

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**TEMA:** Rediseño de los Procesos de la Cafetería de Mc Donald's "Mc Café" de la Ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a fin de mejorar la ventaja competitiva turística en el mercado.

**AUTOR:** JESSICA FIERRO

**TUTOR:** ING. FREDY ALVAREZ

2009 - 2010

# CAPITULO I

## DEFINICIÓN DEL TEMA

Rediseño de los Procesos de la Cafetería de Mc Donald's "Mc Café" de la Ciudad de Quito, provincia de Pichincha, a fin de mejorar la ventaja competitiva turística en el mercado.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Antecedentes

McDonald's se ha lanzado a la caza de los clientes de Starbucks, la popular cadena estadounidense de cafeterías, con la mayor adición a su menú en EE.UU. en tres décadas. A partir de este año, los casi 14.000 locales en ese país de la cadena de comida rápida instalarán barras de café, atendidas por baristas que servirán capuchinos, lattes, moccas y el Frappe, un café helado con sabores y crema similar al popular Frappuccino de Starbucks.

Documentos internos de la compañía, fechados en 2007, dicen que el programa, el cual también agregará batidos y bebidas embotelladas al menú, sumará US\$1.000 millones a las ventas anuales de US\$21.600 millones de McDonald's.

McDonald's no es ajeno al mercado de cafés sofisticados. En 1993 lanzó en Australia el McCafé, un concepto de un café separado de sus locales tradicionales y decorado con sofás de cuero y colores suaves. Estos locales se extendieron a otras partes del mundo, incluyendo Latinoamérica, donde cuenta con cerca de 200 establecimientos. La empresa dice que el concepto de McCafé es un éxito en los mercados internacionales, pero que nunca despegó en EE.UU. ya que la idea no encajaba con los hábitos de los consumidores. El drive-through genera dos tercios de las ventas de la empresa en ese país asegura Don Thompson, presidente de la filial estadounidense de la cadena.

La nueva estrategia ubicará a los cafés dentro de los locales existentes y a través de las ventanillas drive-through. La mayoría de los McCafés en América Latina funcionan en un espacio anexo al local principal. La empresa no especificó si adaptará el concepto de EE.UU. en los países latinoamericanos donde ya tiene McCafés.

Hace algunos años, el enfrentamiento entre Starbucks Corp. y McDonald's Corp. parecía improbable. Pese a provenir de diferentes esquinas del mundo de los restaurantes, las dos cadenas gradualmente fueron ingresando en el territorio de la otra. McDonalds mejoró su café y el interior de sus locales, mientras que Starbucks agregó ventanas de drive-through y sándwiches de desayuno.

La superposición entre las cadenas muestra cómo la conveniencia se ha convertido en la fuerza dominante en la industria de los alimentos. Los consumidores que no están dispuestos a cruzar la calle para comprar un café o desviarse de su ruta para almorzar han obligado a los restaurantes a adaptarse a las estrategias de las cadenas de comida rápida.

En América Latina existen alrededor de 160 Mc Café en países como Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Venezuela, Ecuador y Panamá, entre otros. Mc Café en abre sus puertas en Ecuador en 1997 en la ciudad de Guayaquil para posteriormente extenderse hasta Quito, ubicado en el sector norte de la ciudad.

Mc Café Quito es sin duda alguna un lugar que recibe a clientes de todas las edades y gustos pero en si su mercado potencial varia en clientes de entre 20 y 30 años que gustan de bebidas calientes, frías y deliciosos postres para acompañar sus órdenes, por otro lado llegan a relajarse y a disfrutar de un buen momento acompañados de un delicioso y exquisito café.

Es importante mencionar que los precios de esta cafetería son accesibles a consumidores de cualquier edad, haciendo esto más atractivo al cliente.

## 1.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad, Quito la capital del Ecuador, ciudad de gran movimiento turístico, cuenta con un sin número de cafeterías de renombre, como es el caso de “Mc Café”, la cafetería de la franquicia de Mc Donald’s, que entró al mercado con una buena acogida por los clientes y por supuesto una innovadora cartera de productos; en el transcurso del tiempo ha experimentado altos y bajos en el ámbito económico que han generado grandes dificultades en las proyecciones de ventas, que sin duda alguna han sido causadas por razones externas, como la fuerte competencia existente en el mercado y sustitutos que han superado las expectativas del cliente; e internas ocasionadas por sus empleadores tales como, el inadecuado manejo de equipo, excesiva pérdida de materia prima, desorganización, falta de amabilidad, entre otras ; es decir incumplimiento de la mayoría de procesos de la cadena de valor, que han generado únicamente bajos ingresos económicos a la misma

Todo lo mencionado anteriormente, ha sido tomados en cuenta por la parte administrativa de la empresa, pero lastimosamente no se ha logrado ningún cambio, ocasionando igual o mayores problemas al final, razón por la cual en el transcurso de estos meses la cafetería experimenta situaciones que hacen que la empresa no mejore su rentabilidad, la cual al no ser analizada con la mayor brevedad posible causará una evidente reducción de ventas mensuales.

Por lo tanto es importante tomar en cuenta que Mc Café cada día tiene que enfrentar nuevos retos en entornos sumamente inestables. El cambio es una constante. La organización para poder ser competitiva, no sólo tiene que tener estrategias producto/mercado adecuadas, planes estratégicos apropiados y una cadena de suministros óptima. La empresa tiene que tener sus procesos que la conforman, claramente identificados y optimizados. Los procesos de la organización debe tener la flexibilidad para que rápidamente ante un cambio en el entorno que afecta la estrategia de la empresa, puedan adaptarse y poder rediseñarse para satisfacer las nuevas exigencias de la manera mas eficiente y eficaz posible. Ante todo esto y tomando en cuenta la información prevista por

la misma empresa, se ha visto conveniente realizar un Rediseño de los procesos de la cadena de valor que actualmente se encuentra manejando la empresa, a fin de obtener un mejoramiento en el desarrollo de procesos y por ende una mayor ventaja competitiva turística, la misma que mejorará la calidad del servicio y por supuesto incrementará notablemente los ingresos económicos a la empresa.

### **1.3. Formulación del Problema**

¿De qué manera se pueden sistematizar los procesos de la Cafetería “Mc Café”, fortaleciendo su nivel competitivo y obteniendo así buenos réditos económicos?

### **1.4. Sistematización del Problema**

1. ¿De qué forma se logra obtener información necesaria e imprescindible en el análisis de la cafetería Mc Café?
2. ¿De qué forma se puede efectuar un análisis de los factores que inciden en Mc Café al no tener procesos bien definidos?
3. ¿Cuál es la medida cautelar a tomarse en cuenta ante un déficit en los procesos actuales de Mc Café?
4. ¿De qué manera se puede prever a la empresa datos favorables del turismo y ambiente, que beneficien en su totalidad a las dos partes?
5. ¿De qué forma se llega a determinar el costo – beneficio del plan de rediseño de procesos?

### **1.5. Objetivos**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Estructurar un plan de Rediseño de los procesos de la cafetería Mc Café de la ciudad de Quito, a fin de mejorar la ventaja competitiva turística en el mercado.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación del entorno en el cual se desenvuelve Mc Café, a fin de establecer aspectos importantes que interfieren directamente en el desarrollo organizacional
2. Analizar el desenvolvimiento actual de la empresa con los procesos existentes, con el objeto de identificar fallas por las cuales atraviesa la empresa.
3. Definir nuevos procesos que conlleven a un mejor funcionamiento operativo y administrativo.
4. Analizar los impactos ambientales y sus consecuencias para así establecer normativas en base a reglamentos establecidos a fin de apoyar a la conservación del medio ambiente.
5. Definir los presupuestos de inversión a través de una evaluación financiera real que determine los recursos económicos para la ejecución del mencionado plan.

### **1.6. Justificación**

#### **1.6.1. Justificación Teórica**

Sin duda alguna, una reestructuración de procesos es indispensable dentro del desarrollo de una empresa, más aun cuando presenta ciertas deficiencias en su cadena de valor, provocando de esta manera el inadecuado uso de recursos, mala atención, insatisfacción del cliente, excesivo desperdicio de materia prima, incorrecto uso de equipos y por ende incumplimiento de las metas propuestas en un principio, trayendo como consecuencia principal la dificultad en alcanzar las proyecciones de ventas de cada mes, tal es así que la cafetería Mc Café en los meses de enero, abril, junio y julio bajo un 30% de sus ventas normales, ocasionando una inestabilidad económica en esa temporada. Por otro lado el excesivo desperdicio de materia prima ha originado un elevado “waste”, representando el 2.5% de pérdida del total de materia prima; es por eso que un rediseño de proceso en esta cafetería sería de vital importancia a fin de obtener un mejoramiento en sus procesos.

## **1.7. Hipótesis de la Investigación**

### **1.7.1. General**

A través del rediseño de los procesos de Mc Café de la ciudad de Quito, se podrá integrar y alinear los procesos de la empresa que permitirá el logro de las metas propuestas conjuntamente con sus objetivos y el desempeño coherente de la organización; beneficiándose así de forma equitativa la empresa y sus clientes.

### **1.7.2. Específicas**

- El previo análisis del macro y microentorno ayudarán a definir la situación actual por la que atraviesa Mc Café.
- La información organizacional permitirá realizar un profundo análisis de procesos actuales y buscar su optimización a través de su rediseño
- El análisis económico permitirá establecer la inversión necesaria para poder rectificar los procesos existentes.
- El rediseño de procesos ratificará datos erróneos

## **1.8. Marco de Referencia**

### **1.8.1. Marco Teórico**

El café, ha sido uno de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dieron origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras. Tradicionalmente, la zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto

“Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último Censo Agropecuario existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado. En la superficie

únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias, en tanto que en la superficie asociada de café, Manabí ocupa un 24.25%, Los Ríos 17.9%, Guayas 9.22%, Esmeraldas 7.94%, Pichincha 13.90%, Bolívar un 7.05% y el resto en otras provincias productoras. En nuestro país se cultivan las dos especies de café, arábigo y robusta. Aproximadamente, el 55% de la superficie total es de arábigo. La producción de arábigo, considerado de mejor calidad se concentra específicamente en Manabí , la provincia de Loja y las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, en tanto que el robusta se cultiva en la Amazonía, es decir en Sucumbíos y Orellana, en su mayor porcentaje”.<sup>1</sup>

## **LA INVERSIÓN ESTA EN LAS CAFETERIAS**

“En Quito se abren más cafeterías. La inversión inicial va desde los USD 15 000. Según un estudio, el 50% de 600 encuestados busca un lugar para tomar café.

Servir una taza de café se volvió una actividad atractiva para los inversionistas. Según un estudio de mercado hecho en Quito, un 50% de 600 encuestados busca un lugar para consumir café.

Los potenciales clientes se ubican entre los 25 y 40 años y por una buena taza de café están dispuestos a pagar entre USD 4 y 5. Además buscan la cafetería como una alternativa para la distracción, para encontrarse con los amigos e incluso para tener una reunión de negocios.

Y de esas particularidades se aprovechan los empresarios. En Quito proliferan los locales dedicados exclusivamente a servir café en todas sus formas: capuchino, expreso, café frío, café con helado.

Café Mosaico factura en promedio USD 40 000 mensuales. La gente del Ecuador es tradicionalista y le gusta invocar los recuerdos y el café, siendo un producto propio de nuestra tierra, pega bien entre la gente, añade Karras.

---

<sup>1</sup> [http://www.sica.gov.ec/cadenas/cafe/docs/historia\\_cafe.html](http://www.sica.gov.ec/cadenas/cafe/docs/historia_cafe.html)



Otra cafetería de esta zona, Coffee Tree, reúne de 600 a 800 personas diarias. El éxito de este negocio ha hecho que, según el administrador Jonathan Caje, piense abrir otro local a finales de año.

Según Iván Aguirre, técnico y vendedor de Italdesgin, empresa distribuidora de máquinas cafeteras italianas, la venta de estos artefactos ha repuntado en los últimos seis meses. Por ejemplo, el mes pasado en solo 15 días vendieron 17 máquinas de USD 2 500.

“Estas son las máquinas que más salen, pero también compran sanducheras, chocolateras y muebles básicos”. Según Aguirre, la inversión básica para ponerse una cafetería asciende a USD 15 000.”<sup>2</sup>

De acuerdo con un estudio de mercado, los sitios estratégicos en la ciudad para este tipo de locales están ubicados en la zona financiera de las avenidas República del Salvador, La Mariscal, el Centro Histórico, los sitios de las universidades como la Central, Católica, Salesiana, entre otros. “Son sitios donde hay alto tráfico, sobre todo de ejecutivos, oficinistas y estudiantes”.

## **LO CLAVE DEL NEGOCIO**

“Las mejores horas para vender son desde las 10:00 hasta las 11:30. El segundo horario empieza desde las 16:00, cuando la gente sale de la oficina hacia su casa. Esta hora se extiende hasta las 19:00.

Según las estadísticas mundiales, el 80% del consumo del café es en estilo tostado y molido. El Ecuador en cambio consume un 20% de tostado y molido, mientras que el 80% se lo consume en instantáneo.

El concepto de llevar el café a domicilio es otra novedad y tendencia que se aplica en este nuevo nicho de negocios.

Existen diferentes formas de servir café. Por ejemplo, se ofrece frío, caliente, capuchino, expreso, con helado, con licor o como el cliente pida.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> LIDERES, actualización estadísticas de Ecuador, pag 24, septiembre 15, 2009

<sup>3</sup> <http://organicoop.blogspot.com/2007/11/cafeteras-en-ecuador.html>

En Quito existen diferentes tipos de cafeterías para satisfacer los gustos, preferencias y edades de los consumidores que asisten con sus amistades, familia o pareja.

## **CONSUMO DE CAFÉ EN EL ECUADOR**

“El consumo local crece lentamente y es estimado en 162 000 sacos de café, 93% del cual corresponde a café soluble o instantáneo. Lo cual es explicado por los patrones de consumo de los ecuatorianos, donde una preparación más rápida ha remplazado la necesidad de un fuerte aroma y cuerpo en las bebidas calientes. En vista de ello y para satisfacer la demanda local, Ecuador importa café soluble de Colombia, Brasil y otros países.

Se está creando una cultura de tomar café de calidad en el país. El producto no se exporta únicamente, también se lo distribuye en algunos restaurantes y tiendas de conveniencia del país. Por ejemplo, café Vélez es una marca ecuatoriana que se abastece de café arábigo de varios sectores del país como: Río Íntag, Nanegal y Loja.”<sup>4</sup>

Este, después de ser cosechado, lavado, secado al sol y cuidadosamente seleccionado, se somete a un proceso adecuado de tostado y luego se lo distribuye al consumidor.

