experiencia, no se adapta fácilmente al cambio		
D5:	No existe unidad en los criterios para el manejo de los restaurantes		
D6:	Existe capacitación oportuna pero no de una forma completa para el personal de las diferentes áreas		
D7:	No se tiene información tabulable sobre el nivel de satisfacción de los clientes		
D8:	Canales de Comunicación con falencias		

Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela

3.3.3 Diagnóstico del problema

En base al “Cuestionario de diagnóstico previo”, obtenido del “Sistema de Gestión de la Calidad según 9001-2000”, y las matrices antes presentadas, se determina que “El Café de la Vaca” tiene algunas falencias, descritas a continuación:

La calidad del servicio y productos que ofrece “El Café de la Vaca”, se encuentra reconocidos y respaldados por los comentarios, felicitaciones y sugerencias de los clientes. Como muestra de renovación, continua mejora y considerando que la clientela a más de calidad en productos y servicios, también exige una imagen fortalecida; la empresa podría mejorar su imagen y percepción hacia el cliente.

Pese al actual propósito de implementación de políticas de calidad, unificación de criterios y elaboración de manuales de procedimientos; no todos estos aspectos son conocidos por el personal de la empresa o los mismos no se encuentran identificados con ellos, lo cual puede dificultar en ciertos aspectos la labor y disminución de la productividad.

Además es importante recalcar que, pese al constante intento por parte de la Dirección Gerencial de mejorar los procesos y actividades a fin de brindar satisfacciones tanto a clientes internos como externos, algunos problemas y dificultades persisten en la empresa, debido al propio crecimiento de la misma, por ello es importante definir los puntos clave que podrían servir de directrices para el óptimo funcionamiento de una empresa con visión al crecimiento, además de ello es necesario replantear el organigrama de la empresa, ubicando cargos recientes e incluyendo nuevas áreas, como es la de Talento Humano.

3.3.3.1 Estrategias:

1. Creación del departamento de Talento Humano
2. Implementar una nueva imagen corporativa.
3. Proponer una nueva estructura administrativa
4. Estandarización de procesos en el área de producción

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Las estrategias que se proponen a continuación, tienen como objetivo lograr la excelencia en el servicio, a través de la atención en las áreas específicas que permitan lograr dicho objetivo. La empresa debe mirar hacia la excelencia en pos de alcanzarla.

4.1 Estrategias:

4.1.4 Crear el departamento de talento humano

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

La creación del departamento de Talento Humano en “El Café de la Vaca”, forma parte de las características esenciales al elemento de integración principal de los colaboradores: la organización está conformada por personas, las mismas que son la parte fundamental de la empresa, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudaran a la consecución de las metas planteadas.

Los beneficiarios de la aplicación de una estrategia para la creación de un departamento de Talento Humano, serán de forma directa los colaboradores, y los dueños de la empresa, los clientes y de forma indirecta los distribuidores, ya que así se obtendrá mejores resultados.

Al momento no existe un departamento o área designada especialmente a la selección y evaluación del personal, lo cual seria de muy importante, crear un departamento y designar una persona, sin necesidad de que sea contratada,

exclusivamente para este cargo y que colabore con la empresa en la realización de tareas específicas, como pueden ser:

<p>Departamento de Talento Humano</p>	<ul style="list-style-type: none">• Describir las responsabilidades laborales para cada puesto de trabajo y las cualidades que deben tener las personal que aspiren a ocupar determinado cargo.• Promocionar el desarrollo del liderazgo, mediante la reevaluación del personal• Realizar un reclutamiento adecuada para el puesto vacante.• Desarrollar programas adecuados de capacitación e interacción del personal• Buscar la armonía entre el personal de la empresa, y de ser el caso tratar de encontrar soluciones a problemas que puedan interferir con el estado de ánimo y por consecuencia el correcto desempeño.• Difundir las políticas o procedimientos de recursos humanos, mediante comunicados, reuniones, etc.• Supervisar el correcto desarrollo de los procesos de entrenamiento y tiempos de prueba• Identificar las competencias clave que respalden a la empresa.• Sancionar con multas, en los casos necesarios, según las políticas de la empresa.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar iniciativas que respalden o incentiven cultura, valores y principios. • Desarrollar modelos de evaluación, remuneración y reconocimientos del personal y llevar un control de sus beneficios.
--	--

OBJETIVO

Mejorar las contribuciones productivas que tiene el personal de "El Café de la Vaca", de tal manera que se vuelvan responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social. Cumplir con el objetivo de la empresa, que es la distribución de un producto y servicio de excelente calidad.

Crear, mantener y desarrollar el Departamento de Talento Humano con excelente habilidades y una buena motivación para así realizar los objetivos de la organización. Diseñar el proceso de vinculación que involucre elementos relacionados como reclutamiento, selección, contratación e inducción, permitiendo el ingreso de personal idóneo para la empresa.

RESULTADOS

Talento Humano

Con el fin de crear un Departamento de Talento Humano, es necesario generar y unificar los procedimientos que deben realizarse, ya que todos los procedimientos de este nuevo departamento y las decisiones a tomarse están a cargo de la Gerencia General y Supervisor de Local.

Definición del Puesto

Para poder encontrar a la persona idónea para el puesto vacante, es primordial definir y tener claro desde el inicio las funciones y actividades que se van a

ejecutar y a su vez las habilidades, conocimientos o talentos necesarios para el cargo.

Se pueden determinar tres grupos de información muy útiles:

Ilustración 29: Formato de Definición de Puesto



DEFINICION DE PUESTO

ANÁLISIS DEL PUESTO					
Nombre del puesto:					
Ubicación (localización física):	Machachi		San Luis		Cayambe
Jornada de trabajo:	L - V		fin de semana		
	apertura		cierre		combinado
Horario de alimentación:	8.00 - 8.30		(apertura)		
	16.00 - 16.30		(cierre)		
Jefe inmediato superior:					
Puestos bajo su mando:					
Número de empleados en el puesto:					
Propósito general:					

PERFIL DEL PUESTO					
Edad:	desde		hasta		
Sexo:	femenino		masculino		
Estado civil:	soltero (a)		casado (a)		divorciado (a)
	union libre		madre / padre soltero		
1. Habilidades.					
A) Estudios:	primaria		secundaria		técnica
	profesional		postgrado		
B) Conocimientos mínimos necesarios:					
C) Idiomas:					
D) Experiencia (tiempo):					
E) Capacitación requerida:					
2. Esfuerzo.					
A) mental y/o visual (marque con una x)	mucha atencion		atencion normal		
B) fisico:	muy poco		intenso pero no constante		intenso y constante

DESCRIPCION DE PUESTO:	
Funciones Básicas:	
* con cliente interno:	
* con cliente externo:	
Competencias mínimas:	

FIRMA RESPONSABLE:

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección inicia al existir un puesto vacante, ya sea de nueva creación o algún movimiento interno.

Para que el Área de Talento Humano pueda iniciar un proceso de selección debe haber previamente una requisición aprobada por la Gerencia que solicite el Área Financiera, de Operaciones o de Supervisión de Sucursales, en donde se determine el puesto vacante a cubrir y bajo qué condiciones; de esta forma se podrá suministrar el personal necesario y adecuado.

Políticas

- El proceso debe basarse en los requerimientos específicos autorizados por la empresa y que establezcan con claridad las actividades, las tareas, los conocimientos, experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados.
- El reclutamiento del personal debe ser manejado en forma centralizada por el Departamento de Talento Humano.
- El encontrar a las personas adecuadas, depende de la calidad del proceso de reclutamiento; que tengan afinidad con los principios y valores de la empresa, y de ser el caso que su calidad profesional y ética sean validas.
- Se debe procurar contactar personal del sector en donde se presenta la vacante, ya que en el caso de “El Café de la Vaca”, existen 3 sectores muy distantes uno del otro: Machachi, Sangolquí y Cayambe.
- Definir una fuente de reclutamiento: por experiencias en contrataciones anteriores en “El Café de la Vaca”, se puede determinar que las fuentes más usuales son: la interna; ya que en su gran mayoría son los trabajadores de la empresa los que refieren y recomiendan a alguien para un vacante, y la externa; que demuestra el interés que tiene la empresa para nuevas personas, que pueden traer nuevas ideas, nuevos conocimientos y actualizaciones del ambiente externo.

- Solicitar a los candidatos a una vacante, que llenen un formulario de solicitud de empleo:

Ilustración 30: Formato de Hoja de Aplicación de Trabajo

APLICACIÓN DE TRABAJO					
PUESTO PARA EL QUE APLICA					
ASPIRACIÓN DE SUELDO					
FECHA DE APLICACIÓN					
FECHA DE CONTRATACIÓN					
SUELDO APROBADO					
TIENE AFILIACIÓN AL IESS ?	SI ()	NO ()			
TIENE UN CARNET DE SALUD?	SI ()	NO ()			
TIENE R.U.C. ?	SI ()	NO ()	NUMERO #		
TIENE LICENCIA DE MANEJO?	SI ()	NO ()	NUMERO #		



DATOS FAMILIARES		VIVE CON USTED?	
NOMBRE DEL PADRE	DIRECCIÓN	SI () NO ()	TELÉFONO
NOMBRE DE LA MADRE	DIRECCIÓN	SI () NO ()	TELÉFONO
NOMBRE DEL CÓNYUGE	DIRECCIÓN	SI () NO ()	TELÉFONO
NOMBRE DE LOS HIJOS	EDADES	SI () NO ()	TELÉFONO
IDIOMAS QUE HABLA	TÍTULO QUE POSEE	ACTIVIDAD ANTERIOR	

EXPERIENCIA LABORAL					
NOMBRE LOS TRES ÚLTIMOS LUGARES DONDE TRABAJÓ					
SITIO DE TRABAJO	TIEMPO	DESDE	HASTA	REFERENCIAS	TELÉFONO
SITIO DE TRABAJO	TIEMPO	DESDE	HASTA	REFERENCIAS	TELÉFONO
SITIO DE TRABAJO	TIEMPO	DESDE	HASTA	REFERENCIAS	TELÉFONO
PODEMOS SOLICITAR REFERENCIAS A CUALQUIERA DE ESTAS EMPRESAS ?					SI () NO ()

REFERENCIAS PERSONALES		
NOMBRE TRES PERSONAS QUE LO CONOZCAN		
NOMBRE	RELACIÓN CON USTED	TELÉFONO
NOMBRE	RELACIÓN CON USTED	TELÉFONO
NOMBRE	RELACIÓN CON USTED	TELÉFONO

CÓMO SUPO DE ESTE TRABAJO?	
TIENE PARIENTES EN ESTA EMPRESA?	SI () NO ()
PUEDE TRABAJAR EN OTROS LUGARES DENTRO DEL ECUADOR?	SI () NO ()
ESTARÍA DISPUESTO/A A CAMBIAR DE LUGAR DE RESIDENCIA?	SI () NO ()
TIENE OTROS INGRESOS ?	SI () NO ()
SU CÓNYUGE TRABAJA?	SI () NO ()
VIVE EN CASA PROPIA ?	SI () NO ()
PAGA ARRIENDO?	SI () NO ()
TIENE AUTO ?	SI () NO ()
TIENE DEUDAS PENDIENTES	SI () NO ()
TIENE UNA CUANTA CORRIENTE?	SI () NO ()
TIENE UNA CUANTA DE AHORROS?	SI () NO ()

APLICA PARA UN TRABAJO	A TIEMPO COMPLETO ?	TIEMPO PARCIAL?
------------------------	---------------------	-----------------

FIRMA DEL EMPLEADO Por este medio certifico que mis respuestas son verdaderas y autorice se compruebe la fidelidad	FIRMA DEL EMPLEADOR
---	---------------------

Selección

Es la decisión que debe tomar el encargado del área de Talento Humano de entre los solicitantes del empleo, tomando en cuenta aspectos tales como habilidades, intereses, talento y personalidad del candidato.

Es muy importante recalcar que ya que el encargado del área influye de forma considerable con las decisiones de selección y contratación, debe tener una ética intachable; como evitar contrataciones de familiares y amistades que no sean aptos para el puesto.

Para este proceso, debe haber ciertas etapas que demuestren la legitimidad de una correcta selección, como son:

- Entrevista inicial
- Exámenes de conocimientos
- Exámenes psicológicos
- Verificación de Referencias personales y laborales

Para mejor control de los temas evaluados en el proceso de selección, es óptimo que todos sean registrados por escrito, sin necesidad de escribir todo, sino marcando mediante un check list los aspectos a considerar y su aceptabilidad a criterio del entrevistador.

Ilustración 31: Formato de Evaluación de Proceso de Selección



EVALUACION DE PROCESO DE SELECCIÓN

EVALUADOR:	
CANDIDATO:	
FECHA:	
SUCURSAL:	

DEL CANDIDATO:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Presentación personal			
Experiencia			
Conocimientos			
Desenvoltura			
ESTUDIOS:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Logros			
Capacidades			
Motivación			
Relaciones interpersonales			
Liderazgo			
Responsabilidad			
INTERESES:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Actividades sociales			
Intereses y metas			
Valores			
Manejo de tiempo y dinero			
Alcoholismo			
Pretensiones económicas			
EXPERIENCIA LABORAL:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Estabilidad laboral			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación en el trabajo			
Relación con compañeros			
Relación con superiores			
Liderazgo			
Responsabilidad			
DATOS FAMILIARES:			
	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Nivel socioeconómico			
Responsabilidad			
Relaciones familiares			
Ingresos familiares			

FIRMA RESPONSABLE:

--

Con la información obtenida en cada etapa del proceso de selección, se realiza una evaluación y se presenta al Supervisor de sucursales y Gerencia para la toma de la decisión final.