Según Nicolás Vélez, gerente general, para producir un café de altura se requiere mantener un comercio justo y equitativo. Lo importante es trabajar directamente y a largo plazo con el productor, para lograr una buena calidad del café, señaló.

La industria cafetera Vélez es proveedora de las cadenas de comida El Español, Este Café y de Open Mart. La fábrica aproximadamente entrega de 30 a 50 quintales por mes de café tostado a un valor desde \$120 hasta \$180 cada uno.

---

<sup>4</sup> <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-cafe-ecuatoriano-salta-las-fronteras-280701-280701.html>

## CONSUMO DEL CAFÉ – EXTRANJEROS

El café ha constituido tradicionalmente uno de los pilares fundamentales de la provisión de divisas para el país, por la exportación tanto de grano como de café elaborado. Sin embargo esta actividad ha sido severamente afectada por la inestabilidad de los precios en el mercado mundial, en especial después de la ruptura del Convenio de la Organización Internacional del Café (OIC), ocurrida a fines de 1989. La OIC establecía cupos de producción y de exportación para cada país, con el propósito de regular la oferta y moderar las fluctuaciones del mercado, procurando conciliar los intereses de productores y consumidores.

“Los últimos años el consumo se ha incrementado en promedio, 2% al año, por lo que el organismo internacional considera que durante 2008 podría alcanzar los 125 millones de sacos y los 127 millones durante 2009.

El aumento de la población, un mayor poder adquisitivo y las fuertes campañas publicitarias en algunos países productores han favorecido el consumo interno. Otro factor importante es la apertura en los mercados internos de firmas y tiendas especializadas y cuya oferta va dirigida, principalmente a los jóvenes y profesionales de clase media.”<sup>5</sup>

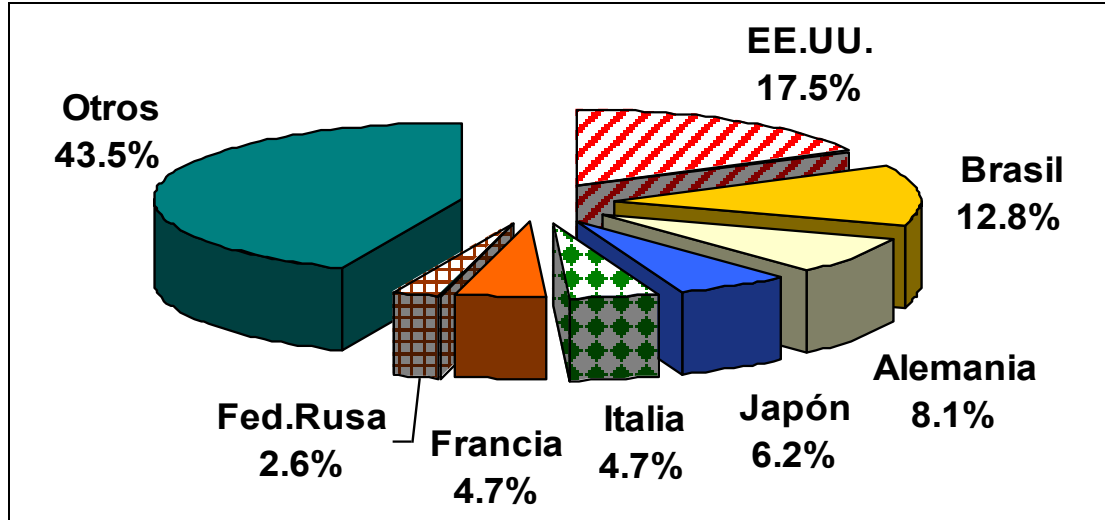
Los tres principales países consumidores (Estados Unidos, Brasil y Alemania) han representado, durante los años cafeteros 1980/81 a 1988/89, hasta el 2008 el 48% del consumo mundial. Si a estas naciones se suma el consumo de Japón e Italia, para los años 1989/90 a 2000/08 representaron más del 60% del consumo mundial.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Internacional Coffee Organization, estadísticas anuales

<sup>6</sup> Cifras tomadas de Best Investments: “Daily Coffee Newsletter”

**GRAFICO N° 1**  
**CONSUMO DEL CAFÉ – EXTRANJEROS**



**Fuente:** Organización Internacional del Café - Anuarios de Migración Internacional - INEC (2005-2009)

**TABLA N° 1**

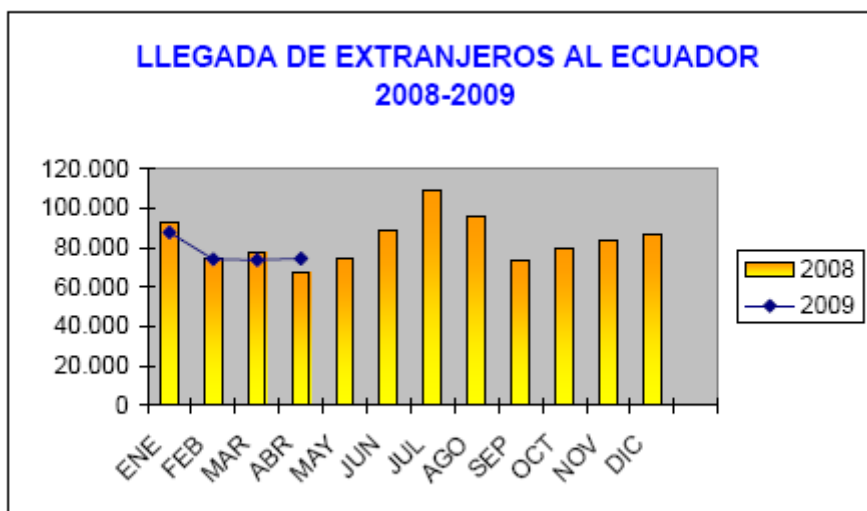
**ENTRADAS Y SALIDAS EN EL ECUADOR**  
2005-2009

( DATOS PROVISIONALES PARA LOS AÑOS 2008 - 2009)

	LLEGADA DE EXTRANJEROS					VAR% 2009/2008
	2005	2006	2007	2008	2009	
ENE	79.118	78.856	84.070	92.378	87.719	-5,04
FEB	66.052	63.408	69.534	74.174	74.124	-0,07
MAR	72.880	63.504	74.929	77.946	73.724	-5,42
ABR	60.489	62.108	67.788	67.557	74.552	10,35
<b>Sub total</b>	<b>278.539</b>	<b>267.876</b>	<b>296.321</b>	<b>312.055</b>	<b>310.119</b>	<b>-0,62</b>
MAY	63.792	57.275	68.583	74.667		
JUN	77.059	71.789	85.769	89.262		
JUL	95.621	89.829	101.088	109.250		
AGO	80.181	77.826	91.309	96.336		
SEP	59.431	65.198	64.966	73.757		
OCT	63.755	66.538	72.365	79.814		
NOV	65.896	65.359	73.273	83.458		
DIC	75.614	78.865	83.813	86.698		
<b>TOTAL</b>	<b>859.888</b>	<b>840.555</b>	<b>937.487</b>	<b>1.005.297</b>		

**Fuente:** Anuarios de Migración Internacional - INEC (2005-2009)

## GRÁFICO N° 2



**Fuente :** Anuarios de Migración Internacional - INEC (2008-2009)

## TABLA N° 2

### VISITANTES INTERNACIONALES INGRESADOS AL PAIS SEGÚN NACIONALIDAD JULIO 2009

NACIONALIDAD	2008	2009
Canadá	3.939	4.304
Estados Unidos	33.934	38526
México	8.127	7.236
Brasil	890	902
Honduras	14.185	15721
Argentina	1.108	1.213
Colombia	1.504	1.618
Alemania	1.904	3.056
España	1.871	1.934
Francia	1.888	2.151
Holanda	1.046	1.215
Italia	1.410	1.602
Corea	1.002	1.032
Japón	849	956

**Fuente:** Boletín de estadísticas turísticas julio 2009

De los 169,362 extranjeros que llegaron al Ecuador en el 2008, únicamente Estados Unidos representa el 22% del total de visitas, tomando en cuenta que este país es el primero de los tres principales países consumidores de café a nivel mundial, lo cual significa que los mayores consumidores de café son los turistas que más visitan el Ecuador según el Boletín de estadísticas Turísticas de julio del 2009. No obstante es importante también mencionar que Francia, Alemania Japón y Brasil, de igual manera forman parte de los principales países consumidores de café, de los cuales Ecuador también recepta un buen número de turistas cada año.

### SITUACIÓN ACTUAL DE MC CAFÉ

En el periodo 2009, la cafetería dio como resultados de sus ventas los siguientes datos que se presentan a continuación:

**TABLA N° 3**  
**VENTAS PROYECTADAS MC CAFÉ**

MES	VTAS. PROYECTADAS	VTAS. OBTENIDAS	DIFERENCIA
Enero	9.500	8,800.00	-700.00
Febrero	9.690	8,486.45	-203.55
Marzo	8.980	8,245.35	-734.65
Abril	8.064	7,780.90	-283.10
Mayo	9.822	9,000.28	-821.72
Junio	9.118	6,520.66	-1,597.34
Julio	8.095	7,200.44	-894.56
Agosto	8.580	9,300.00	720.00
Septiembre	9.018	8,945.46	72.54
Octubre	9.302	7,997.02	-304.98
Noviembre	8.098	8.400.10	302.10
Diciembre	8.560	8,995.84	435.84
<b>TOTAL</b>	<b>111,627</b>	<b>91,272.40</b>	<b>18,896,06</b>

**Fuente:** Archivo Ventas cumplidas Mc Café

Según Xavier Landeta, Gerente General de Mc Café Quito y en base a la tabla de ventas del año 2009 expuesta anteriormente, se obtiene datos reales en los cuales se observa que de los 12 meses del año únicamente en los meses de Agosto, noviembre y Diciembre se sobrepasó las ventas proyectadas, no

obstante es primordial recalcar que las proyección de dichos meses no fueron altos, razón por la cual no se estiman como un meses rentables. Por otro lado es preocupante que en este año la diferencia entre las ventas proyectadas y las ventas reales fueron demasiado elevadas, llegando a los **\$18, 896,06**

***En la actualidad el obtener y mantener ventajas competitivas depende de comprender y manejar correctamente los procesos de la empresa***

**SE HABLA REALMENTE DE PROCESO SI CUMPLE LAS SIGUIENTES  
CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES**

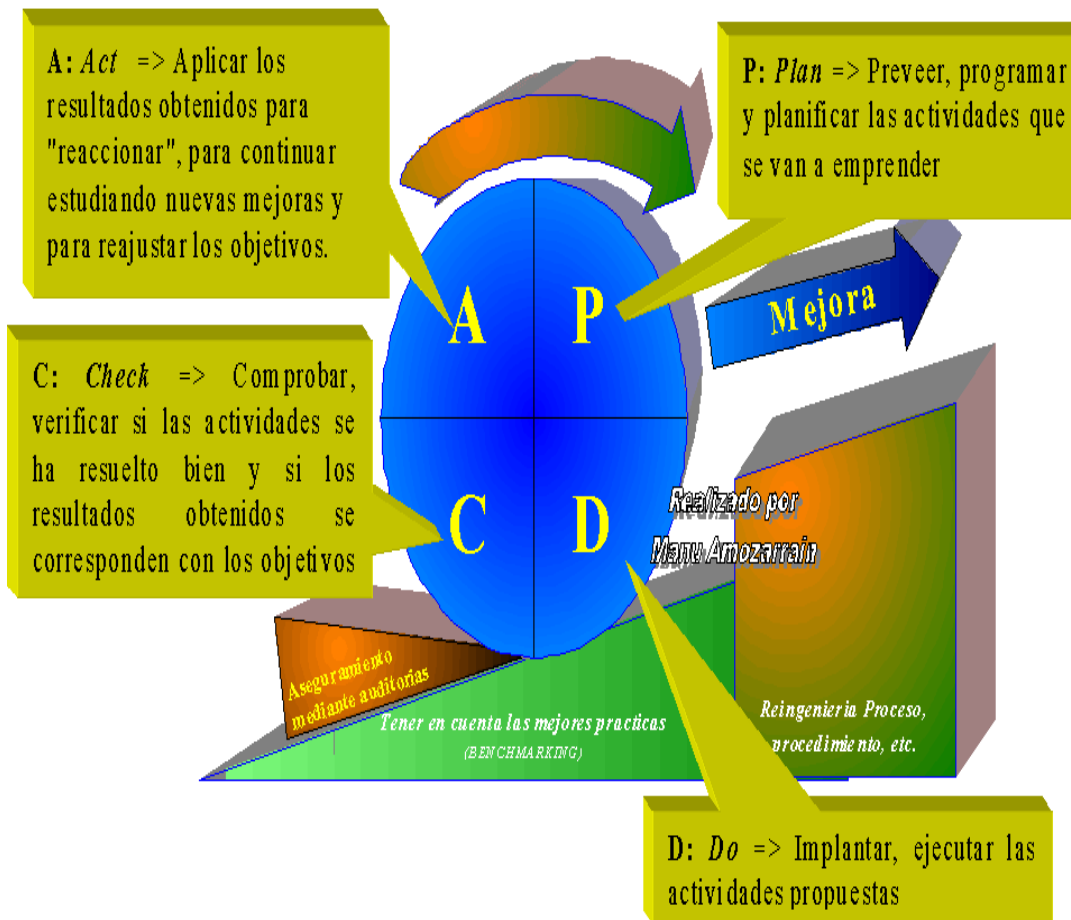
- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios limites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".

El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización. El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

**Requisitos básicos de un proceso**

- Tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto

### GRÁFICO N° 3 CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO



Fuente: [www.getafe.es/opencms/export/sites/](http://www.getafe.es/opencms/export/sites/)

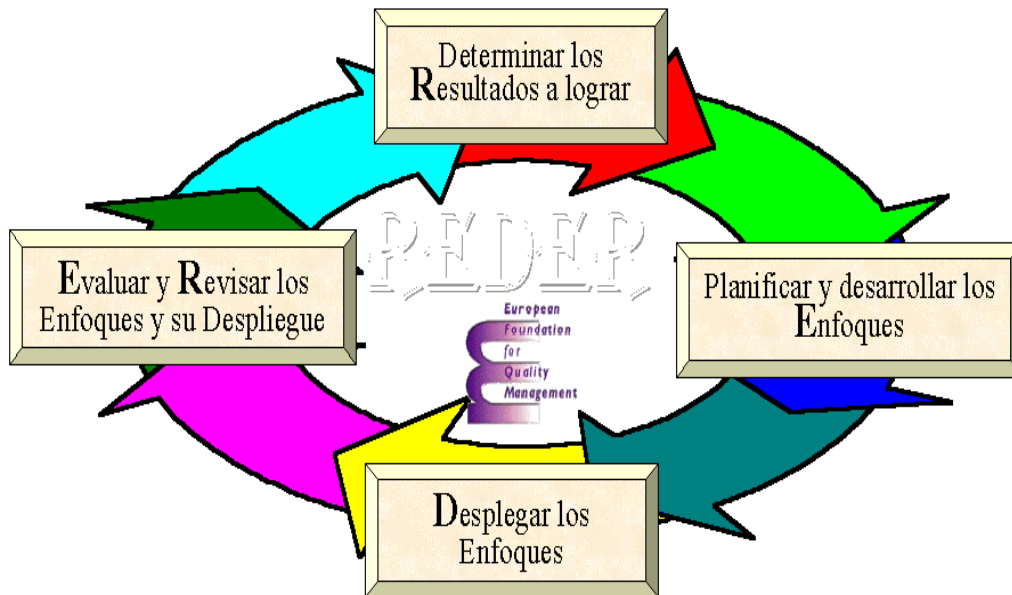
Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados en la fase P, tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D, tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C y tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos.

Una forma más moderna y completa de ver estos ciclos de revisión y mejora se encuentra dentro de la filosofía REDER.



## GRÁFICO N° 4

### REDER



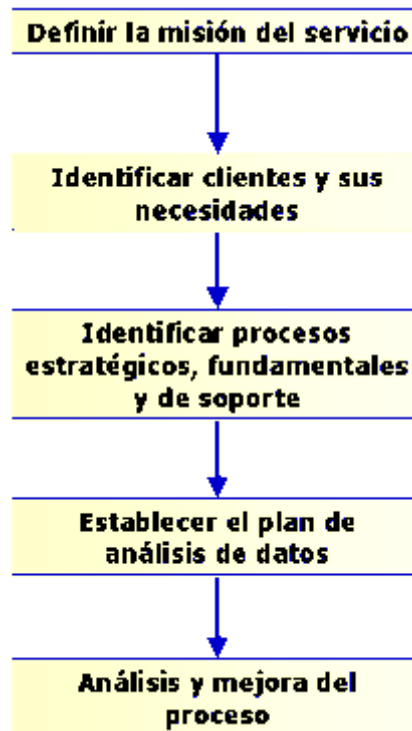
**Fuente:** CHASE, Jacobs, Alquilano. Administración de la Producción y Operaciones.

McGraw

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. **Heras** define proceso como "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".

Los pasos propuestos para reconocer y mejorar los procesos de cada servicio son los que se reflejan en el siguiente diagrama:

## GRÁFICO N° 5 PASOS DE MEJORA DE PROCESOS



**Fuente:** CHASE, Jacobs, Alquilano. Administración de la Producción y Operaciones.  
McGraw

### **Definir la Misión del Servicio**

En primer lugar es muy útil establecer la misión del servicio o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser.

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos).

## GRÁFICO N° 6 DEFINICION DE UNA MISIÓN



**Fuente:** CHASE, Jacobs, Alquilano. Administración de la Producción y Operaciones.  
McGraw

### Identificar Clientes y sus Necesidades

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes nuestros.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes: los internos y los externos:

- **Clientes internos:** individuos dentro de la cafetería que reciben nuestros productos o servicios.
- **Clientes externos:** son los clientes finales, (por ejemplo los estudiantes).

Para identificar a nuestros clientes basta con preguntarse ¿quiénes reciben nuestros productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes, es decir, qué esperan los clientes que les ofrezcamos.

## **Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte**

“Como se había comentado, un proceso son los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- a) Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b) Construcción del mapa de procesos.
- c) Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
- e) Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

- 1) **Procesos estratégicos:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas,... aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Los procesos estratégicos de la Oficina de Gestión de la Calidad son: Plan Estratégico
- 2) **Procesos clave:** atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser  
**Procesos de soporte:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios de la Universidad Miguel Hernández y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.
- 3) **Los procesos de soporte:** Contratación y promoción del personal; Compras; Formación; Sistemas de información; Control de gestión; Mantenimiento.

- f) Construcción del mapa de procesos.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos, como el que se muestra a continuación.

**GRÁFICO N° 7**  
**CLASIFICACIÓN DE PROCESOS**



**Fuente:** CHASE, Jacobs, Alquilano. Administración de la Producción y Operaciones.

**E:** Procesos Estratégicos

**C:** Procesos Clave

**S:** Procesos de Soporte

g). Asignación de procesos clave a sus responsables.

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

h) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse para realizarlo. Es decir, se hace necesaria una explicación, fase por fase, de las actividades que componen el proceso.”<sup>7</sup>

### **Establecer el Plan de Análisis de Datos**

Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición. Y lo es porque no se puede mejorar aquello que no se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir.

Los pasos a seguir son:

- a) Desarrollo de criterios e indicadores.
- b) Diseño de un calendario de recogida de datos.
- c) Recolección y codificación de datos.
- d) Desarrollo de criterios, indicadores.

Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir diferentes aspectos de los mismos. Para ello se definen criterios e indicadores para cada proceso.

- Criterio: aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.
- Indicador: variable medible relacionada directamente con el criterio.  
Puede haber más de un indicador para cada criterio.

A continuación se muestran algunos ejemplos de criterios e indicadores:

**TABLA N° 4**  
**CRITERIOS E INDICADORES**

<b>PROCESO</b>	<b>PRINCIPIO</b>	<b>INDICADOR</b>
	Ofrecer un buen servicio de Restauración	Calidad percibida por los docentes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios

---

<sup>7</sup> Grupo ISO/TC 176 STTG. Procesos Estratégicos.

<b>Auditorías de servicios</b>	Ofrecer un buen servicio de Restauración	Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Restauración del campus de San Juan en la encuesta de servicios
	Ofrecer un buen servicio de Reprografía	Calidad percibida por los docentes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios
	Ofrecer un buen servicio de Reprografía	Calidad percibida por los estudiantes del servicio de Reprografía del campus de Elche en la encuesta de servicios
<b>Gestión de sugerencias</b>	Agilidad en la respuesta al usuario del buzón	Horas desde que se recibe la sugerencias hasta que se contesta al usuario

Elaborado por Jessica Fierro

b) Diseño de un calendario de recogida de datos.

Una vez definidos todos los indicadores para cada proceso, se realiza un plan de recogida de datos, donde se explicitan las fechas en que deben ser recogidos los datos de cada indicador así como la persona encargada de esa recogida.

### **Análisis y Mejora del Proceso**

Una vez recogida la información de los indicadores se procede a la monitorización de los mismos, lo cual resulta muy útil para su análisis. La monitorización se realiza mediante cuadros de mando, que son herramientas que muestran toda la información relevante de un indicador en un espacio reducido. A partir del análisis de los cuadros de mando se analiza cada uno de los procesos fundamentales y se plantean acciones de mejora para perfeccionar los procesos.

## CAPITULO II

### 2. ANALISIS DEL ENTORNO

#### 2.1. MACROENTORNO

##### 2.1.1. ASPECTO ECONOMICO

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú.

A principios del siglo XXI Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas y donde la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica. Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa.

#### GRÁFICO N° 8

##### PIB - PRODUCTO INTERNO BRUTO



El Producto Interno Bruto (PIB) en el segundo trimestre de 2008 reportó un crecimiento de 2,40%, mientras que frente al mismo período de 2007 el



crecimiento fue de 8,8%, según el último reporte del Banco Central del Ecuador (BCE).

Dentro de las cuatro actividades económicas mas importantes que determinaron el crecimiento del PIB fueron: la agricultura y otros servicios, en los que se agrupan hoteles, bares, restaurantes, comunicaciones, alquiler de viviendas, servicios a las empresas, servicios a los hogares, educación y salud, lo cual beneficia notablemente a la industria turística del Ecuador

## **ECONOMIA EN EL SECTOR AGRICOLA**

El sector agrícola ha tenido y tiene gran importancia en el desarrollo del país. Algunos de los principales indicadores que certifican su importancia son: un aporte del 17.3% al PIB total equivalente a 1.944 millones de dólares, la ocupación del 31% y el mantenimiento de una balanza comercial siempre positiva.

Al aportar con el 17.3% el PIB, del sector agrícola, se muestra como el más importante de la economía nacional, su participación incluso es mayor que la del petróleo y minas que aportan con un 12.7% y a la industria que aporta con un 15.7%.

En el caso de la agricultura, se registra un crecimiento de 2,97% respecto al primer trimestre de 2008, contribuyendo en 0,26% al crecimiento trimestral del PIB

El sector agrícola concentra el 31% de la PEA lo que ha permitido que la producción agropecuaria obtenga resultados favorables. El empleo en el sector rural se orienta en un 60%. El empleo en el sector rural se orienta en un 60% a la agricultura, sin embargo, es en este sector donde se concentra el 60% de hogares pobres del país. Por otra parte la productividad del sector agrícola es la más baja comparada con los otros sectores de la economía nacional. La superficie total del Ecuador es de 27.000.000 de hectáreas de las cuales el 30% son de uso agropecuario que para 1998 llegó a 8 millones de hectáreas de las cuales el 63% es destinado para pastos, el 24% para cultivos tanto transitorios como permanentes y otros el 13%, según el III Censo Nacional Agropecuario.

El Ecuador está representado por tres regiones definidas de acuerdo a su extensión que son: Oriente, Costa y Sierra con 50%, 25.5% y 24.5% respectivamente.

El total de la superficie cultivada del 84% esta representada por 17 productos. Los principales cultivos de ciclo corto son: arroz, maíz, algodón, cebada, fréjol, trigo, soya, papa, yuca, hortalizas y frutales en general. Y en cultivos permanentes los más importantes son: caña de azúcar, banano, café, cacao, plátano y palma africana

En el año 2001 se produjeron alrededor de 1'062.000 sacos de 60 Kg, lo que equivale a 63.720 TM, de los cuales se exportan 311.804 sacos de Café en grano. La superficie cultivada bordea las 262.060 hectáreas.<sup>8</sup>

El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, son sectores importantes para la economía del Ecuador, por lo que es necesario que los sectores privado y público trabajen mancomunadamente, a fin de lograr un desarrollo sostenido y alcanzar un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los agricultores dedicados a esta actividad, así como el fortalecimiento y ampliación de las exportaciones y el incremento del aporte en divisas para la economía ecuatoriana.

El café ecuatoriano se exporta actualmente a cerca de cincuenta países, entre los cuales se encuentran Estados Unidos, Colombia, España, Chile, Alemania, Italia, Francia, Polonia, Japón, Bélgica, Canadá, Países Bajos, Argentina y Suiza. Esto garantiza que se pueda utilizar el café ecuatoriano para cafeterías, ya que existe suficiente materia prima en el país de diferentes orígenes y variedades de muy buena calidad y a precios cómodos a través de los gremios FENACAFE y CORECAF que aseguran mayor rentabilidad en el negocio de las mismas. El trabajo de estas organizaciones se ha orientado a defender y fortalecer al sector de los productores como generadores de materia prima. En

---

<sup>8</sup> Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE

algunos casos han iniciado procesos de comercialización directa y hacia la exportación.

En base datos anteriores se concluye que hoy en día servir una taza de café se volvió una actividad atractiva para los inversionistas. Según un estudio de mercado hecho en Quito, un 50% de 600 encuestados busca un lugar para consumir café. Además buscan la cafetería como una alternativa para la distracción, para encontrarse con los amigos e incluso para tener una reunión de negocios.

Por otro lado este tipo de negocios a más de generar nuevas oportunidades de empleo, genera buenas fuentes de ingresos, como sostiene Eduardo Román, quien asegura facturación diariamente a USD 280 y espera que hasta enero del 2010 pueda recuperar la inversión inicial de USD 50 000 con la que abrió el local, ésta incluyó la compra de dos máquinas cafeteras, la decoración del local, la cristalería, los equipos de refrigeración y la contratación de cuatro personas.

## **INFLACION**

**TABLA N° 5**

**CUADRO DE INFLACIÓN 2007-2009**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>	<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Diciembre-31-2007	3.32 %		
Enero-31-2008	4.19 %	Enero-31-2009	8.36 %
Febrero-29-2008	5.10 %	Febrero-28-2009	7.85 %
Marzo-31-2008	6.56 %	Marzo-31-2009	7.44 %
Mayo-31-2008	9.29 %	Abril-30-2009	6.52 %
Junio-30-2008	9.69 %	Mayo-31-2009	5.41 %
Julio-31-2008	9.87 %	Junio-30-2009	4.54 %
Agosto-31-2008	10.02 %	Julio-31-2009	3.85 %

Septiembre-30-2008	9.97 %	Agosto-31-2009	3.33 %
Octubre-31-2008	9.85 %	Septiembre-30-2009	3.29 %
Noviembre-30-2008	9.13 %	Octubre-31-2009	3.50 %
Diciembre-31-2008	8.83 %	Noviembre-30-2009	4.02 %

**Fuente:** Instituto de Estadísticas y Censos (INEC). - NEC 2009

Los precios en el Ecuador subieron en comparación con la caída del 0.16 que reportaron en igual mes del año previo según el INEC.

La inflación de enero de 2009 en Ecuador se situó en 0,71% y se aceleró respecto a la registrada el mes de diciembre pasado que cerró con un 0,29%, informó hoy el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC).

Pese al aumento de enero respecto al mes anterior, el INEC señaló que el índice es menor que el de 1,14% registrado en enero de 2008.

Los productos y servicios con mayor incidencia en el aumento de precios de enero fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, las consultas de salud, los restaurantes y hoteles y el transporte.<sup>9</sup>

Sin duda alguna al encontrarse el sector de restaurantes y hoteles entre los productos y servicios de mayor incidencia en el aumento de precios, la cafetería Mc Cafè se ve gravemente afectada ya que los precios establecidos en un principio fueron a finales del mes de enero ocasionando un descontento a sus consumidores, más aun cuando el Ecuador se encuentra en una fuerte crisis económica donde influye bastante el precio de un producto o servicio.

No obstante es importante mencionar que desde el mes de febrero a noviembre la inflación continuó con las reducciones que ha venido experimentando hasta hoy con el 4.02%, beneficiando notablemente a los negocios y por ende a sus clientes, ya que los precios que se incrementaron en enero se conservaron en su mayoría hasta la actualidad como es el caso de Mc Cafè.

---

<sup>9</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

## TASAS DE INTERÉS

La actividad empresarial es hoy por hoy la más importante del país, no solo porque da ocupación al 60% de la población económicamente activa, sino porque aporta positivamente al producto interno bruto y reduce los desequilibrios sociales y económicos.