Se deberá comunicar el resultado de la decisión a todos los candidatos, se debe proceder con la inducción del nuevo integrante al área que pertenezca.

Entrenamiento y Contratación

Una vez seleccionado el candidato más idóneo para ocupar la vacante, va a iniciar con un periodo de entrenamiento, en el cual se le indica las funciones del cargo, todas las tareas a realizarse, las responsabilidades, derechos y obligaciones.

Este periodo de entrenamiento durará 15 días, en los cuales la persona seleccionada va a estar siempre acompañada por uno de sus nuevos compañeros o compañeras, quien hace la función de entrenador; en este tiempo entrenador y entrenado realizarán tareas juntos, revisarán manuales, procedimientos, estudiarán determinados temas dependiendo del puesto, y se realizarán continuas pruebas teóricas y prácticas, de esta forma, entrenado, entrenador y supervisores estarán seguros que el puesto va a ser ocupado por alguien que conoce, se desempeña y actúa correctamente; y se podrá confirmar al seleccionado en el cargo.

Una vez aprobada la fase de entrenamiento, se procede a la fase de la contratación, la cual según las leyes ecuatorianas inicia con un periodo de prueba de tres meses.

Toda persona que ingrese a laborar en la empresa deberá firmar un contrato de trabajo que contenga toda la información requerida por el Ministerio de Relaciones Laborales, dicho contrato deberá señalar:

- tipo de jornada: completa (40 horas semanales) o parcial (20 horas semanales, este tipo de jornada es aplicado con personal de fin de semana para cocina y salón).

- Tiempo de duración del contrato
- Horario de trabajo
- Lugar en el que se va a laborar
- Especificar el valor de la remuneración y medios de pago
- Derechos y obligaciones, etc.

Descansos Obligatorios

La planificación de los periodos de vacaciones también debe estar a cargo del área de Talento Humano. Este cronograma debe elaborarse cada inicio de año conjuntamente con Supervisores de Área, de local, de Sucursales y Gerencia, a fin de que todo el personal pueda disfrutar de su tiempo de vacaciones pero sin que este afecte al correcto desempeño de cada equipo de trabajo.

Remuneración

La remuneración de los empleados, incluyen diferentes rubros, como son:

INGRESOS:

Salario:

Actualmente, la remuneración a los empleados de la empresa se diferencia por el área en que laboran, horario de trabajo, tipo de contrato y antigüedad en “El Café de la Vaca”.

Servicio:

Ya que el restaurante se ubica dentro de las dos primeras categorías establecidas en el Reglamento General de Actividades Turísticas, reglamentos especiales y demás normas expedidas por el Ministerio de Turismo ecuatoriano, tiene el derecho al cobro del 10% adicional al consumo, dicho porcentaje será repartido a fin de mes para todos los trabajadores, de acuerdo al siguiente calculo:

“Para el pago del 10% propina - TIP, se realizará el cálculo tomando en consideración las horas trabajadas, esto es, se sumarán las horas laboradas de todos los trabajadores. El valor del 10% por servicios se dividirá para dicho valor, y el resultado será la alícuota que, multiplicada por las horas trabajadas de cada trabajador, será el valor correspondiente al 10% por servicios que le corresponda”⁴¹

Horas extras:

Al tratarse de un restaurante que por su naturaleza atiende al público en fines de semana, feriados, horarios extendidos, etc., está obligado a realizar una distribución del horarios y de personal de una forma tal que permita que todas las actividades sean realizadas de la mejor forma y garantizando la calidad del servicio al cliente.

Es por ello que solo en las áreas de producción y financiera, los horarios son de ocho horas de lunes a viernes, en las demás áreas los horarios se definen por turnos y jornadas, y con el seguimiento continuo al personal de fin de semana para que cumpla con las horas de labor correspondientes a la jornada parcial.

Todos los valores de horas extras registrados por el sistema de asistencia, deben ser revisados por el área de Talento Humano y Supervisión de local y aprobados por el Departamento Financiero. Estos rubros son un valor adicional mas para la cancelación de la remuneración mensual.

DESCUENTOS:

Aporte Personal al IESS:

De acuerdo con las leyes ecuatorianas toda persona que labore en una empresa, bajo un contrato laboral deberá ser afiliada al IESS en base al salario pactado entre las partes, del cual se descontara el 9.35%, que comprende: 6.64% por

⁴¹ Tomado de Registro Oficial No. 36, emitido el 8 de marzo del 2007, es estatus vigente a la fecha.

seguro de invalidez, vejez y muerte, 2% por seguro de cesantía, 0.35% por seguro campesino y 0.36% correspondientes al gastos administrativos del IESS.⁴²

Consumos:

En el caso de que el empleado desee comprar algún producto de los ofrecidos en la carta, la empresa brinda la facilidad que este sea descontado a fin de mes.

FORMA DE PAGO:

La empresa realiza el cierre mensual para pago de sueldos cada 30 o 31 del mes, y por ello los pagos se realizan cada día 6, por medio de cheques del Banco Produbanco.

“El Café de la Vaca”, al ser una empresa en constante crecimiento debe buscar también facilidades, a fin de que se optimice tiempo y recursos, tanto para el área Financiera como para el personal, es por ello que se debe optar por recursos tecnológicos de pago de nómina, como son las transferencias electrónicas.

En varias entidades se rechaza esta opción debido a los costos de transacción, los cuales son equivalentes al costo de un cheque, teniendo en cuenta que una transferencia bancaria se hace efectiva inmediatamente para el empleado y no tiene que pasar tiempo en la entidad bancaria, no corre el riesgo de portar un documento de valor como es un cheque, no se tiene la posibilidad de realizar un mal endoso o firmas con rasgos diferentes que imposibiliten el cobro del cheque.

De la misma forma para la empresa, la transferencia bancaria, optimiza tiempo, ya que no se tiene que firmar 100 cheques sino solo dar un click, y en cuanto al movimiento de la cuenta bancaria, la empresa está segura que los fondos destinados al pago de nómina son cobrados al momento y no se tiene que esperar a conciliar bancos por cheques pendientes de cobro.

⁴² Tomado de la Resolución CD. 261 de 2009-05-26 de Tasas de Aportación;
http://www.iess.gob.ec/documentos/tasas_aportacion/TASAS_DE_APORTACI.pdf

Ilustración 32: Forma de Pago de Roles

CASH MANAGEMENT			
Tarifas por Transacción			
Roles de Pago (Internet)		US\$ 0.50	NA

Varios						
Tarifa Cheque PRODUBANCO	NA	US\$ 0.30				
Certificación de Cheque	NA	US\$ 2.00				
Cheque Girado de PRODUBANCO Devuelto por Forma	NA	US\$ 2.79				

4.1.1 Implementar una nueva imagen corporativa

Descripción:

La nueva Imagen Corporativa, propone implementar una nueva identidad visual exclusiva de la empresa, con el fin de renovar y unificar todos sus elementos visuales comunicacionales y en el personal de la empresa, para que sean correctamente utilizados e identificados.

La idea de implementar una nueva Imagen Corporativa, se genera con la finalidad de:

- Crear una Identidad Corporativa y que todos los integrantes de la empresa puedan sentirse identificados con ella.
- Ser un referente: posicionar a la empresa en la mente del cliente objetivo, a fin que “El Café de la Vaca” sea reconocido fácilmente y pueda ser considerado como la primera opción.
- Perdurar en el tiempo: aprovechar todas las oportunidades de la empresa y a través de una fuerte identidad e imagen corporativa perdurar en la mente del consumidor.
- Preferencia de los clientes: mejorar continuamente en diferentes aspectos, para que la fidelidad de los clientes se mantenga y se pueda ganar nuevos. La mejor forma de atraer más clientes y aumentar las ventas es una mejora de la imagen y el incremento del valor corporativo que ellos esperan.

Las manifestaciones visuales a mejorar son:

- Logotipo:

El logotipo, por ser la transmisión visual de un mensaje, debe permitir que las personas lo asocien con la empresa y lo puedan recordar con facilidad. La modernización del logotipo de la empresa, debe mostrar innovación, actualización y creatividad sin perder la conexión con el anterior logotipo.

De la misma forma los colores seleccionados, van a definir la identidad de la empresa, por ello se debe procurar que clientela perciba el mensaje de forma integral.

LOGOTIPO ACTUAL:



- Elementos comunicacionales: señalética y papelería

Con un logotipo modernizado, es muy útil aplicar la nueva imagen grafica en los diseños de señalética y papelería de la empresa. Para ello se establecerán parámetros básicos que permitan la unificación y adaptación de la nueva imagen en todos los medios impresos de la empresa.

SEÑALÉTICA ACTUAL: muy sencilla y sin elementos visuales que identifiquen a la empresa.



PAPELERÍA ACTUAL: los únicos medios impresos que indican la imagen la de la empresa son los individuales a la mesa, cartas y facturas, pero se ha descuidado la imagen en papelería corporativa.

- Código de Vestimenta:

El posicionamiento de la marca depende tanto de la calidad de un producto y del servicio, como de la imagen que lo respalda. La vestimenta, el arreglo personal y

el lenguaje corporal son elementos no verbales que comunican respeto hacia la empresa y el cliente.

Es por ello que la empresa debe considerar elementos que destaquen la congruencia de la imagen del personal con la imagen que se desea transmitir.

CÓDIGO DE VESTIMENTA ACTUAL:

Las personas que laboran en el área de cocina y producción usan ropa protectora que les cubre todo el cuerpo, el cabello debe ser cubierto por completo con malla y bandadas y tener calzado antideslizante. La vestimenta debe mantenerse limpia y en buen estado de conservación. Pero esta vestimenta no es uniforme es estas áreas, varían los colores y formas.

El personal que labora en el área de servicio al cliente, usa delantales funcionales, es decir que cubren sus piernas hasta las rodillas, camisetas tipo polo de color negro, pantalón de tela jean y zapatos antideslizantes de cualquier tipo. El cabello debe estar totalmente recogido, deben tener las uñas cortas, limpias y sin esmalte y, sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.

OBJETIVO:

Materializar y dar vida a una idea colectiva de Identidad Corporativa, a través de la implementación de manifestaciones identidad visual, tomando como base, la frase: “Creemos en un estilo que no sólo sea visualmente estético, sino primordialmente social y ético” (Musatti).

RESULTADOS:

- Logotipo:

La renovación de la imagen corporativa empieza dándole un toque de modernidad al logotipo de la empresa, buscando la forma de manifestar la idea de cambio, de mejora y de interés hacia el cliente, ya que incluso en los pequeños cambios se puede modificar la manera en la que las personas van a percibir a la empresa.

La idea no es cambiar radicalmente al logotipo, ya que podría crear incertidumbre entre la clientela, la idea es evolucionar.

NUEVA IMAGEN:

Vaca: como parte del nombre de la empresa y relacionado a los productos naturales y tradicionales, tiene un en su ojo derecho un corazón, el cual ha sido un símbolo desde los inicios de la empresa.

Corazón: demuestra la entrega y la satisfacción del trabajo cumplido, por cada uno de los integrantes de la empresa.

Ilustración 29: Nueva Imagen



LOGOTIPOS COMPLEMENTARIOS:

Se debe considerar las áreas de la empresa, donde se establecerá un logotipo complementario al área que corresponda. Estos podrán ser utilizados en los

distintos soportes, como por ejemplo, en las correspondencias, para que el usuario interno pueda identificar de inmediato, al departamento que lo emite.

Ilustración 30: Logotipos Complementarios Informativos



COLORES:

Rojo: Es un color que anima, conocido como el espíritu de la vida, demuestra valor, perseverancia, bondad, amor. Es el rayo de la voluntad, la determinación de salir adelante y hacerlo bien

Blanco: Es un color que busca otorgar una sensación de luminosidad, limpieza, sobriedad.

Negro: Aunque el significado de este color cambia de acuerdo a la percepción de las personas, la intención es que a través de él se perciba calidad, distinción y a la vez nobleza y dignidad.

Café: Se asocia con la solidez y permanencia

Verde: Simboliza la esperanza y se relaciona con la naturaleza. Es muy propio encontrarlo en hospitales o lugares de alta tensión emocional.

A fin de mantener los colores representativos de la empresa, sería de gran utilidad no cambiar los colores, mas existe su aplicación en blanco y negros y escala de grises.

- Elementos comunicacionales: señalética y papelería

Señalética:

Las señalizaciones deberán ser claras y sin excesos a fin de evitar confusiones. La señalización interna debe estar enfocada a evitar accidentes y facilitar la movilidad, es necesario indicar al cliente que el piso esta mojado, las áreas a las que el ingreso es restringido, dirección de las puertas, los espacios de estacionamiento determinados. De la misma forma las diferentes rotulaciones en cada área de la empresa a fin de que instrucciones de conocimiento común sean de fácil entendimiento.

Ilustración 31: Señalética





Ilustración 32: Señalética



PAPELERÍA:

La aplicación de la nueva imagen de la empresa en la papelería empresarial, es fundamental para la óptima manifestación de la nueva Imagen Corporativa. La utilización adecuada de los elementos que conforman la papelería, aporta a la imagen institucional seriedad y organización.

Los elementos que conforman la papelería son: tarjeta de presentación, hoja carta, sobre, carpeta.

Tarjeta de presentación:

Ilustración 33: Formato de Tarjeta de Presentación



Hoja A4 75 gr.

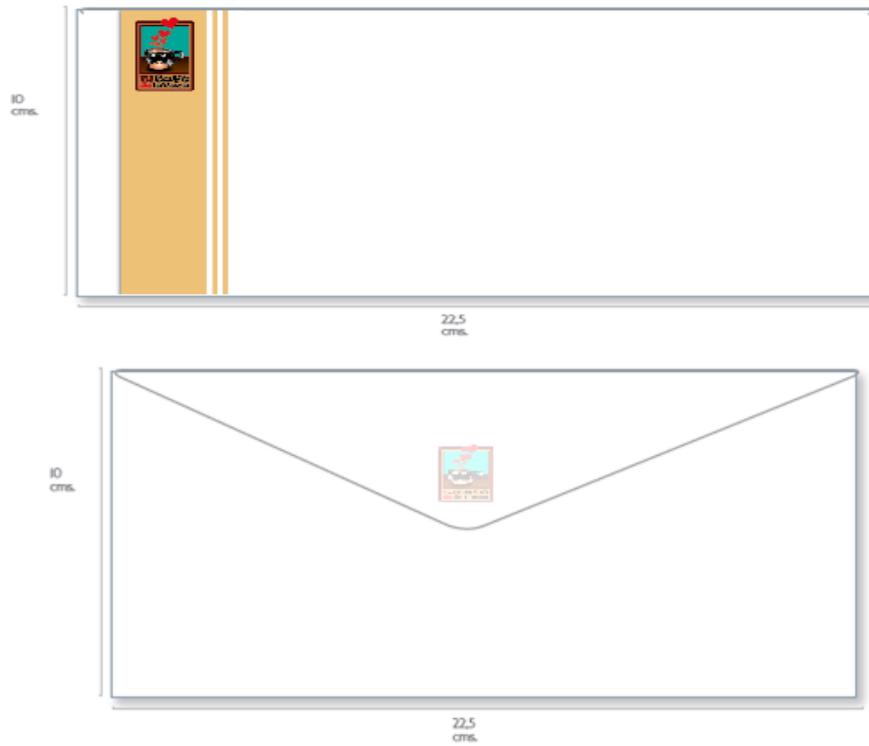
La hoja tamaño A4, puede ser utilizada en: cartas, actas, documentos, informes, presentaciones, propuestas y certificados. El logotipo está alineado al extremo superior izquierdo.

Ilustración 34: Formato de Hojas A4



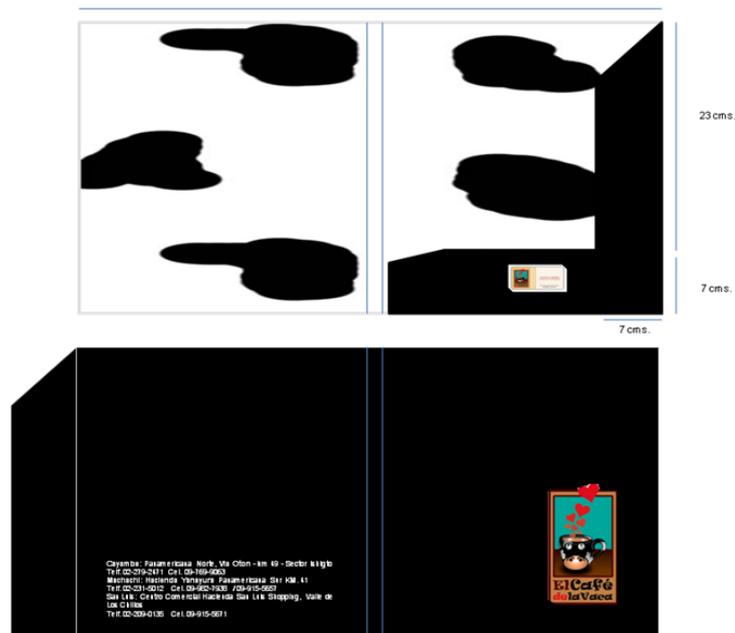
Sobre americano:

Ilustración 35: Formato de Sobre Americano



Carpeta interior y exterior extendida:

Ilustración 36: Formato de Carpeta Interior



Lomos de Archivadores:

Ilustración 37: Formato de Lomos para Archivadores



- Código de Vestimenta:

Siendo uno de los aspectos principales la uniformidad en la estética visual del personal de la empresa, sobre todo de los que se relacionan directamente con el cliente, se presenta la idea de crear uniformes para el personal, el cual vaya de acuerdo con el área en que laboran.

Cocina y producción:

El personal que labore en las áreas de Cocina y Producción, debe usar ropa protectora de color blanco que les cubra la mayor parte del cuerpo, mallas y bandadas que recojan por completo el cabello y delantales hasta la rodilla.

Las bandanas y delantales serán del mismo color y serán usadas en días alternados.

Ilustración 38: Diseños de Uniformes para el personal de cocina



Personal del área del servicio al cliente

El personal que labora en el área de servicio al cliente, debe usar pantalones de tela de gabardina de color negro, camiseta de color negro con el logo de la empresa en la espalda, cinturón con manchas de vaca, delantales funcionales que cubran sus piernas hasta las rodillas y que tengan bolsillos espaciosos, y que los ajustadores sean regulables. El cabello debe estar totalmente recogido y se debe usar zapatos antideslizantes.

Todos los empleados deben tener las uñas cortas, limpias y sin esmalte y, sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.

Ilustración 39: Modelos de Uniformes para Meseros



4.1.3 Aplicar un modelo de gestión administrativa

La aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la optima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

La estrategia que se generara para la Gestión Administrativa, será la aplicación de un MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA que permite la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que presta “El Café de la Vaca”. Además permite también una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas,

así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el cliente. La aplicación de un nuevo sistema de gestión a los procesos administrativos agilizará la circulación tanto de información como de documentos.

Los que se desea mejorar con la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa, son dos puntos importantes dentro de “El Café de la Vaca”:

- El manejo de la información interna, en cuanto a la comunicación escrita que actualmente se maneja.
- La reestructuración del Organigrama de la empresa.

Objetivo:

Optimizar los procesos de gestión logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, que permita mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, estableciendo un procedimiento de seguimiento y control a los procesos internos y a los productos y servicios para facilitar así la toma de decisiones, incorporando, si hay la necesidad, nuevas tecnologías, para mejorar e incrementar la oferta de productos y servicios.

Para aplicar la estrategia del modelo de gestión administrativa en cuanto a la reestructuración del organigrama de la empresa, debemos desarrollar diversas etapas como se detalla a continuación:

- 4. Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio.
- 5. Análisis de las relaciones con los departamentos internos:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- 6. Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

La estructura organizacional puede convertirse en un facilitador o un inhibidor del logro de los objetivos de la compañía.

En términos generales se puede afirmar que una empresa requiere una Reestructuración Organizacional cuando los lineamientos estratégicos le determinan un nuevo rumbo, cuando la estrategia de crecimiento es agresiva o cuando se detecta mucha dificultad y lentitud en el logro de las metas propuestas.

Nuestra asesoría se desarrolla en las siguientes etapas:

- Definir la dirección deseada.
- Diseñar la estructura apropiada.
- Definir principios de operación.
- Definir procesos.
- Definir puestos de trabajo.
- Acotar responsabilidades.
- Elaborar descripciones de cargos.
- Definir procedimientos estándar de operación.
- Definir y desarrollar la estrategia de cambio

Resultados:

MISIÓN: Entregar un servicio y productos de alta calidad, limpieza, efectividad y valor con un ambiente casero y de total agrado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y cumplir sus expectativas propiciando la calidez del trato para que pasen un momento grato e inolvidable, brindando alegría tanto a nuestros clientes como a nuestros trabajadores.

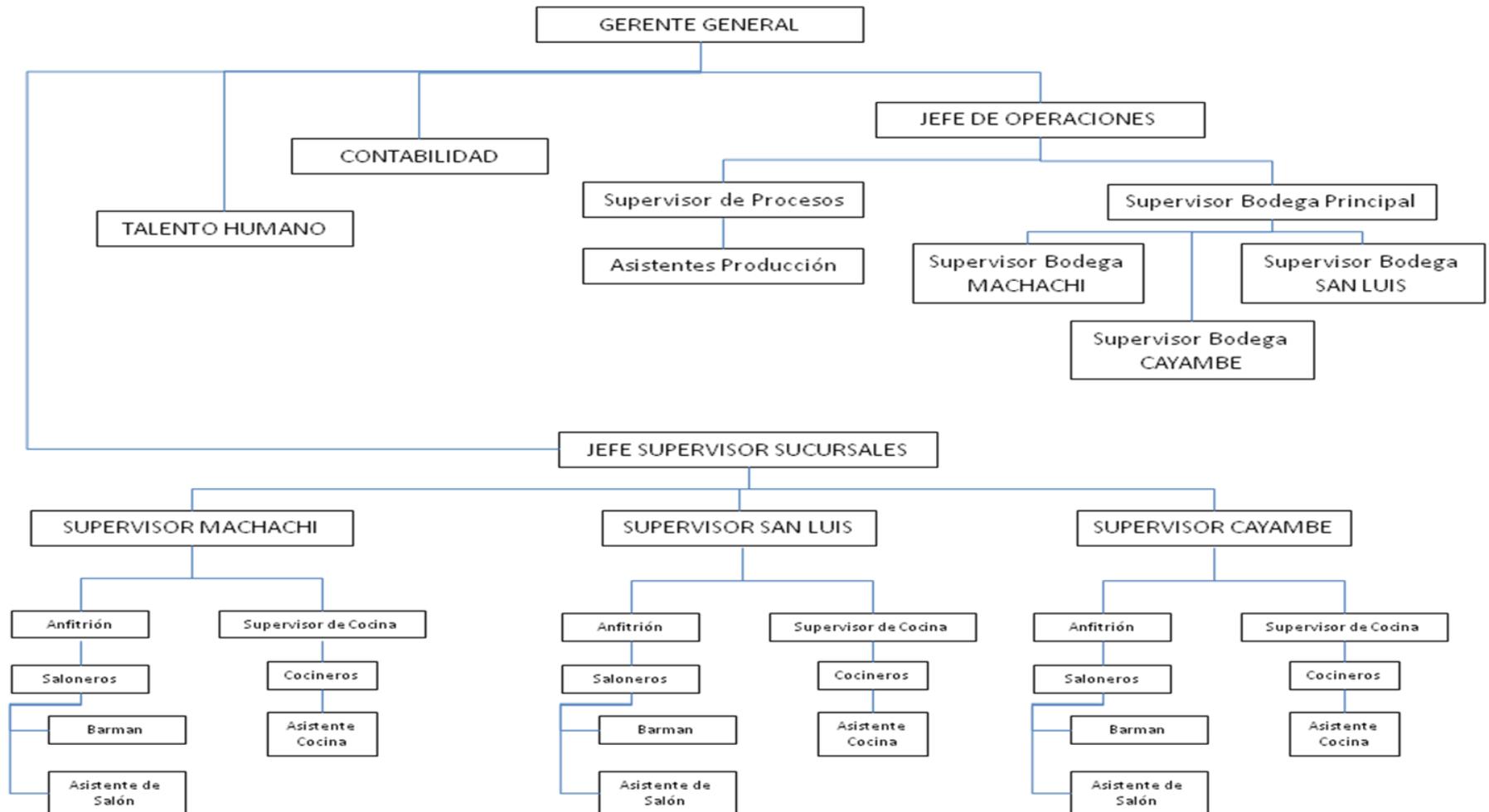
VISIÓN: Ser un restaurante reconocido por su originalidad, profesionalismo, calidad humana y diferencia en el trato al público, que proporciona un servicio y productos de excelencia, dedicada a la complacencia plena de nuestros clientes,

obteniendo un máximo de rentabilidad para brindar oportunidad de desarrollo profesional y personal a nuestros empleados.

Lemas:

- “Encantar clientes, enamorar paladares, brindar calidad y calidez para que tengan ganas de regresar.”
- “El ser humano es el inicio y el fin de nuestro trabajo, por eso disfrutemos de lo que hacemos.”
- “Asegurarnos de servir platos que demuestren sabor, cuidado, amor y generosidad.”
- “Satisfacer los deseos del cliente pero no crear falsas expectativas.”

Ilustración 40: Nuevo Organigrama



4.1.2 Estandarización de procesos en el área de producción

"Si queremos que las cosas cambien debemos plantear y poner en ejecución nuevas alternativas de gestión, nunca podremos mejorar si trabajamos aferrados a nuestras viejas prácticas día tras día"

Descripción:

El desarrollo de una idea de estandarización de procesos, busca que la empresa se beneficie en diferentes aspectos, como son: alcanzar menores costos operativos, reducción de tiempos en cada fase productiva, eficiencia y eficacia en los mismos.

Mediante la estandarización y control de los procesos, se establece la mejor forma de hacer las cosas, obtención de una calidad uniforme, se puede reducir las variaciones y lograr mayor eficiencia productiva.