### Reducción de Tasas

“El interés que cobran los bancos a sus clientes por los préstamos baja al 10,34%. El Banco Central del Ecuador (BCE) determinó esta tasa, a la que se conoce como activa, para la semana del 2 al 8 de agosto próximo.

También se redujo a 3,65% la tasa que pagan las diferentes instituciones financieras por concepto de intereses a los ahorros. La semana pasada fueron más altos los intereses: 10,69% (activa) y 3,80% (pasiva).<sup>10</sup>

**TABLA N° 6**  
**TASAS DE INTERÉS**

<b>ENERO 2010</b>			
<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
Productivo Corporativo	9.13	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.97	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.19	Productivo PYMES	11.83
Consumo	18.08	Consumo	18.92
Vivienda	11.11	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.07	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	28.29	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito Minorista	30.53	Microcrédito Minorista	33.90

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

<sup>10</sup> www.bce.org.ec

De acuerdo a las tasas de interés vigentes en el Ecuador, según el Banco Central en este año existe mayor facilidad en la obtención de microcréditos, por lo que se debe tener cuidado con el ingreso de nuevos competidores en el mercado, más aún cuando las tasas de interés han bajado, beneficiando notablemente a quienes desean créditos empresariales.

### **2.1.2. ASPECTO TECNOLÓGICO**

En la actualidad, la tecnología en el Ecuador se ha incrementado en un nivel muy alto, incorporando a su gama de productos un sin número de innovaciones en los diferentes sectores de la industria. Tal es el caso que la industria de la gastronomía tiene a su disposición nuevos equipos de producción, los cuales optimizan tiempo y garantizan la calidad del producto.

Sin embargo el sector se ha caracterizado por no utilizar tecnología adecuada para la producción de los diferentes tipos de café que expenden. El 60% de las cafeterías en el Ecuador se manejan en forma tradicional, es decir no tecnificada, lo que afecta directamente a la calidad del producto.

#### **¿Cuáles son las máquinas de café de gran capacidad?**

Las máquinas de café de gran capacidad evidentemente no son para colocarlas en la cocina de tu casa sino para tenerla en grandes lugares como hoteles, restaurantes y por supuesto cafeterías. En las grandes cafeterías es donde por lo general se les da un uso más grande y específico a estas máquinas de café que son bastante útiles. La realidad ante todo esto es que para conseguir estas máquinas se debe considerar algunos puntos importantes que están relacionados a efectividad y costos.

El tema del consumo es algo vital para tomar una decisión de este tipo ya que estas máquinas de café tienen unos costos bastante elevados y solamente se puede decidir comprarlas si hay algo que verdaderamente justifique esta inversión.



Por otra parte, las máquinas de café son un instrumento bastante bueno para atraer a la clientela y hasta mantener la reputación de una cafetería. Mucha gente consume café como si fuese su postre y si es rico el café, el restaurante

donde se sirve gana reputación y la gente se atreve al volver solo por el tema del café.

Depende mucho de que la maquina de café de gran capacidad pueda ayudar en la tarea de preparar siempre un café de calidad, rico aroma y que le guste mucho a la gente que lo consume.

Entre la maquinaria y equipos recomendados para cafeterías, y que por ende se encuentran también en la competencia de Mc Café, como es Juan Valdez y Metro Café, s muestran las siguientes:

**TABLA N° 7**  
**EQUIPOS DE CAFETERÍAS**

<b>MODELO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<p><b>PULSER 2GR</b></p> 	<p>2 Grupos Semiautomática Motobomba volumétrica</p>	<p>Medidas: 650x530x430 Caldera cobre Capacidad caldera: 11,5 litros Grifo vapor y grifo agua Grifo vaciado caldera Potencia: 2700W Peso 60 Kg.</p>
<p><b>CONTROL 3GR</b></p> 	<p>3 Grupos Electrónica Motobomba incorporada</p>	<p>Medidas: 940x530x430 Caldera cobre Capacidad caldera: 17,5 litros 2 Grifos vapor y grifo agua Grifo vaciado caldera Potencia: 4000W Peso 80 Kg.</p>
<p><b>AUTOMI</b></p>		<p>Medidas: 800x530x560 Caldera cobre Capacidad caldera: 17,5</p>

	<p>3 Grupos Automática</p>	<p>litros 2 Grifos vapor y grifo agua Grifo vaciado caldera Potencia: 5200W Peso 120 Kg.</p>
<p><b>MINI I-264</b></p> 	<p>Muela plana de acero</p>	<p>Medidas: 120x200x300 Acero inox. Velocidad: 700 rpm Potencia: 250W</p>
<p><b>MARFIL</b></p> 	<p>Semiautomático</p>	<p>Medidas: 145x280x410 Potencia: 990W Peso: 30 Kg.</p>
<p><b>DOSIFICADOR</b></p> 	<p>Capacidad 3 Kg.</p>	<p>Medidas Ext. 195x300x470 Regulador incorporado Dosis exacta regulable</p>

**Fuente:** Tecnologías Innovadoras

**Elaborado** por Jessica Fierro



## NUEVAS TENDENCIAS DE MAQUINAS DE CAFÉ



El futuro de las máquinas que hacen de nuestra vida más fácil, está cada vez más cerca, parece que este cambio empezará con la máquinas servidoras de café, eso lo confirmamos pues la firma Douwe Egberts acaba de presentar a un prototipo llamado BeMoved; y como ya lo dijimos en instantes, se trata de una máquina expendedora de café, como las que podemos encontrar en muchos lugares, algunos lo tienen en casa,

otros en la oficina, estas últimas tecnologías están para ayudarnos en todo momento, la cosa está en que la BeMoved lleva más tecnología que las demás máquinas cafeteras.

El avance tecnológico está en que este dispositivo puede ser controlado fácilmente por movimientos de nuestra mano, ya que cuenta con la tecnología avanzada de reconocimiento de movimiento; cómo podemos ver en imágenes incorpora una pantalla táctil de gran tamaño, la sorpresa está que no será necesario tocarla para navegar por su interfaz, esta idea fue rescata por que según los expertos, en el futuro los clientes que vienen a tu empresa querrán disfrutar de la tecnología de tus productos en una parte más personal, por lo que pedir un café tiene que ser de lo más original posible.

Aunque muchos piensan distribuir esta máquina por los sectores empresariales, no sería mala idea que se domestique, de esa manera también podemos disfrutar de un café en casa. Entre otras novedades de esta máquina está la posibilidad de almacenar nuestra foto en ella, más bien ella lo hace por si sola para que así pueda ir conociendo nuestros gustos, podremos ver también el tiempo, noticias recientes, y muchas otras cosas gracias a su conectividad al internet.

## **TECNOLOGIA INFORMATICA PARA LA GESTION DE RESTAURANTES, BARES Y CAFETERIAS**

En la mayoría de establecimientos de restauración, la estructura básica de la empresa es similar, o sea: almacén de compras, centro de elaboración y zona de venta y servicio. Es decir, almacén, cocina, comedor, barra, terraza, etc. Es importante tomar en cuenta que todas estas áreas no podrán organizarse de una manera adecuada si no poseen un apropiado sistema de organización.

De la gran diversidad de software y programas de este tipo se ha tomado como los más importantes y utilizados los siguientes:

1. **Verial**, por medio del cual se pueden diferenciar dichas zonas mediante “áreas de venta” . Éstas, se reflejarán en una pantalla de configuración que determinará el tipo de actividad del espacio donde se utilice. Es decir, el área de comedor, que gestionará mesas, será distinta a la de barra, que no las necesita. Esto es lo más evidente, pero hay otras muchas diferencias que se pueden personalizar. También hay que destacar que para muchos establecimientos con una sola área de venta será suficiente.
2. **AZHostelería**, completo programa de gestión de bares, restaurantes, y negocios del sector hostelero. AZHostelería, como su nombre bien lo indica, está destinado a la gestión integral de negocios relacionados con la hostelería, y es poseedor de unas características que te harán más simples todas las tareas a realizar en este entorno.  
Está preparado para gestionar distintas mesas, con precios diferentes según se trate de mesa o barra. Ofrece control de camareros con distintos perfiles de acceso. Además de emitir tickets, puede emitir facturas, albaranes, compras, etc. Posee las habituales características de un software TPV, tales como control del cambio, cierres de cajas e impresión de tickets, y etiquetas con código de barras.

3. **GestPlus Restaurantes**, programa de gestión especialmente diseñado para empresas del ramo de la hostelería. El punto central de GestPlus Restaurantes es el T.P.V., desde el que podremos realizar una gran cantidad de operaciones y acceder de manera sencilla y rápida a la información gracias a la tecnología táctil.

Podrá configurar la pantalla de trabajo (T.P.V.), desde donde es posible organizar las familias y artículos que utilices con mayor frecuencia.

Una potente herramienta de diseño de salones y terrazas te permitirá gestionar visualmente el espacio de tu local, ubicación de mesas y clientes.

Otras funciones del programa: gestión y tratamiento de los tickets de venta; emisión de comandas; tratamiento y configuración completa de artículos; posibilidad de integrar con la gestión de clientes, proveedores, agentes, almacén, stocks; emisión de facturas y contabilidad. Además, y entre muchas otras opciones podrás controlar la gestión de camareros y cajeros, identificarlos mediante fotografías, asignarles mesas, liquidar comisiones, control de categorías laborales y tipos de horas trabajadas.

4. **Déminus 2006 Edición Empresarial**, sistema para restaurantes, bares, pizzerías, cafeterías (y similares), con control de ventas, costes, inventarios y administración. Las funciones más destacadas que Déminus ofrece son el control de punto de venta, control y seguimiento de la producción, impresoras remotas (permite enviar mediante una impresora de tickets las comandas a los diferentes centros de producción automáticamente), control administrativo integrado.<sup>11</sup>

Sistemas como estos serán de gran ayuda para Mc Café, puesto que podrá tener una mayor organización, y al mismo tiempo un mejor servicio al cliente implantando así nuevas tecnologías dentro de la empresa. Entre las opciones de todos los sistemas mencionados la más importante es “impresoras remotas”

---

<sup>11</sup> [www.abcdatos.com/programas/gestion/comercios/hosteleria.html](http://www.abcdatos.com/programas/gestion/comercios/hosteleria.html)

ya que beneficiará notablemente a la cafetería asegurando que todo lo que se ha ordenado ha sido registrado en caja evitando pérdidas y robo hormiga, de tal manera que no exista faltantes de materia prima y equivocaciones en la producción de órdenes.

### **2.1.3. ASPECTO DEMOGRAFICO**

Sin duda alguna el mercado ecuatoriano en la actualidad gusta de hacer uso de la gran diversidad de franquicias que se encuentran hoy en día en el Ecuador. El sector de la alimentación se puede considerar como el sector estrella dentro de las franquicias en Ecuador. Las grandes firmas americanas de comida, tanto rápida como restaurantes y cafeterías dominan la mayor parte de este segmento. A pesar de que la comida ecuatoriana está muy valorada y es de gran tradición y consumo por los ecuatorianos, los restaurantes de comida americana suelen tener muy buena acogida en los patios de comidas de los principales malls del país.

*"El café es la bebida más popular en el mundo después del agua, con más de 400 billones de tazas consumidas al año".<sup>12</sup>*

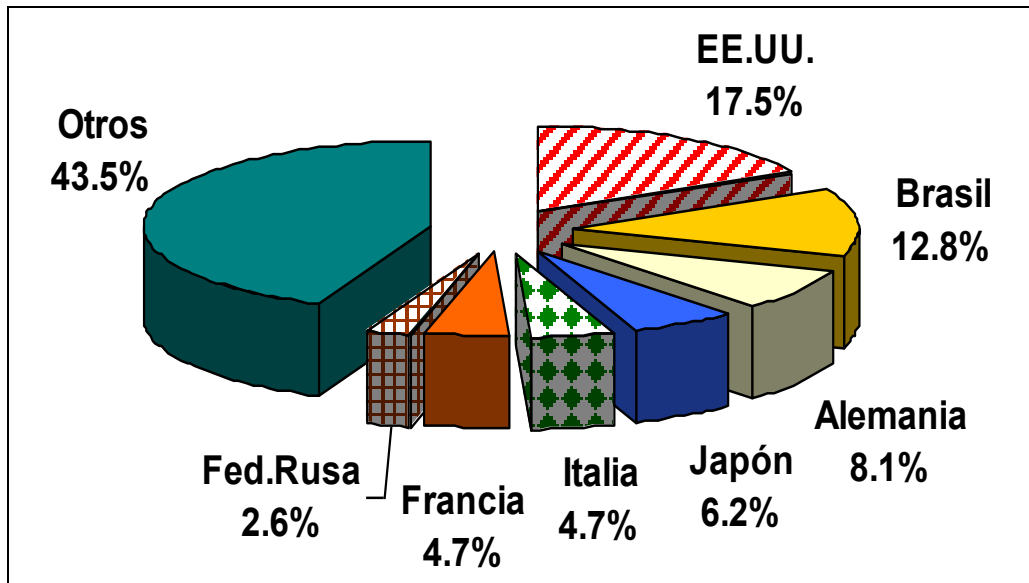
En el Ecuador de los 169,362 extranjeros que llegaron a visitar el país en el 2008, el 22% son americanos, quienes son los mayores consumidores de café a nivel mundial sin olvidar a Brasil, Alemania, Francia y Colombia que también forman parte de este grupo y de quienes de igual manera se recepta al Ecuador un buen número de turistas de dichas nacionalidades cada año.

---

<sup>12</sup> Corporación Ecuatoriana de Cafetaleras y Cafetaleros

## GRÁFICO N° 9

### CONSUMIDORES DE CAFÉ - EXTRANJEROS



**Fuente:** Organización Internacional del Café

### CONSUMO INTERNO

Se está creando una cultura de tomar café de calidad en el país. El producto no se exporta únicamente, también se lo distribuye en algunos restaurantes y cafeterías del país.

En el mercado nacional el consumo de café promedio por ecuatoriano aumentó de 0,3 a 0,4 kilos, así lo confirma un estudio de Specialty Coffee Association of America. Esto, sumado al hecho de una exigencia cada vez mayor por parte del consumidor, ha dado paso a la apertura de cafeterías. A la par aparecen los baristas (especialistas en preparar café), una profesión que puede llegar a ser rentable considerando los \$4 que puede costar una taza de café.

La degustación de una tasa caliente de café va ganando valor agregado en Ecuador. Todo comenzó hace cerca de cinco años, cuando la bebida para el consumidor dejó de ser un estimulante y pasó a ser un deleite. Sin embargo, la

cifra es aún baja frente a países como Colombia que posee un consumo per cápita de 2 kilos; Costa Rica, 5, y Brasil, 14.