El no contar con procesos estandarizados, conlleva que la empresa incurra en problemas como:

- Fallas en la programación
- Desabastecimiento de insumos
- Productos fuera de especificación
- Falta de planificación y falla en el cronograma de despacho de pedidos a locales.
- Poco o nulo mejoramiento del sistema de gestión

Las actividades para mejorar el área de producción, son:

1. Estandarizar el flujo de proceso, es decir que todas las actividades siempre se hagan de la misma forma y con la misma cantidad de insumos, de esta forma se puede controlar los costos y tener una calidad constante.
2. Crear especializaciones del personal para cada área productiva y así aprovechar el talento, experiencia y habilidades de cada uno de los empleados.

3. Capacitar a los empleados en los métodos adecuados de procesamiento de materia prima, lo cual ayudará al control efectivo de costos y calidad.
4. Aplicar un criterio disciplinado de selección, orden y limpieza; rotulando, identificando áreas y equipos.

Objetivo:

Desarrollar actividades funcionales, que permitan que las actividades en el área productiva de la empresa, sean claramente conocidas por todos los involucrados, se desarrollen de forma proactiva y se encaminen a generar calidad en el producto final.

4.2 PLAN DE ACCIÓN:

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RECURSOS	TIEMPO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESULTADO ESPERADO
ESTRATEGIA:	CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO					
Gerente, Jefe de Sucursales y Supervisores de Sucursales	Reunión con Jefes Supervisores de las Sucursales para discutir y aprobar la creación del Departamento	\$ 0,00	computador	1 día	Minuta de Reunión	
	Definir la persona que estará encargada del nuevo Departamento	\$ 1.595,80	computador, personal de la empresa			
	Establecer políticas de departamento	\$ 0,00	computador, documentos			
	Establecer las actividades y funciones del cargo	\$ 0,00				
	Establecer los formatos de documentación a ser utilizados por el departamento	\$ 0,00				
	Definir y equipar el área física que corresponderá al Departamento	\$ 120,00				
	TOTAL:	\$ 1.715,80				

ESTRATEGIA:	IMPLEMENTAR UNA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA					
a)	LOGOTIPO					
Área Talento Humano	Establecer contacto con Diseñadores Gráficos	\$ 10,00	línea telefónica, computador	1 semana	listado de Diseñadores Gráficos, con datos de contacto	OBTENER UN NUEVO LOGOTIPO, A SER APLICADO EN TODOS LOS ELEMENTOS COMUNICACIONALES DE LA EMPRESA
Gerente, Área Talento Humano, Jefe Operaciones	Selección de Diseñador Grafico, que se va a encargar del rediseño del logotipo y elementos comunicacionales.	\$ 0,00	computador	2 horas	Informe resolutivo	
Gerente, Área Talento Humano, Contabilidad	Reunión para discutir el presupuesto a invertir en el rediseño y el cronograma. Aprobación del mismo.	\$ 0,00	computador, datos informativos necesarios para determinar presupuesto	2 horas	Informe resolutivo	
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Reunión para determinar los cambios tentativos al logotipo de la empresa y sus colores.	\$ 12,00	documento-propuesta del diseñador	2 horas		
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Primera presentación de la propuesta para analizarla y evaluarla.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador	2 días	documento-propuesta del diseñador, en el que se señalan observaciones	
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Elección de colores adecuados para el logotipo.	\$ 0,00	cartillas de colores y texturas	2 horas		
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Segunda presentación de propuesta. Determinación de detalles a corregir.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador	1 hora	documento-propuesta del diseñador, en el que se señalan observaciones	

Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Tercera presentación de propuesta. Aprobación del logotipo.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador (archivo final)	1 hora	Copia de seguridad, Trazados del logotipo en Adobe Illustrator, para su manipulación., Logotipo Corporativo en JPEG, GIF y/o PNG.	
b)	ELEMENTOS COMUNICACIONALES					
Diseñador Gráfico	Adecuación de logotipo en elementos comunicacionales, como son: hojas membretadas, sobres, tarjetas de presentación, formatos de uso interno, etc.	\$ 0,00				
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Primera presentación de la propuesta para analizarla y evaluarla.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador	1 hora	documento-propuesta del diseñador, en el que se señalan observaciones	
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Segunda presentación de propuesta. Determinación de detalles a corregir. En caso de no haberlos se aprueba la propuesta.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador	1 hora	documento-propuesta del diseñador, en el que se señalan observaciones o se señala la aprobación del diseño	
Diseñador Grafico, Gerente, Área Talento Humano	Tercera presentación de propuesta. Aprobación.	\$ 0,00	documento-propuesta del diseñador (archivo final)	1 hora	Copia de seguridad, Trazados del logotipo en Adobe Illustrator, para su manipulación.	

Diseñador Grafico, Contabilidad	Cancelación de servicios a Diseñador	\$ 430,00	monetarios		comprobantes de egreso, comprobante de retención, factura, cheque	Elementos comunicacionales adaptados al nuevo logotipo.
c)	UNIFORMES DE PERSONAL					
Jefe de Sucursal	Enlistar a todos los empleados, de acuerdo a su área de trabajo	\$ 0,00	Listas de cada local, claramente identificadas por área de trabajo e indicando nombres, apellidos, edad y talla del empleado.	2 horas	listado	
Gerente, Área Talento Humano, Jefe Operaciones, Jefe de cada sucursal.	Reunión para definir modelos tentativos de uniformes.	\$ 0,00	normas reglamentarias de vestimenta de acuerdo al área de trabajo	3 horas	Informe resolutivo	
Área Talento Humano	Establecer contacto con empresas de Confección Textil y solicitar cotizaciones.	\$ 0,00	línea telefónica, computador	1 semana	Listado de empresas de confección textil con datos de contacto y proformas.	
Gerente, Área Talento Humano, Jefe Operaciones, Contabilidad	Selección de empresa.	\$ 0,00				
Modista y ayudantes	Toma de tallas y medidas a todo el personal.	\$ 0,00	presencia del personal en cada local	1 día en cada local	listado de personal con sus datos de medidas	La toma de medidas deberá realizarse antes del inicio de las actividades, con la finalidad de no desorganizar las actividades diarias.

Gerente, Área Talento Humano, Jefe Operaciones, Contabilidad	Orden de elaboración de uniformes, entrega de anticipo.	\$ 0,00	monetarios	15 días	Contrato, Orden de Confección de uniformes para 100 personas; y comprobante de pago de anticipo	
Jefe de cada sucursal, Modista	Primera prueba de uniformes, se devolverán en caso de ser talla errónea o de existir algún desperfecto.	\$ 0,00		1 día en cada local	listado de personal con sus datos de medidas	La entrega de uniformes deberá realizarse antes del inicio de las actividades, con la finalidad de no desorganizar las actividades diarias.
Jefe de cada sucursal, Modista	Entrega final de uniformes	\$ 0,00		2 horas en cada local	Listado de personal con firma de recepción.	
Modista, Contabilidad	Pago final de contrato	\$ 1.200,00	monetarios		comprobantes de egreso, comprobante de retención, factura, cheque	Elementos comunicacionales adaptados al nuevo logotipo.
	TOTAL:	\$ 1.652,00				

ESTRATEGIA:	PROPONER UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA					
a)	CREAR ESPECIALIZACIONES PARA CADA ÁREA PRODUCTIVA					
Área Talento Humano	Ubicar al personal de cada área en puestos de trabajo fijos, es decir evitar rotación, a fin de promover la especialización del empleado en esa área.	\$ 0,00		1 hora	Horarios publicados en cartelera	
Área Talento Humano	Evaluar de forma continua para medir el desempeño del empleado.	\$ 0,00		15 minutos en cada evaluación	Formulario de Evaluación	
b)	CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS					
Área Talento Humano	Tomando en cuenta las evaluaciones al empleado, se seleccionará un tema de capacitación de utilidad para varios.	\$ 0,00		1 día	aprobación de propuesta en reunión	
Área Talento Humano	Seleccionar un tema para cada área para los 3 locales, y dar a conocer a la Gerencia el mismo.	\$ 0,00		1 día		
Gerente, Área Talento Humano, Jefe Operaciones	Establecer contacto con Capacitadores y definir temas a desarrollarse. Definir costo de la capacitación.	\$ 0,00		1 día		
Gerencia y Área Talento Humano	Establecer día y hora para Capacitación, citar a los involucrados, de acuerdo al área.	\$ 0,00		1 día		

Área Talento Humano	Comunicar a los empleados, mediante memo, el seminario a dictarse y detalles de asistencia.	\$ 0,00		1 día	memo	
Área Talento Humano	Celebración de seminario en la sucursal designada: charla, refrigerios, actividades de integración.	\$ 480,00	Mesas reservadas en el local designado, refrigerio para los involucrados.			
Contabilidad	Pago por servicios de Capacitadores.	\$ 300,00				
c)	APLICAR UN CRITERIO DISCIPLINADO					
Área Talento Humano	Establecer horarios de limpieza de todos los equipos de trabajo	\$ 0,00		2 horas diarias	Horarios publicados en cartelera	
Área Talento Humano	Rotular todos los equipos disponibles en cada área	\$ 160,00	elaboración de señalética	1 semana		
Área Talento Humano	Registrar y verificar semanalmente la rotulación.	\$ 0,00	formularios para registro	1 hora semanal		
Área Talento Humano, Jefe Supervisor de Sucursales, Gerencia.	Controlar continuamente que los parámetros de limpieza y aseo sean cumplidos	\$ 0,00		15 minutos en cada evaluación	Formulario de Evaluación	
d)	COMUNICACIÓN INTERNA					
Gerente, Jefe Supervisor de Sucursales	Convocar a una reunión con el personal	\$ 0,00	computadores, documentación de respaldo	1 día	Minuta de Reunión	

	Detallar el proceso actual en el que se está manejando la comunicación interna	\$ 0,00	computadores, documentación de evidencia de proceso actual	1 hora	Documentación de los Procesos	
	Detectar los problemas que se generan en la comunicación	\$ 0,00	computador	1 hora	Documentación de los Procesos	
	Implantar el uso de plantillas para el envío de los correos electrónicos	\$ 0,00	computador	1 semana		
	Seleccionar a un Técnico de Sistemas para la creación de las plantillas	\$ 75,00	computador, teléfono, dinero	1 semana		
	Reunión para revisar los modelos de plantillas a ser seleccionadas	\$ 0,00	Computador.	2 horas	Minuta de Reunión	
	Elección del modelo de plantilla a ser utilizada	\$ 0,00	computador	1 día	Propuesta del Técnico de Sistemas	
	Presentación del nuevo modelo de comunicación vía correo electrónico	\$ 0,00	computador	1 día		
e)	REESTRUCTURACIÓN DE ORGANIGRAMA					
Gerente	Reunión con Jefes Supervisores de las Sucursales	\$ 0,00	computador	1 semana	Minuta de Reunión	

	Recolección de información de numero de personal y numero de niveles del organigrama	\$ 0,00	computador, archivos de la empresa	1 semana	Documentos de Análisis del Nuevo Organigrama	
	Representación del organigrama ya existente	\$ 0,00	computador	2 horas	Organigrama Actual	
	Realizar investigación documental	\$ 0,00	personal, archivos de la empresa	1 semana	Archivos de la empresa	
	Realizar cuestionarios escritos	\$ 10,00	computador, hojas de cuestionario, dinero	1 semana	Documentación de Cuestionarios	
	Entrevistar a los jefes y empleados	\$ 0,00	computador, hojas de registro de entrevista	1 semana	Documentación de Entrevistas	
	Observación directa en los locales en los que se realiza el trabajo	\$ 120,00	Computador, vehículo.	3 días en cada local	Documentación de Visita a cada una de las Sucursales	
	Registro de los datos obtenidos	\$ 0,00	computador	2 días	Documentos de Análisis del Nuevo Organigrama	
	Analizar e interpretar la información obtenida	\$ 0,00	computador	2 días	Documentos de Análisis del Nuevo Organigrama	
	Reestructuración del Organigrama ya existente con los nuevos datos obtenidos	\$ 0,00	computador	2 días	Nueva Estructura Organizacional	
	TOTAL:	\$ 1.145,00				

ESTRATEGIA:	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS					
Jefe de Sucursal Machachi	Redactar todos los procesos del área de cocina, tomando como modelo el local Machachi	\$ 50,00	grabadora de voz, libreta de apuntes, computador, valor por día extra de labor	8 días	documento escrito en el que consten los procesos de cada área	
Jefe de Sucursal San Luis	Redactar todos los procesos del área de producción, tomando como modelo el local Machachi	\$ 50,00	grabadora de voz, libreta de apuntes, computador, valor por día extra de labor	8 días	documento escrito en el que consten los procesos de cada área	
Jefe de Sucursal Cayambe	Redactar todos los procesos del área de atención al cliente, tomando como modelo el local Machachi	\$ 50,00	grabadora de voz, libreta de apuntes, computador, valor por día extra de labor	8 días	documento escrito en el que consten los procesos de cada área	
Jefe de Producción	Redactar todos los procesos del área de producción central, ubicada en Machachi.	\$ 50,00	grabadora de voz, libreta de apuntes, computador, valor por día extra de labor	8 días	documento escrito en el que consten los procesos de cada área	
Jefe Supervisor de Sucursales y Jefe de Operaciones	Unificar información, comparar procesos, corregir posibles errores. Redacción de documento final	\$ 0,00	libreta de apuntes, computador	5 días	Informe resolutivo	

Jefe Supervisor de Sucursales y Jefe de Operaciones	Reunión para dar a conocer a cada Jefe de Sucursal, responsable de área y demás empleados, las actividades que van a desarrollarse de una forma unificada.	\$ 85,00		2 horas	Minuta de reunión	
Jefe Supervisor de Sucursales, Jefes de Sucursal, Jefe de Operaciones	Visitas a locales para supervisión y evaluación.	\$ 0,00	formularios de evaluación	1 hora en cada evaluación / 1 vez a la semana	Formulario de Evaluación	
TOTAL:		\$ 285,00				

MEDICIÓN DE RESULTADOS	SATISFACCIÓN AL CLIENTE					
Asistente de Compras	Realizar la compra de 9 tubos acrílicos de 1 metro de alto, de colores verde (3), amarillo (3) y rojo (3).	\$ 180,00		2 días		
	Compra de 15 pelotas de cada color, para cada local, en total 135 pelotas.	\$ 67,50		1 día		
	Impresión de Hojas de Registro de Desempeño	\$ 20,00				
	Impresión cuestionarios para empleados	\$ 20,00				
	TOTAL:	\$ 287.50				
	TOTAL GENERAL:	<u>\$ 5.100.30</u>				

CAPÍTULO V

PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA	VALOR
CREAR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	1715,80
IMPLEMENTAR UNA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA	1652,00
APLICAR UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1145,00
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.	200,00
MEDICIÓN DE RESULTADOS	287,50
<u>TOTAL</u>	<u>5100,30</u>

5.1 FORMA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS:

5.1.2 Nivel de Satisfacción de Cliente

“La alta dirección debe asegurar que se determinan los requisitos del clientes y que se cumplan para aumentar la satisfacción del cliente.”⁴³

Debido a que no es lo mismo, consultar de forma constante si el cliente se encuentra satisfecho o no, se busca medir el grado de satisfacción del mismo.