Pero, con un mercado cambiante y competitivo, la industria ha mejorado y ha ido creando nuevos negocios dirigidos al consumo de esta bebida, con estrategias comerciales que se las combina con arte. Así explicó Miguel Rendón, representante de la firma Escofee, que produce 5 000 kilos mensuales de café en grano, de los cuales el 96% es exportado.

Actualmente el consumo diario de café es de 220 tasas, es decir un 100% más que en 2006 cuando el promedio era de 110 tasas. "Las variedades más solicitadas son el capuchino y el americano", comentó el representante de la cafetería Mc Café, que vende con gran acogida estos productos. Un análisis difundido por la Asociación Nacional de Exportadores de Café (Anecafé) demuestra que la demanda en el país es de 300 gramos por persona al año.

### Gustos y Preferencias de los ecuatorianos 2008 -2009

GRÁFICO N° 10

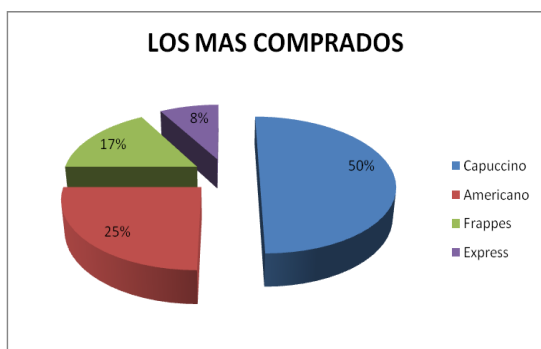
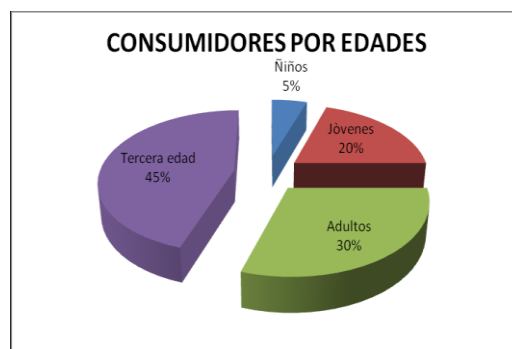


GRÁFICO N° 11



**Fuente:** estadísticas anuales CORECAF - Corporación Ecuatoriana de Cafetaleras y Cafetaleros

#### 2.1.4. ASPECTO SOCIO -CULTURAL

Dentro de la cultura de la sociedad ecuatoriana el gasto mensual en alimentos es uno de los rubros más importantes en cualquier canasta de consumo.

En países desarrollados, el consumo de alimentos bordea el 15% del gasto total; sin embargo, en países más pobres como el nuestro, el nivel de gasto oscila entre el 25% y el 35%. El gasto en alimentos y bebidas no alcohólicas, de los hogares urbanos en el Ecuador, alcanza los \$280 millones mensuales (27,3% de la canasta).

Los gustos y preferencias de los ecuatorianos cambian permanentemente; nuevos productos alimenticios están entrando al mercado periódicamente y, sin duda, la guerra de marcas, en este sector, es una de las más importantes que se libra a escala mundial, es así que las acciones de las grandes cadenas de supermercados y productos alimenticios generan millones de dólares en movimientos para las más importantes bolsas de valores.

Al ritmo actual de capacitación estima que en dos años el consumo de café especial en Ecuador se incrementará considerablemente. La instalación de nuevas cafeterías exclusivas en el país es la muestra de que se va por buen camino. “Hay consumo, solo falta repuntarlo”, sugiere Lupi.

El precio de cada café, de acuerdo con sus combinaciones, fluctúa entre 60 centavos hasta 3,20 dólares, valores que asimilan con facilidad los ecuatorianos. Pero para Vinicio Dávila, presidente de Cafecom y coordinador de la jornada de capacitación, la creatividad es necesaria para captar más clientes.

Por otro lado la cultura americana, en base a sus costumbres tiene ya en su dieta matutina la tasa de café. Se conoce que los americanos beben mucho esta bebida pero no hay cultura del café, de pararse unos minutos a tomarlo, ni solo ni en compañía. Además, el café que acostumbran a tomar es muy poco concentrado y sabe más a agua o a leche, con lo que es necesario beberse medio litro cada vez. De ahí viene la costumbre de llevárselo a la calle y beberlo andando, En muchos aspectos, los americanos son muy impacientes y les gusta hacer varias cosas a la vez, así tienen la sensación de ser más

eficientes y productivos. Los estadounidenses suelen beber café o té, y más de la mitad de la población adulta bebe al menos una taza al día.

Las casas de café o bares se los encuentra abundantemente en la mayoría de los países, los más famosos son lugares donde la gente navega en el internet y puede tomarse un café mientras otros juegan o adquieren otros servicios. Algunas de las amplias variedades de preparación de café se encuentra en los cafés gourmet o tiendas especiales.

El café en el pasado fue considerado como una vieja moda de la gente mayor y las variedades eran regulares y descafeinadas.

## **2.1.5. ASPECTO POLITICO – LEGAL LEYES POLITICAS**

### **2.1.5.1. PERMISOS LEGALES PARA OPERAR**

Dentro de este aspecto es importante mencionar los permisos para operar un establecimiento turístico, el mismo que debe cumplir cada año con innegables cancelaciones, los cuales son obligatorias para un entidad como es la cafetería Mc Café, puesto que al no tener actualizados ciertos pagos cada año la compañía no podrá seguir brindando sus servicios por un determinado tiempo ocasionando así grandes pérdidas a la empresa; dentro de los pagos que debe cumplir el sector de alimentos y bebidas se encuentran:

<b>LICENCIA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO</b>
---

**Obligación:** A partir de enero de cada año, el representante de un establecimiento turístico acudirá POR UNA SOLA VEZ a cualquiera de los diversos centros de recaudación que tiene el Municipio de Quito (Servipagos, Administraciones Zonales) y cancelará:

- Patente Municipal
- Tasa de Turismo
- Aporte Anual a CAPTUR
- Permiso de Bomberos

**Plazo:** hasta el 31 de marzo de cada año.



**Un solo trámite:** Con el comprobante de este pago, el contribuyente turístico se acercará a las Ventanillas Únicas Turísticas que funcionan en tres sitios de Quito:

1. Corporación Metropolitana de Turismo (García Moreno 1201 y Mejía) de 09H00 a 13H30 y de 14H00 a 16H30
2. Administración Zona Norte (Amazonas y Pereira) acercarse directamente a la ventanilla 21 de 08H00 a 14H00.
3. Cámara de Turismo de Pichincha CAPTUR (Patria y Amazonas, Edif. COFIEC, 3er. Piso) de 09H00 a 13H00 y de 14H00 a 18H00.

En estas Ventanillas se deben presentar los documentos que se especifican a continuación junto con el “Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento” debidamente lleno, inmediatamente le será entregada la Licencia Única Anual de Funcionamiento que incluye el permiso de Bomberos.

**Requisitos:**

- 1.- Copia del comprobante de pago de la tasa de turismo y patente municipal
- 2.- Formulario de Solicitud de Autorización de Funcionamiento firmado por el representante legal,
- 3.- Permiso de Uso de Suelo,
- 4.- Copia del RUC (si hubieren cambios, el RUC actualizado)

**Sanción:** La no renovación se sanciona con clausura del establecimiento.

**Base Legal:** Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

**PERMISO SANITARIO**

1. El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por la autoridad de salud competente (Ministerio de Salud), al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

**Requisitos:**

Para obtenerlo, se presenta en la Jefatura Provincial de Salud de Pichincha, ubicada en la calle Mejía y García Moreno 2do. Piso, lo siguiente:

- Certificado de uso de suelo
- Categorización (para locales nuevos) otorgado por el área de Control Sanitario
- Comprobante de pago de patente del año.
- Permiso sanitario de funcionamiento del año anterior (original).
- Certificado (s) de salud.
- Informe del control sanitario sobre cumplimiento de requisitos para la actividad.
- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.

**Tasas:**

Para la concesión de permisos sanitarios, se deben cancelar las tasas fijadas en el REGLAMENTO DE TASA POR CONTROL SANITARIO Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO publicado en el Registro Oficial No. 58 del miércoles 9 de abril del 2003; esa es la normativa que en la actualidad es usada por el Ministerio de Salud para la recaudación de tasas.

**2. CERTIFICADOS DE SALUD EMPLEADOS**

**Obligación:** Renovar el Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud. Los Centros de Salud que confieren los certificados de salud de los empleados, se encuentran ubicados en la Cuenca y Olmedo.

**Plazo:** hasta el 31 de marzo de cada año

**Base Legal:** Código de la Salud; Reglamento de Tasas

<b>PATENTE MUNICIPAL</b>
--------------------------

**Obligación:** Obtener el permiso de Patente, TODOS los comerciantes e industriales que operen en cada cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

**Plazo:** hasta el 31 de enero de cada año y el permiso tiene validez durante un año. (Ventanilla Única)

**Base Legal:** Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386 Código Municipal para el DMQ, Ordenanza 001.Art. III 33 al III. 46

**Dirección:** Administración Zonal correspondiente

**Teléfonos:** Administración Zonal correspondiente

**Requisitos:**

- Formulario de inscripción de patente (se lo compra en la ventanilla de venta de especies valoradas N.-14: \$0.20;
- RUC (original y copia)
- Cédula de Identidad (original y copia)
- Copia de la papeleta de votación (últimas elecciones)
- Copia de la carta del Impuesto Predial del local donde funciona el negocio (la carta puede ser de cualquier año)

En el caso de negocios que se dediquen a la venta de alimentos:

- Categorización (otorga este documento el departamento de control sanitario)
- Si el contribuyente es artesano calificado anexar original y copia de la calificación de artesano.
- Carné de artesano calificado (original y copia).

**Nota 1:** Para el pago de patente cuando ya existe la inscripción el interesado, deberá acercarse a partir del 2 de enero de cada año a la Administración Zonal respectiva.

**RÓTULOS Y PUBLICIDAD EXTERIOR**

Sirve para colocar mensajes publicitarios (rótulos, letreros, etc.) en espacios públicos o inmuebles de propiedad privada.

**Obligación:** Pagar el permiso por la instalación de rótulos o cualquier medio de publicidad al Municipio correspondiente, es una autorización para instalar medios de publicidad exterior en espacios privados, públicos y de servicios generales.

**Plazo:** obtención una vez instalado el rótulo y la licencia tiene validez durante UN AÑO.

**Base Legal:** Ordenanza 0186, R.O. 401 del 21 de noviembre del 2008.

**Dirección:** Administración Zonal correspondiente

**Teléfonos:** Administración Zonal correspondiente

## **PUBLICIDAD EXTERIOR**

Se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 401 del 21 de noviembre del 2008, la Ordenanza Metropolitana No. 0186 que sustituye el Capítulo I “**De la publicidad exterior**”, del Título III “**De los rótulos y carteles**” del Libro Segundo del Código Municipal, que fue anteriormente sustituido por la Ordenanza Metropolitana No. 096.

En esta Ordenanza se conceptualiza a la publicidad exterior como la actividad de divulgar, difundir y/o promocionar: marcas, productos, bienes, y/o servicios: comerciales, mercantiles o industriales; actividades profesionales; derechos; obligaciones; expresiones religiosas; denominaciones de organizaciones sociales y culturales, instituciones públicas, privadas, gubernamentales nacionales e internacionales, instalados en espacios privado, público y/o de servicio general, así como en los medios de transporte que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito, cuando se colocan en cualquier cuerpo externo o en las edificaciones para el aprovechamiento y/o explotación de su visibilidad, apreciación o lectura desde el espacio público, a través de los distintos medios.

La publicidad exterior puede realizarse a través de los siguientes medios:

- **PUBLICIDAD EXTERIOR FIJA:** La que se realiza mediante carteles o pancartas, letreros electrónicos, lonas, murales, paletas, pantallas, rótulos, traslúcidos, tótems, vallas y en general todo tipo de anuncios publicitarios que se implanten de manera temporal o permanente en espacios privados, públicos o de servicio general.
- **PUBLICIDAD EXTERIOR MÓVIL:** La que se realiza mediante elementos publicitarios instalados en medios de transporte tales como vehículos terrestres, aviones, globos aerostáticos o similares, y otros medios con movimiento por acción mecánica, eléctrica o de otra fuente.

En los medios de transporte terrestre, pueden realizarse a través de pintura, paneles y materiales o elementos adheridos a la carrocería.

#### **BOMBEROS**

**Obligación:** Pagar este permiso anualmente los propietarios de establecimientos comerciales.

#### **CONTRIBUCIÓN 1 X MIL A LOS ACTIVOS FIJOS (FMPE)**

**Plazo:** hasta 31 de marzo de cada año, establecimientos turísticos (Ventanilla Única)

**Obligación:** Pagar mediante depósito en cuentas corrientes del Fondo Mixto de Promoción Turística, la contribución del 1 por mil a los activos fijos.

**Plazo:** hasta el 31 de julio de cada año.

**Base Legal:** Ley de Turismo, artículos 39 y 40.

**Dirección:** Ministerio de Turismo: Av. Eloy Alfaro N32-300 y Carlos Tobar.

**Teléfonos:** 2507555 2507557

**Mail:** [www.vivecuador.com](http://www.vivecuador.com)

Están obligados a realizar este pago todos los prestadores de servicios turísticos que cuenten o no con registro y Licencia Única Anual de Funcionamiento actualizados para la prestación de servicios turísticos; es decir, contribuyentes que explotan establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, agencias de viajes, transportes (aéreos, terrestres, acuáticos y rentadores de autos) y establecimientos de animación y entretenimiento.

#### **2.1.5.2. OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

**Impuesto al valor agregado (IVA).**- Es un tributo que grava la transferencia de determinados bienes y la prestación de servicios. Siendo la tarifa para el

impuesto al valor agregado (IVA) a partir del 1° de septiembre de 2001 del 12% sobre la base imponible calculada según la ley.

Es agente de retención del IVA y contribuyente por lo cual esta obligado a retener el 12% por venta de pulpa de frutas, para lo cual el SRI le faculta realizarlo. También esta obligado a Retener el 0.30 % del IVA. Por venta de bienes muebles.

El pago de los impuestos lo realiza dentro de los primeros 12 días de cada mes y el reclamo al SRI de la Retención en la fuente lo realizan anualmente según las disposiciones del SRI.