El que se pueda contar con información tabulable después de cada servicio ayudará a la empresa a mejorar lo que está haciendo bien y a corregir los posibles errores a tiempo, pues un gran número de veces se cometen pequeños errores y los clientes callan, esto no significa que no les importe, sino que deciden no acudir otra vez al restaurante, por lo que se pierde al cliente, pues éste no vuelve más al establecimiento, esto se conoce como “La venganza silenciosa de los clientes.

Para obtener una correcta medición de resultados, es necesario medir únicamente lo relevante, no demasiada información; además obtener información cuantitativa y cualitativa.

“El Café de la Vaca”. Medirá la satisfacción del cliente externo e interno.

Cliente externo:

Para que se pueda medir la satisfacción del cliente externo, será necesario hacerlo en dos etapas:

Etapas: Etapa 1: Medición Cualitativa – Anfitrión

Es esta etapa la persona involucrada es el anfitrión de restaurante, quien a mas de supervisar cada una de las mesas, la calidad de producto y servicio, se involucra con el cliente, haciendo consultas directas a cerca de cómo estuvo el producto/servicio durante su estancia en el restaurante. Con estas consultas el

⁴³ ISO 9000:2000, 5.2. ENFOQUE DEL CLIENTE

anfitrión conoce la situación individual de cada cliente, y de la misma forma puede recibir felicitación, sugerencias o algún aviso de algún fallo durante el proceso de atención.

Para que la información recibida por el anfitrión sea tabulable, el mismo realizara preguntas al azar en las mesas y de acuerdo a sus respuestas podrá marcarlas dentro de una Hoja de Registro de Desempeño.

Ilustración 41: Formato de Hoja de Registro de Desempeño

		HOJA DE REGISTRO DE DESEMPEÑO	
		SUCURSAL:	<input type="text"/>
Anfitrión:			
Fecha:			
MESA	<input type="text"/>	CLIENTE (si lo conoce)	<input type="text"/>
JORNADA	<input type="text"/>	SALONERO	<input type="text"/>
M=mañana; A=almuerzo; MT=media tarde; N=noche			
LOS PRODUCTOS RECIBIDOS ESTUVIERON DE ACUERDO A SU ORDEN?			
SI	<input type="text"/>	NO	<input type="text"/>
CALIFIQUE LA CALIDAD DEL PRODUCTO.			
EXCELENTE	<input type="text"/>	BUENO	<input type="text"/>
		MALO	<input type="text"/>
COMO CALIFICA LA ATENCION RECIBIDA?			
EXCELENTE	<input type="text"/>	BUENA	<input type="text"/>
		MALA	<input type="text"/>
EL CLIENTE ESTUVO:			Observaciones:
SONRIENTE	<input type="text"/>		
SERIO	<input type="text"/>		
INDIFERENTE	<input type="text"/>		
MOLESTO	<input type="text"/>		

ETAPA 2: Medición Cuantitativa – Cliente

A fin de que el cliente pueda expresar su sentimiento de conformidad o disconformidad en las instalaciones de la empresa, y de la misma forma se pueda conocer las razones de su sentimiento, se implementara una actividad didáctica en la cual el cliente evalúa de una forma poco formal pero de mucha utilidad para la empresa.

La actividad consiste en que el cliente pueda identificar la calidad del servicio, con pelotas de colores:

NIVEL DE SATISFACCIÓN	NIVEL DE SATISFACCIÓN
MALO	ROJO, con cara triste
BUENO	AMARILLO, con cara feliz
EXCELENTE	VERDE, con una estrella

Ilustración 42: Métodos de Evaluación



Elaboración: Moscoso, Sonia – Torres, Gabriela

Esta actividad deberá ser impulsada por el anfitrión que se localiza en la puerta, a fin de que se pueda agradecer una calificación positiva y prestar atención a una calificación negativa.

De la misma forma se va a invitar al cliente a llegar el “Libro de Sugerencias”, las cuales serán de gran ayuda para ir mejorando cada día el servicio y así cumplir con las expectativas del cliente.

Cliente interno:

La medición de la satisfacción del cliente interno dentro de la empresa, es vital, debido a que “un cliente mal motivado, no genera calidad”.

El cliente interno debe poseer los conocimientos necesarios para desarrollar todas las actividades pertinentes a su cargo, y que las mismas sean desarrolladas a cabalidad.

De acuerdo a las estrategias ya propuestas, al promover la unificación de procesos, implementar calendarios de capacitación, realizar mejoras en la infraestructura, dotar de uniformes adecuados; el cliente interno se ve beneficiado directamente, ya que se está buscando que tenga las mejores condiciones de trabajo y de esta forma se sienta motivado a obtener como resultado: “calidad.”

Con la finalidad de motivar al personal de “El Café de la Vaca”, se desea motivar el compañerismo y colaboración, para ello se van a realizar festejos de cumpleaños individuales, a fin de hacer sentir a cada uno de los colaboradores como una parte esencial e importante de la empresa.

Para poder evaluar la satisfacción del cliente interno, se desarrollaran mini reuniones mensuales con un representante de cada área, en cada local. A fin de que supervisores y jefaturas estén en contacto y se mantengan al tanto de las novedades ocurridas y para plasmar la evaluación se aplicaran cuestionarios esporádicos a diferentes personas de la empresa, quienes por medio de estos puedan expresarse de forma libre.

Ilustración 43: Formato de Cuestionario para Empleados

		CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS	
		SUCURSAL:	<input type="text"/>
Nombre:	Area:		
Fecha:			
Está conforme con su puesto actual?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
Está usted satisfecho con la remuneración económica y las prestaciones?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
De los siguientes aspectos, ¿cuál de ellos le gustaría que sea mejorado?			
Sueldo	<input type="checkbox"/>	Beneficios	<input type="checkbox"/> Horario <input type="checkbox"/>
¿De los siguientes aspectos, cuál estaría dispuesto a proporcionar a "El Café de la Vaca" por un mejor sueldo y/o compensación?			
Realizar diferentes funciones	<input type="text"/>		
Proporcionar algunas horas de trabajo extra	<input type="text"/>		
Realizar algunas actividades extras (fuera del cargo)	<input type="text"/>		
¿Cree usted que puede salir adelante en esta empresa?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDECISO <input type="checkbox"/>
¿Está conforme con las condiciones físicas y ambientales de trabajo?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿Las decisiones de ascenso de los empleados se manejan con justicia?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿Está usted conforme con la capacitación recibida?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿En el puesto se emplea lo mejor de sus habilidades?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿Tiene la confianza suficiente de poder hablar con su jefe?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿En su departamento se trabaja en equipo?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
¿Está satisfecho con el trabajo de sus compañeros, en su departamento?			
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/> INDIFERENTE <input type="checkbox"/>
Comentarios/Sugerencias:			

5.1.3 Reducción de gastos

TAREAS QUE GENERAN HORAS EXTRAS	** Tiempos diarios tomados de registros de "EL CAFÉ DE LA VACA", según pruebas realizadas para medición de tiempo estándar												** mejora de tiempos de acuerdo a pruebas piloto realizadas en cada local, con unificación de procesos												
	MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE				MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE				
Elaborar los documentos necesarios para el control de la bodega tales como: hoja diaria de producción y comanda de usos y bajas	1	HORA	43	MIN.		HORA	50	MIN.	1	HORA	15	MIN.		HORA	57	MIN.		HORA	42	MIN.		HORA	55	MIN.	
Dar de baja en el formato correspondiente los alimentos que estén en mal estado, previa autorización del Supervisor de Restaurante		HORA	22	MIN.		HORA	23	MIN.		HORA	35	MIN.		HORA	18	MIN.		HORA	17	MIN.		HORA	18	MIN.	
Realizar los inventarios en las diferentes áreas de cocina.	1	HORA	50	MIN.	1	HORA	37	MIN.	1	HORA	30	MIN.		1	HORA	32	MIN.	1	HORA	25	MIN.	1	HORA	30	MIN.

Realizar los pedidos a la Bodega principal		HORA	55	MIN.	1	HORA	5	MIN.		HORA	57	MIN.		1	HORA	10	MIN.	1	HORA	5	MIN.	1	HORA	3	MIN.
TIEMPO	4	HORA	50	MIN.	3	HORA	55	MIN.	4	HORA	17	MIN.		3	HORA	57	MIN.	3	HORA	29	MIN.	3	HORA	46	MIN.

COCINERO	MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE				MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE				
Limpiar la vajilla, ollas y menaje en general del rango asignado y colaborar con la limpieza de todas las áreas de cocina.	1	HORA	20	MIN.		HORA	55	MIN.		HORA	60	MIN.			HORA	55	MIN.		HORA	45	MIN.		HORA	57	MIN.
Realizar el cierre del servicio de la cocina y colaborar en el cuidado y atención de seguridad en puertas, ventanas, desconexión de aparatos eléctricos, cierre de llaves de agua y tubería de gas.		HORA	12	MIN.		HORA	18	MIN.		HORA	15	MIN.			HORA	14	MIN.		HORA	17	MIN.		HORA	13	MIN.
TIEMPO	1	HORA	35	MIN.	1	HORA	15	MIN.	1	HORA	17	MIN.		1	HORA	11	MIN.	1	HORA	3	MIN.	1	HORA	12	MIN.

PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE	MACHACHI			SAN LUIS			CAYAMBE		
		HORA	MIN.		HORA	MIN.		HORA	MIN.
Limpieza de rangos de mesas		8			6			6	
Limpieza de equipos extractores de jugo y maquinas de café		18			25			20	
Vacías saleros y pimenteros, para lavar y esterilizar los recipientes, una vez secos se los vuelve a rellenar con sal y pimienta caliente a fin de que no se humedezca		32			28			27	
Vaciar, lavar y esterilizar recipientes de azúcar y café.		18			15			15	
Doblar servilletas, tener las suficientes para cubrir las necesidades del día siguiente. (Por lo menos 500 servilletas). Usar guantes quirúrgicos y ubicarse en una mesa previamente esterilizada		42			51			55	

MACHACHI				SAN LUIS			CAYAMBE		
	HORA	MIN.			HORA	MIN.		HORA	MIN.
	7				7			7	
	19				22			21	
	20				29			28	
	14				12			14	
	37				35			42	

Retirar platos base y vasos de los secaderos de la cocina, esterilizarlos y pulirlos.			HORA	55	MIN.			HORA	37	MIN.			HORA	41	MIN.
TIEMPO	2	HORA	53	MIN.	2	HORA	42	MIN.	2	HORA	44	MIN.			

			HORA	42	MIN.			HORA	25	MIN.			HORA	33	MIN.
2	HORA	19	MIN.	2	HORA	10	MIN.	2	HORA	25	MIN.				

CAJA / SUPERVISIÓN	MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE			
		HORA		MIN.		HORA		MIN.		HORA		MIN.
Cerrar caja al final del día, revisando facturación y cuadro de efectivo		HORA	56	MIN.		HORA	50	MIN.		HORA	54	MIN.
Supervisar las actividades de cierre realizadas por el personal de Cocina y Atención al Cliente.		HORA	18	MIN.		HORA	25	MIN.		HORA	23	MIN.
Reportar oportunamente las novedades		HORA	12	MIN.		HORA	16	MIN.		HORA	8	MIN.
TIEMPO	1	HORA	26	MIN.	1	HORA	31	MIN.	1	HORA	25	MIN.

MACHACHI				SAN LUIS				CAYAMBE			
	HORA		MIN.		HORA		MIN.		HORA		MIN.
	HORA	41	MIN.		HORA	44	MIN.		HORA	47	MIN.
	HORA	21	MIN.		HORA	23	MIN.		HORA	23	MIN.
	HORA	10	MIN.		HORA	10	MIN.		HORA	10	MIN.
1	HORA	12	MIN.	1	HORA	17	MIN.	1	HORA	20	MIN.