### **Impuesto a la Renta**

Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas. Deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

La declaración y pago del Impuesto a la Renta se debe realizar desde el primero de febrero del año siguiente, hasta las fechas que se detallan a continuación:

**TABLA N° 8**  
**TABLA DE DECLARACIONES**

<b>Noveno Dígito</b>	<b>Personas Naturales</b>	<b>Sociedades</b>
1	10 de marzo	10 de abril
2	12 de marzo	12 de abril
3	14 de marzo	14 de abril
4	16 de marzo	16 de abril
5	18 de marzo	18 de abril
6	20 de marzo	20 de abril

7	22 de marzo	22 de abril
8	24 de marzo	24 de abril
9	26 de marzo	26 de abril
0	28 de marzo	28 de abril

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas 2009

El monto que se debe pagar depende de la base imponible, sobre la cual las sociedades pagan el 25%.

Mc Café como empresa responsable y contribuyente, desde su apertura ha cumplido con todos los requisitos, obligaciones tributarias y fiscales que las diferentes entidades públicas han dispuesto.

### **2.1.5.3. PROCEDIMIENTOS PARA ESTABLECER LEGALMENTE UNA FRANQUICIA EN ECUADOR**

#### **a) Elaboración de un contrato**

Estructurar de manera adecuada un contrato que una a las dos partes, al franquiciado y al franquiciante. Para firmar un contrato “en Ecuador existe la libertad para que las partes negocien y establezcan las condiciones, incluyendo aspectos legales, comerciales, tributarios, etc.”

Actualmente existen tres modalidades a través de las cuales se implementan los contratos de franquicia en el Ecuador:

1. “Mediante la constitución de una sociedad anónima, la cuál s encargará del manejo y administración”
2. “Domiciliación en el país de una sucursal de la compañía extranjera propietaria de los derechos de franquicia”
3. “La adquisición, administración y desarrollo de la franquicia por parte de una persona natural”<sup>20</sup>

Mientras que “en el caso de las franquicias internacionales, normalmente las compañías que otorgan la franquicia tienen un modelo de contrato conocido

como contrato Master”, el cual viene a resultar un modelo de contrato de adhesión mas que de libre negociación o contratación de sus componentes.

**Se requiere que el contrato de franquicia contenga la siguiente información fundamental:**

1. Licencia de Marca: Permite al franquiciado utilizar su marca, sus signo y símbolos distintivos juntamente con una serie de normas con relación a la forma de actuar del franquiciado, en cuanto a la actividad y administración a desarrollarse.
2. Transferencia de Know-How:
3. Regalías: Se debe establecer alguna forma de retribución del franquiciado al franquiciante.
4. Territorio: Delimitación territorial a favor del franquiciado
5. Asistencia del franquiciante al franquiciado: La misma que puede estar condensada en un manual operativo.
6. Las no competencias y/o las posibilidades de subfranquiciar
7. Confidencialidad: Consiste en la obligación de guardar secreto, prolongándose por un plazo posterior a la conclusión del contrato
8. Plazo de duración del contrato: Se establece un plazo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante.
9. Responsabilidades sociales o corporativas de los franquiciantes frente al estado del franquiciado, frente a posibles reclamos de sustentabilidad o defensa ecológica o daño a las culturas ancestrales de las localidades o manejo inadecuado de los desechos inorgánicos.
10. El derecho de propiedad de lo franquiciado

Previa a la firma del contrato “es ética la entrega de la Circular de Oferta de Franquicia (COF). Este documento tiene el objetivo de dar a conocer al prospecto de franquiciado la información más relevante de la franquicia, así como la asistencia técnica, quién o qué personas la otorgan, estados proforma (no obligatorio), lista de franquiciados en operación y, en la mayoría de los casos, una copia del contrato de franquicia. Para la recepción de este documento, el franquiciante requiere al franquiciado que firme una carta de



confidencialidad, ya que el documento contiene secretos industriales y candados tecnológicos de la franquicia”<sup>13</sup>

#### **b. Registro de Marca**

Si bien los contratos de franquicias establecen claramente la legislación a la cual esta sujeto el acuerdo, resulta recomendable introducir en los contratos de una cláusula de arbitraje, de preferencia en el país, dado que esto agilizará en gran medida los trámites en caso de alguna disputa con la contraparte y reducirá el costo, pues los procesos arbitrales en el exterior suelen ser onerosos para las compañías locales”.

Para realizar los trámites de constitución de una franquicia es recomendable contratar abogados especializados, ya que se estima que en el mejor de los casos el trámite se demora de 30 a 45 días. El costo de registro de las marcas es de \$64,00 por los 10 años de concesión, siendo esto renovable. Esto no incluye los honorarios profesionales de los abogados.

**A continuación se cita los artículos de la Ley del Registro de Marcas inherentes a este proceso:**

#### **De las Marcas**

**Art. 194.** Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica. También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

**Art. 201.** La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase

---

<sup>13</sup> <http://www.aefran.org/aspectoslegales.html>

internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el Reglamento.

**Art. 212.** El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.

**Art. 216.** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial. Nombre Comercial

**Art. 229.** Se entenderá por nombre comercial al signo o denominación que identifica un negocio o actividad económica de una persona natural o jurídica.

**Art. 230.** El nombre comercial será protegido sin obligación de registro. El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fe en el comercio, por al menos seis meses. Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, pero el derecho a su uso exclusivo solamente se adquiere en los términos previstos en el inciso anterior. Sin embargo, tal registro constituye una presunción de propiedad a favor de su titular.

**Art. 232.** El trámite de registro de un nombre comercial será el establecido para el registro de marcas, pero el plazo de duración del registro tendrá el carácter de indefinido.

### **De las Apariencias Distintivas**

**Art. 235.** Se considera apariencia distintiva todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distingan en la presentación de servicios o venta de productos.

**Art. 236.** Las apariencias distintivas serán protegidas de idéntica manera que los nombres comerciales.

La falta de una legislación específica sobre la materia dificulta el desarrollo del sector y convierte al Ecuador en un territorio virgen o paraíso para los franquiciantes que son quienes imponen condiciones a los inversionistas.

**2.2.** “El marco legal que regula el funcionamiento de las franquicias en el Ecuador, revela que se encuentra por completo atrasado frente a otros países del mundo, incluso con varios de la región, puesto que aun no existe una ley especial que regule el funcionamiento de establecimientos que operen bajo este modelo de contrato en el país. Por esto en Ecuador estos tipos de contratos se rigen por la Ley General, es decir, por el Código Civil Ecuatoriano, el Código Mercantil y la Ley de Propiedad Intelectual, sin embargo los expertos en el tema aseguran que principalmente la franquicia se la establece por el acuerdo entre las partes. Muchos asuntos legales de la franquicia en Ecuador se remiten a la decisión No. 344 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena”<sup>14</sup>

## **2.2. MICROENTORNO**

### **2.2.1. FUERZAS DE PORTER**

#### **2.2.1.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

El mercado de las cafeterías es uno de los más competitivos en el Ecuador y más aun en la ciudad de Quito, ya que por ser la capital del país cuenta con un sin número de establecimientos que expenden café, las cuales compiten en innovación, precios y por supuesto calidad.

La innovación es un factor importante entre competidores, ya que buscan diferenciarse y especializarse con la creación de nuevos productos en base a café, tales como bebidas con alcohol, bebidas heladas, bebidas calientes,

---

<sup>14</sup> Revista Ekos, Franquicias, Economía y negocios, Abril del 2009, N.-194, Publicación de Management Solution

postres, entre otros, que por supuesto llevan su valor agregado dependiendo del establecimiento, como adornos, envases y coberturas llamativas que hacen la diferencia.

Por otro lado los precios no varían significativamente ocasionado mayor competencia en el mercado, puesto que el consumidor busca un buen producto a precios económicos y de calidad la cual en la mayoría de cafeterías de la ciudad de Quito esta considerada en un nivel bueno, no obstante es esencial tomar en cuenta que los competidores de origen colombiano son una fuerte competencia, ya que la calidad del producto de dicho país, es reconocido por un gran número de consumidores de café del Ecuador.

Finalmente se considera substancial indicar que en el área competitiva de Mc Café existen empresas que ofrecen el producto con una variedad de servicios complementarios y con características similares, estos son panadería, pastelería, heladería, frutería, servicio a domicilio, etc., que incrementan aún más la rivalidad entre competidores.

**Entre los competidores más importantes se encuentran:**

**TABLA N° 9  
COMPETENCIA DIRECTA**

<b>FRANQUICIA</b>	<b>JUAN VALDEZ</b> 	<b>EL ESPAÑOL</b> 	<b>TRAIN STOP</b> 	<b>METRO CAFÉ</b> 	<b>TOTAL</b>
<b>Producto</b>	5	5	4	4	<b>18</b>
<b>Precio</b>	3	4	3	3	<b>13</b>
<b>Ubicación</b>	5	5	5	4	<b>19</b>
<b>Publicidad</b>	5	3	3	3	<b>14</b>
<b>Calidad</b>	5	4	5	4	<b>19</b>
<b>Fidelidad</b>	5	5	3	4	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	

Realizado por Jessica Fierro

En base a los resultados obtenidos se deduce que la competencia directa de mayor preocupación es la Cafetería Juan Valdez, quien ofrece un buen producto, con una publicidad de primera y con clientes fieles a su marca a pesar de que sus precios son altos en relación a la competencia.

De los factores de competencia analizados anteriormente el más relevante después de la ubicación, es la calidad del producto ya que todos las cafeterías nombradas emplean materia prima adecuada y de buenas características como es el caso del café que en su mayoría utilizan el de origen lojano, a excepción de Juan Valdez que se especializa en el café colombiano haciendo la diferencia entre su competencia

#### **2.2.1.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Mc Café como empresa se concentra en los gustos y preferencias de cada persona, innovando sus productos y por ende cumpliendo con las expectativas de sus clientes a fin de combatir la gran competencia existente en el mercado, razón por la cual el poder de negociación de los compradores es alto ya que los clientes deciden a que lugar asistir a fin de obtener un servicio rápido y producto de calidad.

#### **2.2.1.3. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES**

En este mercado, la entrada de competidores existe; buscan tecnología de punta e instituciones que brindan la capacitación adecuada en la preparación del producto y manejo de equipos, hay que considerar que hay barreras al respecto pero no son limitantes en la creación de una cafetería y que en el mediano plazo habrá nuevos ingresos de competidores.

Por otro lado es importante considerar que hoy en día el capital a invertirse no es una barrera de preocupación, ya que gracias a las diferentes entidades financieras existentes en la actualidad se puede conseguir ayuda para este tipo de inversiones sin mayor grado de dificultad.

### 2.2.1.3.1. BARRERAS DE ENTRADA

TABLA N° 10

#### VALORACIÓN DE LOS POSIBLES NUEVOS INGRESANTES AL SECTOR

Nuevos Ingresantes	Descripción	Pond	Calif. 1 -10	Total
<b>Economías a escala</b>	Los precios bajos son indiscutiblemente un aspecto importante y atrayente en este tipo de sector, el mismo que se consigue con volúmenes altos de ventas que llevan a las empresas a trabajar a economías a escala.	0.20	8 B. Alta	1.6
<b>Diferenciación del producto</b>	Un significativo segmento de consumidores indico tener preferencia por cafeterías del sector, lo cual es un indicador que la diferenciación esta clara a la percepción de los clientes, debido a la innovación y calidad del producto que presentan.	0.20	8 B. Alta	1.6
<b>Requisitos de capital</b>	La inversión mínima para emprender este tipo de negocio , no excede de los \$20.000, lo cual indica que los requisitos de capital son bajos y accesibles para cualquier persona más aun con las facilidades de financiamiento que existen en el país.	0.20	6 B. Media Alta	1.2
<b>Costos de inicios altos</b>	La mayoría de cafeterías del sector que se encuentran operando a la actualidad no han hecho inversiones altas en promoción y publicidad, y sin embargo han llegado sus clientes hasta el lugar, regresando siempre y cuando el servicio haya sido bueno	0.05	4 B. Baja	0.2
<b>Costos cambiantes</b>	Las cafeteras son empresas que necesitan ser innovadas constantemente y más aún con lo que respecta a la tecnología ya que de sus maquinarias y equipos dependerá la	0.05	6 B. Media	0.3

	calidad del producto sin dejar a un lado la capacidad del hombre.		Alta	
<b>Política gubernamental</b>	Las reglamentaciones legales para las cafeterías o cualquier establecimiento de alimentos y bebidas que se rigen en este sector son simples y no representan ninguna barrera para iniciar.	0.05	4 B. Baja	0.2
<b>Accesos a canales de distribución</b>	Los servicios de cafeterías se desarrollan con canales directos de distribución por lo que no dependen de intermediarios, sin embargo la cobertura de sus servicios si depende de la ubicación del local, lo cual se considera difícil al momento de encontrar lugares estratégicos.	0.05	8 B. Alta	0.4
<b>Curva de experiencia</b>	La experiencia es si duda alguna lo que ha originado un valor agregado alas cafeterías ya que de ello depende la calidad del producto.	0.20	8 B. Alta	1.6
			<b>TOTAL</b>	<b>7.1</b>

Realizado por Jessica Fierro

#### 2.2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Una cafetería tiene varios proveedores, entre ellos se enumeran los siguientes:

**TABLA N° 11**

#### **PROVEEDORES MC CAFÉ**

<b>TIPO DE PROVEEDOR</b>	<b>PRODUCTOS/PERSONAL</b>	<b>PROVEEDORES</b>
<b>Materia prima directa</b>	Café en Grano Café molido Postres Empanadas Leche Crema de leche	Cariamanga Cariamanga Pastelería Sweet PANACA Toni Toni

<b>Materia prima indirecta</b>	Canela Cocoa en polvo Removedores Vasos Plásticos Vasos Cartón Sorbetes	Supermaxi Supermaxi Plasticop Plasticop Plasticop Plasticop
<b>Mano de obra directa</b>	Baristas	
<b>Mano de obra indirecta</b>	Cajeros Personal de limpieza Meseros	

**Fuente:** Empresa Mc Café – Quito

**Elaborado** por Jessica Fierro

Para Mc Café los proveedores tienen poco poder de negociación debido a la gran competencia entre ellos., salvo dos de ellos que son considerados críticos y que por ende tienen un fuerte poder de negociación

Los postres por ejemplo los puede proveer cualquier pastelería con la misma calidad de Sweet, el café en grano cualquier otra empresa cafetera como la de Cariamanga que provee un buen café pero que es posible obtenerlo también con otros distribuidores lojanos.

En fin los proveedores son abundantes y no se diferencian entre si, por lo que un proveedor, no puede exigir un mayor precio que otro, sino al contrario la empresa exige calidad y precios reducidos.

**Entre los proveedores considerados como críticos, se encuentran los siguientes:**

1. Proveedor de materia prima directa “PANACA”, puesto que es una empresa lider en productos congelados y secos con años de experiencia en este tipo de productos que requieren cautelosas medidas en procesos de producción y distribución.
2. Proveedor de mano de obra directa “BARISTAS”, ya que de ellas dependen la calidad del producto y el servicio que acompaña al mismo.



### 2.2.1.5. PRODUCTOS SUTITUTOS

Los productos sustitutivos no son una amenaza para la empresa, esto se debe a que Mc Café se encarga de ofrecer todos los productos que puedan reemplazar a sus productos estrellas, como por ejemplo los pasteles pueden ser reemplazados por empanadas de carne, croissant, empanadas de pollo, galletas, etc. y con lo que respecta a bebidas aparte de café se ofrece té de frutas, agua con gas/sin gas, chocolate caliente, batidos frozen, entre otros.

**TABLA N° 12**  
**PRODUCTOS SUSTITUTOS**

<b>SUSTITUTOS</b>	Se consumen después de una comida	Se encuentran dentro de un desayuno	Son aperitivos en una conversación	Poseen Precios reducidos, al alcance de todos	Se acompañan con productos de harina (pan, pasteles, empanadas, etc.)	Los expenden cafeterías, restaurantes, heladerías, supermercados, etc.
<b>CAFÉ</b>	5	5	5	5	5	5
Yogurt	5	5	4	5	5	5
Jugos	5	5	5	5	5	5
Helados	5	3	5	5	4	5
Gaseosas	5	2	3	5	4	5

Elaborado por Jessica Fierro

## 2.3. ANALISIS INTERNO

### 2.3.1. Cadena de Valor

Para diagnosticar y tratar de mejorar la ventaja competitiva en la empresa se ha utilizado la herramienta de la Cadena de Valor, en la cual están representadas todas las actividades discretas que se desarrollan en la misma, tales como diseño, producción, marketing, logística, distribución de productos, asistencia técnica, etc. Cada una de estas actuaciones discretas puede contribuir a posicionar el coste relativo de la empresa o a crear las bases de diferenciación, es decir, las estrategias competitivas básicas que puede adoptar la empresa.

### **2.3.2. Actividades de Apoyo**

#### **Abastecimiento**

Actividad que se encuentra manejada por igual con la materia prima de Mc Donald's. En si Mc Café no tiene un proceso propio con el cual se realice una adquisición adecuada, y por ende un abastecimiento y control de inventario apropiado por parte de los encargados de la cafetería, razón por la cual el desperdicio de materia prima en Mc Café se encuentra en un nivel alto, causando así grandes pérdidas que con el transcurso del tiempo influirá en la rentabilidad de la empresa.

#### **Desarrollo de Tecnología**

Mc café se caracteriza por poseer maquinarias y equipos de calidad, a fin de producir un producto de primera que sea del agrado del consumidor. Entre los equipos más sofisticados están la maquina de café "Brasilia" con 2 boquillas y 2 evaporizadores, el molinillo, licuadora inteligente, horno automático, y el diswash (lavadora de platos), los cuáles son de gran importancia dentro de la producción del producto.

Es primordial mencionar que todos los equipos tecnológicos de Mc Café necesitan un mantenimiento adecuado, a fin de conservarlos en buen estado, sin embargo dicho mantenimiento no se hace de forma periódica ni correcta causando molestias a los equipos y por ende a los clientes ya que el producto no es el mismo al no encontrarse la maquinaria en óptimas condiciones.

#### **Administración de Recursos Humanos**

El departamento encargado en el reclutamiento del personal es el de Recursos Humanos, quienes a más de generar nuevos ingresos de empleados, se encargan de capacitar en base a las necesidades y requerimientos de la empresa y al mismo tiempo motivar al personal brindando un buen ambiente laboral, otorgando ascensos, eligiendo el empleado del mes, incrementando sueldos, etc.

Además esta área se preocupa del pago de salarios, manejo de uniformes, entrega de certificados, renovación de contratos, es decir todo lo relacionado con el personal.

Por otro lado la actividad más grande de Recursos Humanos es la organización anual del concurso “All Stars”, llevado a cabo en la ciudad de Guayaquil., en donde se reúnen los mejores crew, baristas, entrenadores y gerentes de todo el Ecuador, con el objeto de conseguir a las estrellas de Mc Donald’s quienes son motivados con grandes premios y posibles ascensos laborales, dependiendo de su experiencia y conocimiento adquirido durante su trayecto en la empresa.

### **Infraestructura de la Empresa**

Sin duda alguna Mc Café cuenta con una infraestructura apropiada y muy bien organizada, ya que posee diferentes ambientes para sus clientes, tales como, área de fumadores, mesas outside, zona wifi y el área compartida; no obstante las áreas internas tales como crewroom, bodega y gerencia, son espacios muy reducidos, que sin embargo son del agrado del personal.

- ✓ El área de producción y servicio a pesar de ser un espacio pequeño esta muy bien instaurado, la barista tiene su espacio para la preparación del café, la cajera de igual manera en el mesón de enfrente y la encargada del lavado de platos tras la caja principal.
- ✓ El área de almacenamiento se encuentra en la planta baja, la cual consta de pequeñas bodegas para el almacenamiento de productos secos y grandes refrigeradores para productos congelados.
- ✓ El área del personal es un espacio pequeño, utilizado específicamente para el descanso de los empleados y almuerzos en sus horarios establecidos.
- ✓ En cuanto a la estructura organizativa no se encuentra localizada en la misma edificación, sino en sus propias instalaciones, ubicadas en el Mc Donald’s de la Av. Patria y 6 de Diciembre, gozando de comodidades y espacio suficiente como para que se desarrollen cada uno de sus departamentos.

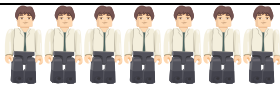



### 2.3.3. Actividades Primarias

#### Logístico Interna

Todo lo referente a la logística interna lo lleva a cabo la parte gerencial de la empresa es decir los pedidos, devolución a los proveedores, recepción y distribución, mientras que el almacenamiento lo realizan los empleados con la supervisión del gerente encargado. Cabe mencionar que esta etapa de la cadena de valor se maneja conjuntamente con Mc Donald`s por el echo de ser una misma empresa y encontrarse en el mismo lugar.

La parte gerencial se encuentra conformada de la siguiente manera:

**TABLA N° 13**  
**PUESTOS DE EMPLEADOS MC CAFÉ**

MC CAFÉ		
CATEGORIA	PUESTOS	FUNCIÓN
	GERENTE GENERAL	A cargo de toda la sucursal
	GERENTE SWIN	A cargo de toda la sucursal cuando no esta el gerente general
	CORRE PISO	A cargo del piso (2 o más áreas)
	CORRE AREA	A cargo de un área

**Fuente:** Información Mc Cafè  
**Elaborado** por Jessica Fiero

En base a la tabla de puestos de la empresa, la logística interna lo realiza cualquiera de las 4 autoridades mencionadas anteriormente, esto depende del turno de trabajo de cada uno de ellos.

## Recepción de Materia Prima

**TABLA N° 14**  
**PROVEEDORES MC CAFÉ**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DIAS DE RECEPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Sweet`s</b>	Productos secos y congelados	Martes, jueves y sábado	Los pedidos se realizan tomando que en cuenta que en refrigeración debe haber un promedio de 6 tortas por cada tipo
<b>PANACA</b>	Productos congelados	Martes	Se reciben aproximadamente 2 cajas de 200 unid por producto cada 15 días
<b>Plasticop</b>	Envases para Cafè, bebidas frías, tortas.	Miércoles o Jueves	Se recepta 1 vez en la semana

**Fuente:** Información Mc Cafè

**Elaborado** por Jessica Fierro

Con respecto al manejo de materiales y control de inventarios se encargan las baristas quienes a diario, semanal y mensual, hacen un inventario de la materia prima, lo cual por el hecho no tener un proceso adecuado de inventarios ocasiona pérdida de tiempo y molestias al contar uno a uno cada producto.

Lastimosamente la logística interna en Mc Cafè no presenta una buena organización, lo cual ha ocasionado innumerables perdidas de tiempo y por supuesto económicas.

### **Operaciones**

Las actividades relacionadas con la transformación de insumos esta directamente manejada por las 5 baristas de la cafetería, quienes realizan las siguientes actividades de apertura cada día:

1. Preparan los equipos

2. Hornean ciertos productos de vitrina
3. Decoran la vitrina y ubican de productos
4. Preparan el café molido en el molinillo

La producción del producto depende del tipo de bebida a prepararse, tomando como tiempo base para hacerlo 3 minutos, sin embargo por el manejo de los equipos, mal abastecimiento de materia prima, falta de experiencia, equivocaciones y cambio en la toma de pedido, no se cumple con dicho tiempo, originando el disgusto de los consumidores

Finalmente en el cierre de la cafetería se procede a dar limpieza a todos los equipos y utensilios, proceso que no se lo cumple a cabalidad, ocasionado problemas en la apertura del siguiente día.

### **Logística Externa**

Una vez producido el producto la cajera es quien se encarga de preparar de bandeja y montarla de acuerdo a la cantidad y tipos de café pedidos por el cliente.

El problema surge cuando existen demasiadas órdenes por entregar, ya que la persona encargada no tiene una guía adecuada para saber el destino de las mismas, puesto que se carece de una comanda con el numero de mesas y por ende se dificulta encontrarle al cliente más aun cuando las mesas tampoco tiene numeración.

### **Mercadotecnia y Ventas**

Dentro de la mercadotecnia y ventas entra el departamento de Marketing de Mc Donald`s quien también se encarga de Mc Cafè, quienes trabajan mancomunadamente con los empleados, si embargo no se realiza mayor publicidad para la cafetería ocasionado que muchas personas no tengan conocimientos de la existencia de la misma y peor aun de los productos que ofrece.

De las pocas actividades que se han hecho en beneficio de la cafetería es la entrega de flyers, degustaciones y encuestas a los clientes sin resultado alguno. La única fuente segura de promoción ha sido la técnica boca – oreja, la

cual se ha dado por los mismos clientes al haber recibido un producto y servicio de calidad.

#### **2.3.4. Capacidad Administrativa**

Mc Cafè como empresa forma parte de Mc Donald`s, razón por la cual la administración es compartida, la misma que se rige a políticas, reglamentos, y leyes establecidos por la franquicia.

Dicha administración sin duda alguna es muy organizada y depende en sí de los máximos de la organización sin embargo el dueño de la franquicia de Ecuador ha establecido ciertos cambios en su administración rigiéndose a reglamentos establecidos desde EE.UU.

#### **2.3.5. Capacidad Financiera**

Sin duda alguna Mc Donald`s posee una gran capacidad económica la misma que es administrada por el departamento financiero, gracias a la cual la cafetería cuenta con equipos de primera, infraestructura adecuada, imagen corporativa, materia prima de calidad, etc. Sin embargo para la aplicación de nuevas ideas dentro de la misma se necesita de la aprobación de cada uno de los encargados, originando dificultad al momento de solicitar recursos económicos para su aplicación.

#### **2.3.6. Capacidad Laboral**

Es relevante la forma en que trabaja el departamento de Recursos Humanos de la empresa., ya que poseen un apropiado proceso de reclutamiento de personal, el mismo que se caracteriza por cumplir con ciertas entrevistas con los administrativos y gerentes de la organización a fin de conocer más a fondo al posible empleado.

Las pruebas establecidas por el mismo departamento ayudan notablemente al interesado por el trabajo a reconocer a que tipo de trabajo se está aplicando y para el departamento a reconocer que tipo de personal se está reclutando. No obstante a pesar de ello, existe una extrema rotación del personal, causando a Mc Cafè inestabilidad laboral y por ende dificultad en el desarrollo de procesos.

### **2.3.7. Capacidad de Producción**

Mc Cafè cuenta con los equipos, maquinarias, personal y materia prima necesarias para cumplir con los requerimientos de sus clientes sin importar la cantidad que requieran, es decir su capacidad productiva es excelente.

## **2.4. ANALISIS FODA**

El análisis FODA constituye una herramienta típica utilizada en los diagnósticos de situación y permite identificar el conjunto de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades que servirán de referencia a Mc Café para diseñar su análisis estratégico.<sup>15</sup>

### **2.4.1. FORTALEZAS**

Se consideran como fortalezas aquellos factores internos propios de la empresa y, por tanto controlables, que pueden contribuir o contribuyen, al cumplimiento de las estrategias y objetivos de la misma:

- ✓ Buena atención al cliente
- ✓ Maquinaria moderna
- ✓ Acceso a la actual tecnología
- ✓ Ubicación de la empresa
- ✓ Ofertas en los productos
- ✓ Precios bajos
- ✓ Servicio rápido

### **2.4.2. DEBILIDADES**

Se definen como aquellos factores internos o puntos débiles de la empresa que perjudican, o pueden perjudicar, a la consecución de las metas u objetivos fijados por la misma:

---

<sup>15</sup> PYME-Área de Información Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Economía



- ✓ Extrema rotación del personal
- ✓ Carencia de organización del trabajo
- ✓ Bajo nivel de capacitación
- ✓ Defectuoso proceso de toma y entrega de pedidos
- ✓ Inadecuado proceso de manejo de inventarios
- ✓ Falta de publicidad

### 2.4.3. ANÁLISIS DE IMPACTO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

**TABLA N° 14**  
**FORTALEZAS - DEBILIDADES**

FORTALEZAS	IMPACT			DEBILIDADES	IMPACT		
	A	M	B		A	M	B
Servicio rápido	X			Extrema rotación del personal		X	
Buena atención al cliente	X			Carencia de organización del trabajo		X	
Maquinaria moderna		X		Bajo nivel de capacitación		X	
Acceso a la actual tecnología		X		Defectuoso proceso de toma y entrega de pedidos		X	
Ubicación de la empresa		X		Inadecuado proceso de manejo de inventarios			X
Ofertas en los productos	X			Falta de publicidad			X
Precios bajos	X						

Elaborado por Jessica Fierro

### ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.4.4. OPORTUNIDADES

Son factores externos a la empresa, no controlables, que pueden contribuir al cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados por la empresa:

- ✓ Alto porcentaje de demanda
- ✓ Fidelidad del cliente

- ✓ Surgimiento de nuevos mercados
- ✓ Reconocimiento de la marca

#### 2.4.5. AMENAZAS

Se identifican como amenazas aquellos factores externos, no controlables, que puedan perjudicar el cumplimiento de estrategias de la empresa:

- ✓ Nuevos impuestos gubernamentales “aranceles”
- ✓ Situación económica del país
- ✓ Reducidas barreras de entradas que insita el ingreso de nuevos competidores
- ✓ Rivalidad entre competidores

#### 2.4.6. ANÁLISIS DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

TABLA N° 15

##### OPORTUNIDADES-AMENAZAS

OPORTUNIDADES	IMPAC			AMENAZAS	IMPACT		
	A	M	B		A	M	B
Alto porcentaje de demanda	X			Nuevos impuestos gubernamentales “aranceles”	X		
Fidelidad del cliente	X			Situación económica del país			X
Surgimiento de nuevos mercados		X		Reducidas barreras de entradas que insita el ingreso de nuevos competidores			X
Reconocimiento de la marca			X	Rivalidad entre competidores		X	

Elaborado por Jessica Fierro

#### 2.4.7. MATRIZ DEFENSIVA

La Matriz de Defensiva se la desarrolla con la finalidad de crear objetivos corporativos defensivos o de producción, en función de las debilidades de la empresa y las amenazas del ambiente. Se realiza una calificación de cada influencia en una escala:

- ✓ 5 = Alto

- ✓ 3 = Medio
- ✓ 1 = Bajo
- ✓ 0 = Nulo

Se suma las filas y las columnas y las de mayor puntaje se seleccionan para la elaboración de los objetivos.