PRODUCCIÓN	BODEGA PRINCIPAL				
		HORA		MIN.	
Revisión detallada de los productos recibidos de proveedores en las Hojas de Conteo.	1	HORA	40	MIN.	DÍA DE PROCESO: LUNES A VIERNES
Procesos de fruta	6	HORA	18	MIN.	DÍA DE PROCESO: MARTES
Proceso de Cárnicos de res	7	HORA	23	MIN.	DÍA DE PROCESO: MIÉRCOLES
Proceso de Cárnicos de cerdo	5	HORA	17	MIN.	DÍA DE PROCESO: JUEVES
Proceso de Cárnicos de cordero	4	HORA	20	MIN.	DÍA DE PROCESO: VIERNES
Procesos de Salsas	2	HORA	22	MIN.	DÍA DE PROCESO: MARTES
Listado de pedido y despacho a bodegas sucursales	2	HORA	15	MIN.	DÍA DE PROCESO: LUNES A VIERNES
TIEMPO	29	HORA	35	MIN.	

BODEGA PRINCIPAL				
	HORA		MIN.	
1	HORA	15	MIN.	DÍA DE PROCESO: LUNES A VIERNES
5	HORA	25	MIN.	DÍA DE PROCESO: MARTES
6	HORA	12	MIN.	DÍA DE PROCESO: MIÉRCOLES
4	HORA	29	MIN.	DÍA DE PROCESO: JUEVES
3	HORA	31	MIN.	DÍA DE PROCESO: VIERNES
1	HORA	50	MIN.	DÍA DE PROCESO: MARTES
1	HORA	45	MIN.	DÍA DE PROCESO: LUNES A VIERNES
24	HORA	27	MIN.	

SUPERVISOR DE COCINA			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO MENSUAL (MIN.)	281520	241920	39600
660	hora (s)	0	MIN.
			14%

COCINERO			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO MENSUAL (MIN.)	88932	74232	14700
245	hora (s)	0	MIN.
			17%

PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO MENSUAL (MIN.)	179640	149040	30600
510	hora (s)	0	MIN.
			17%

CAJA / SUPERVISIÓN			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO MENSUAL (MIN.)	94320	82440	11880
198	hora (s)	0	MIN.
			13%

PRODUCCIÓN			
	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO MENSUAL (MIN.)	639000	528120	110880
1848	hora (s)	0	MIN.
			17%

RESULTADO				
PROMEDIO BENEFICIO H.E. ADMINISTRAT. %				13%
PROMEDIO BENEFICIO H.E. VENTAS %				16%
HORAS AHORRO ANUAL	2801,00	hora	0	MIN.

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO	BENEFICIO
TIEMPO (MIN.)	21.390,20	17.929,20	3461
% HORAS EXTRAS	18%	15%	2,95%
EQUIVALENTE	100%	84%	16%
RELACIÓN MONETARIA	\$ 68.291,24	\$ 57.288,89	\$ 11.002,35

LOCAL	HORAS NORMALES AL DÍA	HORAS NORMALES ANUAL	HORAS EXTRAS DIARIAS	HORAS EXTRAS ANUALES	AHORRO HORAS	EQUIVALENCIA AHORRO HORAS EXTRAS		
MACHACHI	9	3285	2,50	912,50	2801,00	40%	706,54	1,94
SAN LUIS	16	5840	1,70	620,50		27%	480,45	1,32
CAYAMBE	9	3285	2,00	730,00		32%	565,24	1,55
TOTALES	34	12410	6,20	2263,00		100%	1752,23	4,80

“EL CAFÉ DE LA VACA”

BALANCE INICIAL

	2010		2011		2012	
ACTIVO	634.442,950	100,00%	602.733,150	100,00%	716.169,951	100,00%
CORRIENTE	135.006,080	21,28%	121.980,890	20,24%	256.469,645	35,81%
DISPONIBLE	73.883,310	11,65%	46.636,640	7,74%	178.126,103	24,87%
CAJA	50,000	0,01%	150,000	0,02%	150,000	0,02%
BANCOS	73.833,310	11,64%	46.486,640	7,71%	177.976,103	24,85%
EXIGIBLE	44.318,430	6,99%	58.493,290	9,70%	61.492,582	8,59%
CARTERA	1.296,590	0,20%	2.529,010	0,42%	3.565,134	0,50%
EMPLEADOS	952,040	0,15%	1.643,920	0,27%	8.898,293	1,24%
IMPUESTOS CRÉDITO FISCAL	29.587,810	4,66%	36.340,460	6,03%	32.985,866	4,61%

TARJETAS DE CRÉDITO	12.481,990	1,97%	17.979,900	2,98%	15.713,289	2,19%
REALIZABLE	16.804,340	2,65%	16.850,960	2,80%	16.850,960	2,35%
INVENTARIOS	16.804,340	2,65%	16.850,960	2,80%	16.850,960	2,35%
ACTIVO FIJO	499.436,870	78,72%	480.752,260	79,76%	459.700,306	64,19%
DEPRECIABLE	324.436,870	51,14%	305.752,260	50,73%	284.700,306	39,75%
MUEBLES ENSERES Y SALÓN	9.306,140	1,47%	8.902,160	1,48%	7.168,040	1,00%
EQUIPOS DE OFICINA Y COMPUTACIÓN	4.115,660	0,65%	5.894,700	0,98%	16.221,538	2,27%
VEHÍCULOS	57.116,880	9,00%	42.877,350	7,11%	22.392,030	3,13%
EDIFICIOS	244.504,820	38,54%	234.188,890	38,85%	221.703,490	30,96%
EQUIPOS DE COCINA	9.393,370	1,48%	13.889,160	2,30%	17.215,208	2,40%
ACTIVO NO DEPRECIABLE	175.000,000	27,58%	175.000,000	29,03%	175.000,000	24,44%
TERRENOS	175.000,000	27,58%	175.000,000	29,03%	175.000,000	24,44%

PASIVO	417.166,850	65,75%	352.032,310	58,41%	383.802,983	53,59%
CORRIENTES	126.819,860	19,99%	113.674,500	18,86%	206.251,683	28,80%
CORTO PLAZO	101.220,490	15,95%	57.200,850	9,49%	114.766,442	16,03%
IMPUESTOS	29.610,980	4,67%	25.607,310	4,25%	13.998,064	1,95%
PROVEEDORES	71.609,510	11,29%	22.200,690	3,68%	89.021,206	12,43%
IESS		0,00%	9.392,850	1,56%	11.747,172	1,64%
PRÉSTAMO CORTO PLAZO	-	0,00%	43.563,380	7,23%	28.275,098	3,95%
PRESTAMOS BANCARIOS	-	0,00%	43.563,380	7,23%	28.275,098	3,95%
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	16.354,360	2,58%	-	0,00%	14.824,482	2,07%
CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	16.354,360	2,58%	-	0,00%	14.824,482	2,07%
PROVISIONES POR PAGAR	9.245,010	1,46%	12.910,270	2,14%	48.385,661	6,76%
PASIVO A LARGO PLAZO	290.346,990	45,76%	238.357,810	39,55%	177.551,300	24,79%

PASIVO A LARGO PLAZO	282.062,910	44,46%	230.073,730	38,17%	169.267,220	23,64%
PRESTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO	282.062,910	44,46%	230.073,730	38,17%	169.267,220	23,64%
OTROS PRESTAMOS LARGO PLAZO	0,000	0,00%	0,000	0,00%	-	0,00%
OTROS PASIVOS	8.284,080	1,31%	8.284,080	1,37%	8.284,080	1,16%
PROVISIONES POR PAGAR	8.284,080	1,31%	8.284,080	1,37%	8.284,080	1,16%
PATRIMONIO	217.276,100	34,25%	250.700,840	41,59%	332.366,968	46,41%
CAPITAL Y RESERVAS	35.480,090	5,59%	28.704,590	4,76%	33.773,755	4,72%
CAPITAL SOCIAL	1.000,000	0,16%	1.000,000	0,17%	1.000,000	0,14%
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	1.000,000	0,16%	1.000,000	0,17%	1.000,000	0,14%
RESERVAS	34.480,090	5,43%	27.704,590	4,60%	32.773,755	4,58%
RESERVAS	34.480,090	5,43%	27.704,590	4,60%	32.773,755	4,58%
RESULTADOS	181.796,010	28,65%	221.996,250	36,83%	298.593,213	41,69%

EJERCICIOS ANTERIORES	148.561,470	23,42%	188.761,710	31,32%	265.358,673	37,05%
UTILIDAD & PERDIDA	148.561,470	23,42%	188.761,710	31,32%	265.358,673	37,05%
APORTE DE CAPITAL	33.234,540	5,24%	33.234,540	5,51%	33.234,540	4,64%
APORTE FUTURA CAPITALIZACIÓN	33.234,540	5,24%	33.234,540	5,51%	33.234,540	4,64%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	634.442,950	100,00%	602.733,150	100,00%	716.169,951	100,00%

“EL CAFÉ DE LA VACA”

ESTADO DE RESULTADOS

	2010	2010	2011	2011	2012	2012
INGRESOS	\$ 1.422.142,06	100,0000%	\$ 1.966.677,06	100,0000%	\$ 2.672.510,60	100,0000%
OPERACIONALES	\$ 1.419.047,08	99,7824%	\$ 1.965.593,58	99,9449%	\$ 2.662.497,15	99,6253%
VENTAS	\$ 1.418.658,23	99,7550%	\$ 1.965.593,58	99,9449%	\$ 2.662.497,15	99,6253%
VENTAS	\$ 1.418.658,23	99,7550%	\$ 1.965.593,58	99,9449%	\$ 2.662.497,15	99,6253%
Ventas Machachi	\$ 790.469,94	55,5831%	\$ 803.849,44	40,8735%	\$ 897.766,42	33,5926%
Ventas San Luis	\$ 628.188,29	44,1720%	\$ 678.100,63	34,4795%	\$ 985.912,17	36,8909%
Ventas Cayambe	\$ 0,00	0,0000%	\$ 483.643,51	24,5919%	\$ 778.818,56	29,1418%
DESCUENTOS EN VENTAS	\$ 388,85	0,0273%	\$ 0,00	0,0000%	\$ 0,00	0,0000%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 3.094,98	0,2176%	\$ 1.083,48	0,0551%	\$ 10.013,44	0,3747%
COSTOS Y GASTOS	\$ 1.273.580,59	89,5537%	\$ 1.777.915,35	90,4020%	\$ 2.407.151,92	90,0708%
OPERACIONALES	\$ 1.197.097,54	84,1757%	\$ 1.687.128,28	85,7857%	\$ 2.242.620,09	83,9144%
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.062.403,50	74,7045%	\$ 1.385.145,80	70,4308%	\$ 1.854.043,99	69,3746%
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 215.799,93	15,1743%	\$ 244.701,38	12,4424%	\$ 295.870,63	11,0709%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 65.695,12	4,6194%	\$ 110.421,97	5,6146%	\$ 189.134,42	7,0770%
MATERIA PRIMA	\$ 483.133,45	33,9722%	\$ 618.551,12	31,4516%	\$ 988.448,05	36,9857%

GASTOS BÁSICOS SAN LUIS	\$ 92.105,07	6,4765%	\$ 97.467,50	4,9559%	\$ 168.491,62	6,3046%
GASTOS BÁSICOS MACHACHI	\$ 32.366,76	2,2759%	\$ 33.873,60	1,7224%	\$ 20.413,80	0,7638%
GASTOS BÁSICOS CAYAMBE	\$ 0,00	0,0000%	\$ 13.578,20	0,6904%	\$ 3.873,57	0,1449%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 114.430,03	8,0463%	\$ 173.757,92	8,8351%	\$ 58.566,20	2,1914%
OTROS GASTOS DE VENTA	\$ 58.873,14	4,1398%	\$ 92.794,11	4,7183%	\$ 129.245,68	4,8361%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 134.694,04	9,4712%	\$ 301.982,48	15,3550%	\$ 388.576,11	14,5397%
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 31.582,43	2,2208%	\$ 54.664,17	2,7795%	\$ 126.560,91	4,7357%
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 63.376,68	4,4564%	\$ 182.035,02	9,2560%	\$ 132.765,09	4,9678%
GASTOS GENERALES	\$ 14.991,40	1,0541%	\$ 13.548,46	0,6889%	\$ 64.915,58	2,4290%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 0,00	0,0000%	\$ 6.117,60	0,3111%	\$ 0,00	0,0000%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.926,96	0,1355%	\$ 6.013,70	0,3058%	\$ 4.443,96	0,1663%
DEPRECIACIONES	\$ 22.816,57	1,6044%	\$ 39.603,53	2,0137%	\$ 59.890,58	2,2410%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 76.483,05	5,3780%	\$ 90.787,07	4,6163%	\$ 164.531,83	6,1565%
SERVICIOS PROFESIONALES	\$ 24.145,10	1,6978%	\$ 25.705,83	1,3071%	\$ 44.359,22	1,6598%
GASTOS LEGALES	\$ 69,52	0,0049%	\$ 15,50	0,0008%	\$ 285,94	0,0107%
SEGUROS	\$ 1.601,69	0,1126%	\$ 16.490,87	0,8385%	\$ 66.170,95	2,4760%

GASTOS FINANCIEROS	\$ 30.878,85	2,1713%	\$ 33.136,69	1,6849%	\$ 41.522,62	1,5537%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 19.787,89	1,3914%	\$ 15.438,18	0,7850%	\$ 12.193,10	0,4562%

RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 148.561,47	10,4463%	\$ 188.761,71	9,5980%	\$ 265.358,67	9,9292%
--------------------------------	----------------------	-----------------	----------------------	----------------	----------------------	----------------

COSTOS FIJOS	\$ 790.447,14	55,58%	\$ 1.159.364,23	58,95%	\$ 1.418.703,88	53,09%
COSTOS VARIABLES	\$ 487.670,53	34,29%	\$ 623.827,80	31,72%	\$ 995.251,39	37,24%
CF + CV	\$ 1.278.117,67	89,87%	\$ 1.783.192,03	90,67%	\$ 2.413.955,26	90,33%
(CF + CV) / TOTAL EGRESOS	\$ 4.537,08	0,32%	\$ 5.276,68	0,27%	\$ 6.803,34	0,25%
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos Fijos + ganancia esperada		Costos Fijos + ganancia esperada		Costos Fijos + ganancia esperada	
	100% - costos variables (como % del ingreso)		100% - costos variables (como % del ingreso)		100% - costos variables (como % del ingreso)	
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 790.447,14	1.202.955,98	\$ 1.159.364,23	1.697.953,07	\$ 1.418.703,88	2.260.533,80
	0,6571		0,6828		0,6276	
Se debería tener unas ventas de (\$)	\$		\$		\$	
solo para cubrir todos, los gastos y no ganar ni perder.	1.202.955,98		1.697.953,07		2.260.533,80	

“EL CAFÉ DE LA VACA”

BALANCE GENERAL

ACTIVOS

Efectivo y equivalente al efectivo	203791,477
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	35132,818
Activos por Impuesto Corriente	36369,4347
Existencia	16882,04
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	292175,77

Propiedad, planta y equipo	440226,581
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	440226,581

TOTAL ACTIVOS **732.402,35**

PASIVOS

Provisiones	8284,08
Acreeedores comerciales y acreedores varios, incluidos derivados	97149,344
Pasivos Financieros	
Descubierto Bancario	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	105433,424

Pasivos por impuestos diferidos	7459,202	
Provisiones	62654,298	
Retribuciones a los empleados	8863,06933	
Préstamos	166560,187	
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	245536,757	
TOTAL PASIVOS		350.970,18
PATRIMONIO NETO		
Capital	1000	
Reservas	29506,4767	
Reservas por ganancias acumuladas	33234,54	
Ganancias Acumuladas	317691,154	
TOTAL PATRIMONIO NETO ATRIBUIBLE A LOS TENEDORES DE INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO DE LA DOMINANTE	381432,171	
TOTAL PATRIMONIO NETO		0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVOS		732.402,35

“EL CAFÉ DE LA VACA”

ESTADO DE RESULTADOS

ACTIVIDADES CONTINUADAS

Ingresos Ordinarios		3.259.421,91
Costo de Ventas	-	2.061.494,72

RESULTADO BRUTO 1.197.927,19

OTROS INGRESOS

Gastos de Distribución	-	81.075,99
Gastos de Administración	-	447.890,29
Otros Ingresos	+	11.389,87
Otros Gastos	-	316.836,46

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

		363.514,32
Ingresos Financieros	+	
Gastos Financieros	-	45.823,16
RESULTADO FINANCIERO ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA		317.691,16
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	* 15%	47.653,67
RESULTADO ANTES DE RESERVAS		270.037,49
RESERVA LEGAL (5%)	* 5%	13.501,87
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		256.535,62
IMPUESTO A LA RENTA	* 25%	64.133,91
UTILIDAD A SOCIOS		192.401,72

PRODUCTIVIDAD \$ /hora-hombre								
AÑO	2010		2011		2012		2013	
TOTAL PERSONAS	60	100%	84	100%	100	100%	100	100%
ÁREA PRODUCCIÓN	14	23,33%	14	16,67%	20	20,00%	20	20,00%
LOCAL	MACHACHI		MACHACHI		MACHACHI		MACHACHI	
PRODUCCIÓN ANUAL	55,58%	790.469,94	40,87%	803.849,44	38,84%	897.766,42	36,38%	937.991,74
PRODUCCIÓN MENSUAL	4,63%	65872,50	3,41%	66987,45	3,24%	74813,87	3,03%	78165,98
HORAS TRABAJADAS DIARIAS		9		9		9		9
PERSONAS		22		22		26		26
DÍAS AL MES		30		30		30		30
	P =	65872,50	P =	66987,45	P =	74813,87	P =	78165,98
		5940,00		5940,00		7020,00		7020,00

Producción / HHT (mes)	0,00078%	\$ 11,09	0,00057%	\$ 11,28	0,00046%	\$ 10,66	0,00043%	\$ 11,13
		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre
Producción / HHT (año)	0,00936%	\$ 73,97	0,00688%	\$ 55,31	0,00553%	\$ 49,68	0,00518%	\$ 48,60
LOCAL	SAN LUIS		SAN LUIS		SAN LUIS		SAN LUIS	
PRODUCCIÓN ANUAL	44,17%	628.188,29	34,48%	678.100,63	34,50%	985.912,17	32,94%	1.121.790,91
PRODUCCIÓN MENSUAL	3,68%	52349,02	2,87%	56508,39	2,88%	82159,35	2,75%	93482,58
HORAS TRABAJADAS DIARIAS		16		16		16		16
PERSONAS		24		24		29		29
DÍAS AL MES		30		30		30		30
	P =	52349,02	P =	56508,39	P =	82159,35	P =	93482,58
		11520,00		11520,00		13920,00		13920,00
Producción / HHT (mes)	0,00032%	\$ 4,54	0,00025%	\$ 4,91	0,00021%	\$ 5,90	0,00020%	\$ 6,72
		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre

Producción / HHT (año)	0,00383%	\$ 24,09	0,00299%	\$ 20,30	0,00248%	\$ 24,44	0,00237%	\$ 26,55
LOCAL	CAYAMBE		CAYAMBE		CAYAMBE		CAYAMBE	
PRODUCCIÓN ANUAL	0,00%	-	24,59%	483.643,51	26,35%	778.818,56	30,40%	1.199.639,26
PRODUCCIÓN MENSUAL	0,00%	0,00	2,05%	40303,63	2,20%	64901,55	2,53%	99969,94
HORAS TRABAJADAS DIARIAS				9		9		9
PERSONAS				24		25		25
DÍAS AL MES				30		30		30
	P =	0,00 0,00	P =	40303,63 6480,00	P =	64901,55 6750,00	P =	99969,94 6750,00
Producción / HHT (mes)	0,00%	\$ -	0,00032%	\$ 6,22	0,00033%	\$ 9,62	0,00038%	\$ 14,81
		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre		\$ /hora-hombre
Producción / HHT (año)	0,00%	\$ -	0,00380%	\$ 18,35	0,00390%	\$ 30,40	0,00450%	\$ 54,02

	TOTAL VENTAS	1.418.658,23	TOTAL VENTAS	1.965.593,58	TOTAL VENTAS	2.662.497,15	TOTAL VENTAS	3.259.421,91
Producción / HHT (mes)	0,0010993%	\$ 15,63	0,0011391%	\$ 22,40	0,0009930%	\$ 26,17	0,0010043%	\$ 32,66
Producción / HHT (año)	Prod. Anual	\$ 98,05	Prod. Anual	\$ 93,96	Prod. Anual	\$ 104,52	Prod. Anual	\$ 129,17

5.1.4 Indicadores financieros:

RAZONES DE LIQUIDEZ										
AÑO	2010		2011		2012		2013			
ÍNDICE DE LIQUIDEZ										
ACTIVO CORRIENTE	135.006,08	= 1,06	121.980,89	= 1,07	256.469,65	= 1,24	292.615,77	= 1,28		
PASIVO CORRIENTE	126.819,86		113.674,50		206.251,68		228.347,17			
PRUEBA ACIDA										
A. DISPONIBLE + EXIGIBLE	118.201,74	= 0,93	105.129,93	= 0,92	239.618,69	= 1,16	275.733,73	= 1,21		
PASIVO CORRIENTE	126.819,86		113.674,50		206.251,68		228.347,17			
CAPITAL DE TRABAJO										
A CORRIENTE - P CORRIENTE	8186,22		8306,39		50217,96		64268,60			

INDICADORES DE LIQUIDEZ:

ÍNDICE DE LIQUIDEZ

Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir en efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de las obligaciones corrientes.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, por cada dólar de deuda, la empresa puede cubrir la deuda, con un sobrante de \$0.06 al año 2010, \$0.07 al año 2011, \$0.24 al año 2012 y de acuerdo a las proyecciones efectuadas, tendrá \$0.28 al año 2013, lo cual demuestra que su capacidad de pago con las obligaciones con terceros es muy buena.

2010	1.06
2011	1.07
2012	1.24
2013	1.28

PRUEBA ACIDA

Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

2010	0.93
2011	0.92
2012	1.16
2013	1.21

INTERPRETACIÓN:

Lo que a su vez nos permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente de la empresa, se cuenta con 0,93 en el año 2010, 0,92 en el año 2011, 1,16 en el año 2012 y para el 2013 un total de 1,21. Con este análisis podemos indicar que la empresa en los años 2010 y 2011, dependió de la venta total de sus inventarios o en su caso materia prima para así poder atender todas sus obligaciones corrientes.

El resultado ideal sería tener la relación 1:1, un dólar que se debe y un dólar que se puede pagar, es decir que entre los años 2010 y 2011 no estaba en la capacidad de pagar sus pasivos a corto plazo sin vender su inventario, esto no quiere decir que la relación siendo inferior a 1 sea un resultado negativo, debido a que existen muchas más variables mismas que inciden en la capacidad de pago real que tiene “El Café de la Vaca”.

CAPITAL DE TRABAJO:

Se obtiene de restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

El capital de trabajo es el excedente de los activos corrientes, (una vez cancelados los pasivos corrientes) que le quedan a la empresa en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en marcha.

2010	8186.22
2011	8306.39
2012	50217.96
2013	64268.60

INTERPRETACIÓN:

Una vez que la empresa cancelo el total de sus obligaciones corrientes, le quedaron para el año 2010 un total de \$8186,22, para el año 2011 \$8306,39, podemos ver que a partir del año 2012 tenemos un incremento en este rubro; para el 2012 \$50217,96 y para el 2013 \$64268,60, fue así como atendieron las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica, el hecho de que el rubro haya incrementado en los últimos dos años se debe a que la empresa ejecuto un plan de inversiones.

Con el pasar de los años la empresa ha ido mejorando su índice de capital de trabajo, es decir que se ha mantenido una excelente administración de los activos circulantes de la empresa y de igual forma el financiamiento que se ha obtenido para mantener estos activos circulantes y esto es de suma importancia ya que como es una empresa típica industrial de servicios representan más de la mitad de sus activos totales.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO												
AÑO	2010			2011			2012			2013		
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO												
PASIVOS TOTALES	417.166,85	=	0,66	352.032,31	=	0,58	383.802,98	=	0,54	350.970,18	=	0,48
ACTIVOS TOTALES	634.442,95	=		602.733,15	=		716.169,95	=		732.842,35	=	
AUTONOMÍA												
PATRIMONIO TOTAL	217.276,10	=	0,34	250.700,84	=	0,42	332.366,97	=	0,46	381.872,17	=	0,52
ACTIVOS TOTALES	634.442,95	=		602.733,15	=		716.169,95	=		732.842,35	=	
APALANCAMIENTO TOTAL												
PASIVOS TOTALES	417.166,85	=	1,92	352.032,31	=	1,40	383.802,98	=	1,15	350.970,18	=	0,92
PATRIMONIO NETO	217.276,10	=		250.700,84	=		332.366,97	=		381.872,17	=	

ENDEUDAMIENTO:

Nos permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.

Se interpreta en el sentido que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$0.66 al año 2010, \$0.58 al año 2011, \$0.54 al año 2012 y según lo proyectado \$ 0.48 al año 2013; lo cual indica que la empresa es financiada con el pasivo corriente y de largo plazo, mismo que disminuye al pasar de los años debido a la cancelación de las deudas y la producción de la misma.

2010	0.66
2011	0.58
2012	0.54
2013	0.48

INTERPRETACIÓN:

Es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía. Esta razón de endeudamiento nos permite medir el nivel en el cual el monto del dinero de las terceras personas que trabajan con “El Café de la Vaca” utiliza en el esfuerzo de generar utilidades. El encargado del análisis financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que dichas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente para devolver la suma prestada.

AUTONOMÍA:

Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementaria a la de Endeudamiento, ya que la suma de los dos debe ser 1.

2010	0.34
2011	0.42
2012	0.46
2013	0.52

INTERPRETACIÓN:

Este índice nos manifiesta que el patrimonio dentro de la participación del activo total es del 34% en el año 2010, 42% en el 2011, 46% al 2012 y 52% al 2013. Lo cual indica que con los recursos invertidos de los accionistas ha sido fructífero para la empresa y no es necesario que se capte recursos de nuevos inversionistas.

APALANCAMIENTO:

Es una forma de determinar el endeudamiento frente al patrimonio de la empresa, a fin de determinar el grado de compromiso de los accionistas, para con los acreedores.

Se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio:

2010	1.92
2011	1.40
2012	1.15
2013	0.92

INTERPRETACIÓN:

De los resultados anteriores se concluye que la empresa tiene comprometido su patrimonio de la siguiente manera; 1,92 veces en el 2010, 1,40 veces en el 2011, 1,15 veces en el 2012 y 0,92 veces en el 2013. Este nivel de endeudamiento depende de varios factores de la empresa, como la capacidad de pago a corto y largo plazo y la calidad de activos tanto corrientes como fijos. “El Café de la Vaca” es una empresa menos riesgosa para los acreedores, puesto que tiene un nivel de endeudamiento medio alto, pero a la vez una buena capacidad de pago.

RAZONES DE RENTABILIDAD

AÑO	2010	2011	2012	2013
MARGEN NETO DE UTILIDAD				
UTILIDAD NETA	148.561,47	188.761,71	265.358,67	317.691,15
VENTAS	1.418.658,23	1.965.593,58	2.662.497,15	3.259.421,91
	= 0,10	= 0,10	= 0,10	= 0,10

RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL				
UTILIDAD NETA	148.561,47	188.761,71	265.358,67	317.691,15
CAPITAL ACCIONARIO	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	= 148,56	= 188,76	= 265,36	= 317,69

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO
UTILIDAD NETA
PATRIMONIO

148.561,47		0,68	188.761,71		0,75	265.358,67		0,80	317.691,15		0,83
	=		250.700,84	=		332.366,97	=		381.872,17	=	

RENTABILIDAD:

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

Es el rendimiento obtenido frente al patrimonio bruto.

2010	0.68
2011	0.75
2012	0.80
2013	0.83

INTERPRETACIÓN:

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue; para el año 2010 del 6.8%, para el 2011 del 7.5%, para el 2012 del 8% y para el 2013 del 8.3%; es decir que hubo un aumento de la rentabilidad de la inversión de los socios del 0.70% del 2010 al 2011, del 0.05% del 2011 al 2012 y del 0.03% del 2012 al 2013, estos valores probablemente originados por el incremento de las valorizaciones de la empresa.

RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL

Es establecer el grado de rendimiento del capital pagado, esto es los recursos aportados por los socios.

Su interpretación, nos dice que el rendimiento del capital pagado, es el siguiente:

2010	148.56
2011	188.76
2012	265.36
2013	317.69

MARGEN NETO

Nos indica, cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas.

Significa que por cada dólar vendido, la empresa genera una utilidad bruta de:

2010	0.1047
2011	0.0960
2012	0.0996
2013	0.0974

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar, las ventas de la empresa para los años 2010, 2011, 2012 y 2013 generaron el 10.47%, 9.60%, 9.96% y 9.74% de utilidad respectivamente, también se puede ver que existe una disminución del 0.70% en la utilidad. Adicionalmente se puede concluir que hubo una disminución en las ventas, debido a un aumento en el costo de ventas y en los gastos de administración y ventas.

5.1.5 INDICADORES DE GESTIÓN:

			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
Indicador horas extra en el periodo	=	<u>Total horas extra</u>	912,5	28%	620,5	11%	730	22%
		Total horas trabajadas	3285		5840		3285	
DATOS TOMADOS DEL AÑO 2012, COMPARADOS CON LOS DATOS APLICANDO LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS AL AÑO 2013			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
			708,1	22%	481,8	8%	565,75	17%
			3285		5840		3285	

- **FORMA DE CALCULO: TOTAL HORAS EXTRA:** horas extras promedio * días de labor

MACHACHI: 2.50 * 365 = 912.50

SAN LUIS: 1.7 * 365 = 620.50

CAYAMBE: 2 * 365 = 730

- **FORMA DE CALCULO: TOTAL HORAS TRABAJADA:** horario de cada sucursal * días de labor

MACHACHI: 9 * 365 = 3285

SAN LUIS: 16 * 365 = 5840

CAYAMBE: 9 * 365 = 3285

Tomando en cuenta que a partir de la prueba piloto de Estandarización de Procesos realizada, el promedio de horas extras en cada sucursal, disminuye a:

MACHACHI: 1.94

SAN LUIS: 1.32

CAYAMBE: 1.55

Lo cual representa una reducción del 16% en Horas Extras en Horario de Ventas.

			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
Participación de defectos	=	<u>Total productos con defecto</u>	782,14	0,53%	625,71	0,17%	677,86	0,37%
		Total productos entregados	148.920		360.620		183.960	
DATOS PROPORCIONADOS POR SUPERVISORES DE CADA SUCURSAL, Y ESTIMACIÓN REALIZADA CON PRUEBAS DE PROCESOS ESTANDARIZADOS AL AÑO 2013			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
			521,43	0,35%	417,14	0,12%	365,00	0,20%
			148.920		360620		183960	

*** Se calcula con Datos Semanales otorgados por la Administración de cada sucursal

- **FORMA DE CALCULO: PRODUCTOS CON DEFECTO:** (productos defectuoso semanal / 7 días de la semana) * días de labor

MACHACHI: $15 / 7 * 365 = 782.14$

SAN LUIS: $12 / 7 * 365 = 625.71$

CAYAMBE: $13 / 7 * 365 = 677.86$

- **FORMA DE CALCULO: TOTAL PRODUCTOS ENTREGADOS:** cantidad ítem promedio vendidos al año

MACHACHI: 148.920

SAN LUIS: 360.620

CAYAMBE: 183.960

**** Las diferencias notorias entre cada sucursal, se debe a que Machachi y Cayambe al ser locales periféricos tiene más afluencia de clientes que consumen platos fuertes y desayunos, mientras que en San Luis, la afluencia de clientes para la “Hora del Té” es mucho mayor.

Indicando los siguientes porcentajes de Participación de Defectos:

MACHACHI: 0.53%

SAN LUIS: 0.17%

CAYAMBE: 0.37%

Con la Estandarización de Proceso, realizada en la prueba piloto, se tuvo como resultado lo siguiente:

MACHACHI: 0.35%

SAN LUIS: 0.12%

CAYAMBE: 0.20%

			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
Nivel de Insatisfacción del cliente:	=	<u>Total de Pedidos no Entregados a Tiempo y Reclamos en General</u>	365,00	0,98%	208,57	0,23%	260,71	0,57%
		Total de Pedidos Despachados	37230		90155		45990	
DATOS PROPORCIONADOS POR SUPERVISORES DE CADA SUCURSAL, Y ESTIMACIÓN REALIZADA CON PRUEBAS DE PROCESOS ESTANDARIZADOS AL AÑO 2013			MACHACHI		SAN LUIS		CAYAMBE	
			260,71	0,70%	156,43	0,17%	156,43	0,34%
			37230		90155		45990	

- **FORMA DE CALCULO: TOTAL DE PEDIDOS NO ENTREGADOS A TIEMPO Y RECLAMOS EN GENERAL:**

Total promedios quejas semanal / 7 días de la semana) * días de labor

MACHACHI: $7 / 7 * 365 = 365$

SAN LUIS: $4 / 7 * 365 = 208.57$

CAYAMBE: $5 / 7 * 365 = 260.71$

- **FORMA DE CALCULO: TOTAL PEDIDOS DESPACHADOS:** cantidad promedio mesas atendidas al año

MACHACHI: 37.230

SAN LUIS: 90.155

CAYAMBE: 45.990

Indicando el siguiente porcentaje de pedidos no entregados a tiempo:

MACHACHI: 0.98%

SAN LUIS: 0.23%

CAYAMBE: 0.57%

Con un mejor control en el Nivel de Atención al Cliente, Estandarización de Procesos, Opiniones del Cliente; se obtuvo una reducción del Nivel de Insatisfacción del Cliente:

MACHACHI: 0.70%

SAN LUIS: 0.17%

CAYAMBE: 0.34%

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- A partir de una visión de liderazgo en la empresa y una correcta definición de responsabilidades, se estimulara la percepción de la organización como un espacio de interacción en la que se crean lasos de compromiso e identidad entre cliente interno – cliente externo – empresa.

La Gerencia ve a su capital humano (cliente interno) como parte fundamental y primordial de la empresa, por ello procura dar un valor agregado, reflejado en la mejora de calidad de trabajo, promoviendo el desarrollo y satisfacción personal.

- A través de la correcta administración de conocimientos, se logrará un mejor rendimiento de la empresa relacionada a la gestión de los procesos, y a la vez, creando satisfacción para clientes internos, se reflejará en cambios positivos al ofrecer servicios y productos de calidad.

De la misma manera, al aplicar de una forma unificada los procesos en la empresa, las actividades se pueden realizar con mayor proactividad, reduciendo así el tiempo extra, y en ocasiones innecesario, de los empleados fuera de su horario normal de trabajo, generando una reducción del 13% por concepto de Horas Extras Administrativas y 16% en Horas Extras de Ventas.

- A fin de optimizar tiempo y recursos en la contratación de nuevo personal para la empresa, es de mucha ayuda designar un área o persona

especializada en el tema y con el criterio suficiente para tomar las mejores decisiones y de esta forma agilizar y facilitar el trabajo en conjunto.

- La imagen corporativa dentro de “El Café de la Vaca” es de gran valor y se justifica con la necesidad de una repetición continua en todos los mensajes que desean emitir la empresa, además, se debe recordar que la sociedad cada día es más exigente y por lo tanto la importancia de una imagen institucional es cada vez mayor, ya que es un factor de competitividad y puede ser considerada fundamental para el cliente para evaluar eficacia, eficiencia y calidad.

Recomendaciones:

- Llevar a cabo los planes de mejora que surgieron al realizar el presente trabajo:
 1. Crear del departamento de Talento Humano.
 2. Implementar una nueva imagen corporativa.
 3. Aplicar un modelo de gestión administrativa.
 4. Estandarización de procesos en el área de producción.
- Basándonos en la planificación estratégica se podrán realizar una serie de ajustes durante el ciclo de vida de la empresa, tomando muy en cuenta los requerimientos que tengan los clientes.
- Con el paso del tiempo el servicio que la empresa ofrece puede envejecer y la empresa tiende a evolucionar, es así que su Gerente General debe

afrontar una posible competencia más firme y un grupo de clientes mucho más exigente.

- El compromiso con el cual la Gerencia se comprometa, se verá reflejado en el respaldo de la implementación del plan de mejoramiento integral.
- Es de suma importancia dar una completa atención al personal que se encarga de la atención directa al cliente, ya que esto implica conocer a profundidad los deseos de los consumidores, orientarnos a ellos mediante la publicidad y promoción, además de estar bastante atentos a los cambios que pueda realizar la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ, Armando Franco. *Administración de la empresa restaurantera*. Editorial Trillas, Primera Edición. México. 2004. P p 192

SÁNCHEZ ANAYA, Esteban. *Manual de Administración y Gastronomía*. Editorial Trillas. Primera Edición. México. 1999

“ISO 9000:2000, Ruta Hacia la Certificación”, BSI/CEEM.

PASOHEN Brown, *Atormenta a tus Clientes*, HBR, Octubre 2001.

TERRY G. Vavra, “Mejora tu Medición de Satisfacción de Clientes”, ASQ.

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6519/1/41218_1.pdf

<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1123/1/90859.pdf>

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

<http://www.uv.mx/gestion/proyectos/documents/UrielLadronDeGuevaraAcuna.pdf>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

<http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

<http://www.concatur.com/home/pdf/mktrest.pdf>

<https://declaraciones.sri.gov.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-establec.jspa>

http://www.elcafedelavaca.com/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=40#

http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_iso.pdf&%5d

<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/48AD1602-1CA8-468B-8408-24B59040A48F/19535/IA11.pdf>

<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mcdonaldsjuan2.htm>

www.itch.edu.mx/.../medicion_y_mejoramiento_de_la_productividad.com/

http://www.focir.gob.mx/documentos/Int_comp/Temas%20Generales%20de%20Competitividad/TENDENCIAS%20EN%20GUSTOS%20Y%20PREFERENCIAS%20DEL%20CONSUMIDOR.pdf

<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>

<http://www.captur.com/codigo2002/fornularios/images/legal/suelo.pdf>

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/sconfianza_e_m/capitulo5.pdf

<http://tonyconsumo.wordpress.com/>

<http://www.ceas.cl/DgOCUMENTOS/manual%20CorporativoCEAS.pdf>

<http://reclutamiento.monster.com.mx/hr/mejores-practicas-consejos/administracion-personal/retener-personal/el-codigo-de-vestimenta-como-parte-del-plan-estrategico-de-la-imagen-corporativa.aspx>

<http://www.negocios1000.com/2010/10/como-mejorar-mi-empresa-ideas-para-un.html>

<http://gruposip.com.mx/2011/07/mejora-la-imagen-de-tu-negocio-atrae-a-mas-clientes/>

<http://www.engormix.com/MA-avicultura/industria-carnica/articulos/estandarizacion-procesos-como-herramienta-t2830/p0.htm>

<http://www.marketingcomunidad.com/ideas-para-mejorar-y-optimizar-nuestra-comunicacion-escrita.html>

<http://comunica2punto0.com/2011/10/03/ideas-para-mejorar-y-optimizar-nuestra-comunicacion-escrita/>

http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGULA_LOS_BENEFICIARIOS_DE_PROPINAS_EN_BARES_Y_RESTAURANTES.pdf

http://www.produbanco.com/GFPNet/html_temp/trin/trin_tari_prod_103.html

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/marcin_g_cs/capitulo7.pdf

http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=103

<http://gastronomicos-arabegourmet.blogspot.com/2009/05/indicadores-de-gestion-de-un.html>

<http://www.slideshare.net/guillermo6006/indicadoresgestion>