**TABLA N° 16**  
**MATRIZ DEFENSIVA**

		AMENAZAS					
		1	2	3	4		
		Nuevos impuestos gubernamentales "aranceles"					
		Situación económica del país					
		Reducidas barreras de entradas que insita el ingreso de nuevos competidores					
		Rivalidad entre competidores					
<b>DEBILIDADES</b>	1	Extrema rotación del personal	2	5	4	1	12
	2	Carencia de organización del trabajo	1	1	1	3	6
	3	Bajo nivel de capacitación	3	5	5	5	18
	4	Defectuoso proceso de toma y entrega de pedidos	4	5	4	5	18
	5	Inadecuado proceso de manejo de inventarios	2	5	3	5	15
	6	Falta de publicidad	1	3	1	5	10
			13	24	18	24	79

Elaborado por Jessica Fierro

## **OBJETIVOS DEFENSIVOS**

- ✓ Brindar a los empleados una capacitación adecuada y periódica que garantice un producto y servicio de calidad a fin de combatir a la competencia y por ende generar mayores ingresos económicos a la empresa.
- ✓ Establecer un nuevo sistema de gestión y organización que facilite a los empleados la toma y entrega de pedidos con el objeto de mejorar el servicio al cliente, optimizando tiempo y recursos.
- ✓ Implantar un proceso adecuado de manejo de inventarios para así lograr reducir el porcentaje de desperdicio, de tal manera que se genere mayor rentabilidad y por ende se combata el ingreso de nuevos competidores.

### **2.4.8. MATRIZ OFENSIVA**

La Matriz de Ofensiva se la desarrolla con la finalidad de crear objetivos corporativos ofensivos o de crecimiento, en función de las fortalezas de la empresa y las oportunidades del ambiente.

Para su elaboración, se procede a seleccionar los factores claves del éxito obtenidos de las Matrices PCI o EFI y de la Matriz POAM o EFE. Los factores claves de éxito son aquellos que generan un mayor impacto. Luego se procede a verificar la influencia que tienen cada una de las fortalezas con las oportunidades encontradas (de que forma las fortalezas permitirán aprovechar las oportunidades del medio).

Se realiza una calificación de cada influencia en una escala:

- ✓ 5 = Alto
- ✓ 3 = Medio
- ✓ 1 = Bajo
- ✓ 0 = Nulo

Se suma las filas y las columnas y las de mayor puntaje se seleccionan para la elaboración de los objetivos

**TABLA N° 17**  
**MATRIZ OFENSIVA**

			OPORTUNIDADES				
			1	2	3	4	
			Alto porcentaje de demanda	Fidelidad del cliente	Surgimiento de nuevos mercados	Reconocimiento de la marca	
<b>FORTALEZAS</b>	1	Buena atención al cliente	5	5	4	5	19
	2	Maquinaria moderna	5	3	3	3	14
	3	Acceso a la actual tecnología	5	1	4	3	13
	4	Ubicación de la empresa	5	1	2	4	12
	5	Ofertas en los productos	5	3	5	4	17
	6	Precios bajos	5	5	5	4	19
	7	Servicio rápido	5	4	5	4	18
				40	27	33	32

Elaborado por Jessica Fierro

**OBJETIVOS OFENSIVOS**

- ✓ Generar en la mente del consumidor el posicionamiento de la marca brindando una buena atención al alto porcentaje de demanda existente en el mercado.

- ✓ Aprovechar el servicio rápido de Mc Café con el objeto de captar nuevos ingresos de mercado.
- ✓ Fidelizar a los clientes de tal manera que se aproveche el reconocimiento de la marca caracterizada por un producto de calidad a un precio cómodo.

#### 2.4.9. MATRIZ FODA

El propósito de la Matriz FODA es crear alternativas de estrategia posibles, no seleccionar ni determinar cuales son las mejores.

**TABLA N° 18**  
**MATRIZ FODA**

N°	FORTALEZAS	N°	DEBILIDADES
2	Buena atención al cliente	1	Extrema rotación del personal
3	Maquinaria moderna	2	Carencia de organización del trabajo
4	Acceso a la actual tecnología	3	Bajo nivel de capacitación
5	Ubicación de la empresa	4	Defectuoso proceso de toma y entrega de pedidos
6	Ofertas en los productos	5	Inadecuado proceso de manejo de inventarios
7	Precios bajos	6	Falta de publicidad
8	Servicio rápido		
N°	OPORTUNIDADES	N°	AMENAZAS
1	Alto porcentaje de demanda	1	Nuevos impuestos gubernamentales "aranceles"
2	Fidelidad del cliente	2	Situación económica del país
3	Surgimiento de nuevos mercados	3	Reducidas barreras de entradas que insita el ingreso de nuevos competidores
4	Reconocimiento de la marca	4	Rivalidad entre competidores

**Elaborado por Jessica Fierro**

2.4.10. MATRIZ DE APROVECHAMIENTO FO – ESTRATEGIAS

TABLA N° 19  
MATRIZ DE APROVECHAMIENTO FO

		OPORTUNIDADES
		01. Alto porcentaje de demanda 02. 03. Fidelidad del cliente 04. Surgimiento de nuevos mercados Reconocimiento de la marca
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS
F2. Buena atención al cliente F3. F4. Maquinaria moderna F5. Acceso a la actual tecnología F6. F7. Ubicación de la empresa F8. Ofertas en los productos Precios bajos Servicio rápido		<b>F2/01.</b> Crear un manual de procedimientos de atención al cliente con el fin de personaliza y estandarizar el servicio al consumidor, obteniendo un buen posicionamiento de la marca  <b>F7/02.</b> Conservar la fidelidad del cliente, haciendo un análisis trimestral de la los precios y productos de la competencia a fin de mantenerse con precios inferiores, tomando en cuenta la rentabilidad de la empresa y poder adquisitivo del cliente.  <b>F8/01.03.</b> Implementar en el proceso de servicio un esquema de tiempos límites de atención al cliente con el fin de captar nuevos ingresos de mercado.

Elaborado por Jessica Fierro

2.4.11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA – ESTRATEGIAS

TABLA N° 20  
MATRIZ DE VULNERABILIDAD DA

		AMENAZAS
		<p>A1 Nuevos impuestos gubernamentales “aranceles”</p> <p>A2 Situación económica del país</p> <p>A3 Reducidas barreras de entradas que insita el ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A4 Rivalidad entre competidores</p>
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
D	Extrema rotación del personal	<p><b>D3/A2.A3.</b> Crear un programa de capacitación periódica tomando en cuenta las áreas de mayor preocupación, de tal manera que los empleados obtengan mayores conocimientos en su estación y por ende se incrementen las utilidades y se combata la competencia.</p> <p><b>D4/A2.A4.</b> Implementar al sistema de gestión existente en Mc Cafè la opción “impresora remota” la cual permite enviar mediante una impresora de tickets las comandas a los diferentes centros de producción automáticamente, con el objeto de obtener un control productivo y administrativo integrado.</p> <p><b>D5/A2.</b> Crear un proceso adecuado de inventarios, que permita organizar y originar datos diarios de la materia prima existente en bodega, de tal manera que se tenga un control del abastecimiento frecuente de Mc Cafè.</p>
1.	Situación económica del país	
D	Bajo nivel de capacitación	
2.	Defectuoso proceso de toma y entrega de pedidos.	
D	Inadecuado proceso de manejo de inventarios	
4.	Falta de publicidad	
D		
5.		
D		
6.		

Elaborado por Jessica Fierro



## **2.5. PLANES DE ACCION**

Una vez establecidos los objetivos y estrategias en base a las matrices ofensiva y defensiva, se procede a estructurar un plan de acción para cada uno de los objetivos, el cual esta compuesto por las actividades, tiempo, responsable, recursos (materiales, tecnológicos, económicos y humanos) y resultados.

**TABLA N ° 21**

**PLAN DE ACCIÓN N° 1**

<b>PLAN OPERATIVO</b>	<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>						
<b>OBJETIVO</b>	Establecer un nuevo sistema de gestión y organización que facilite a los empleados la toma y entrega de pedidos con el objeto de mejorar el servicio al cliente, optimizando tiempo y recursos.						
<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar al sistema de gestión existente en Mc Cafè la opción "impresora remota" la cual permite enviar mediante una impresora de tickets las comandas a los diferentes centros de producción automáticamente, con el objeto de obtener un control productivo y administrativo integrado.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPON.</b>	<b>RECURSOS</b>				<b>RESULTADO ESPERADO</b>
			<b>MATER.</b>	<b>TECNOL.</b>	<b>ECO NO.</b>	<b>HUMAN.</b>	
Analizar el sistema existente	1 día	Departamento técnico	Manual del sistema	Computador	-----	Técnicos	Ver la posibilidad de ingresar la opción impresora remota en el mismo sistema
Realizar la respectiva numeración de mesas	1 día	Departamento de Marketing	Hojas, mapa de estructura de puestos	-----	-----	Jefe RR.HH Gerente Mc Cafè	Organizar mesas de acuerdo a los clientes
Crear fichas para mesas con su respectivo número y logotipo	1 semana	Departamento de Marketing	Información publicitaria	Computador	\$300	Jefe de RR.HH Diseñador Grafico	Ubicar al cliente con facilidad
Implementar opción impresora remota	1 día	Departamento técnico	-----	Computador	\$50	Técnicos	Mejorar el servicio

Capacitar al personal sobre el nuevo sistema de toma y entrega de pedidos	1 día	Departamento de RR.HH	Información del sistema	Infocus Computador Sistema de Gestión	\$100	Jefe de capacitaciones	Dar a conocer el sistema de toma y entrega de pedidos
---	-------	-----------------------	-------------------------	---------------------------------------	-------	------------------------	---

Elaborado por Jessica Fierro

**TABLA N° 22**

**PLAN DE ACCIÓN N° 2**

<b>PLAN OPERATIVO</b>		<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>					
<b>OBJETIVO</b>	Implantar un proceso adecuado de manejo de inventarios para así lograr reducir el porcentaje de desperdicio, de tal manera que se genere mayor rentabilidad y por ende se combata el ingreso de nuevos competidores.						
<b>ESTRATEGIA</b>	Crear un proceso adecuado de inventarios, que permita organizar y originar datos diarios de la materia prima existente en bodega, de tal manera que se tenga un control del abastecimiento frecuente de Mc Cafè.						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPON.</b>	<b>RECURSOS</b>				<b>RESULTADO ESPERADO</b>
			<b>MATER.</b>	<b>TECNOL.</b>	<b>ECO NO.</b>	<b>HUMANOS</b>	
Análisis del manejo de inventarios actual	2 días	Gerente Mc Cafè	Información de inventarios pasados	Computador	-----	Gerente Mc Cafè Entrenadora	Descubrir decadencias
Estudio de los productos que se reciben	1 día	Gerente Swin	Información de proveedores y recepciones pasadas	Computador Software de la empresa	-----	Gerente Mc Cafè Entrenadora	Tener conocimiento de las características de los productos
Creación de tabla de			-----			Gerente	Proporcionar mayor facilidad y organización optimizando

inventariado	1 día	Gerente Mc Cafè		Computador	\$100	Mc Cafè Entrenadora	tiempo
Plan piloto	1 semana	Gerente Mc Cafè	Hojas y tablas de inventarios	-----	\$100	Gerente Mc Cafè Entrenadora Baristas	Examinar la eficacia del proceso

Elaborado por Jessica Fierro

### TABLA N° 23

#### PLAN DE ACCIÓN N° 3

PLAN OPERATIVO		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					
OBJETIVO		Generar en la mente del consumidor el posicionamiento de la marca brindando una buena atención al alto porcentaje de demanda existente en el mercado.					
ESTRATEGIA		Crear un manual de procedimientos de atención al cliente con el fin de personaliza y estandarizar el servicio al consumidor, obteniendo un buen posicionamiento de la marca					
ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPON.	RECURSOS				RESULTADO ESPERADO
			MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONOMICOS	HUMANOS	
Realizar un análisis del proceso de atención al cliente	2 días	Gerente Mc Cafè	Encuestas Información de atención al cliente actual	Computador	-----	Gerente Mc Cafè Entrenadora	Tener conocimiento de los puntos débiles de la atención
Crear manual de atención al cliente	1 semana	Gerente Mc Cafè	Encuestas Información de atención al cliente actual	Computador	\$100	Gerente Mc Cafè Entrenadora	Tener un proceso estándar de atención al cliente

Plan piloto	1 semana	Gerente Mc Cafè	Manual de Atención al cliente	-----	\$50	Gerente Mc Cafè Entrenadora Baristas	Verificar factibilidad
Control	A diario	Gerente Mc Cafè	Tabla de control	-----	-----	Gerente Mc Cafè	Realizar retroalimentación

Elaborado por Jessica Fierro

**TABLA N° 24**

**PLAN DE ACCIÓN N° 4**

<b>PLAN OPERATIVO</b>		<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>					
<b>OBJETIVO</b>		Fidelizar a los clientes de tal manera que se aproveche el reconocimiento de la marca caracterizada por un producto de calidad a un precio cómodo.					
<b>ESTRATEGIA</b>		Realizar un análisis trimestral de los precios y productos de la competencia a fin de mantenerse con precios inferiores, tomando en cuenta la rentabilidad de la empresa y poder adquisitivo del cliente.					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>				<b>RESULTADO ESPERADO</b>
			<b>MATERIALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>ECONOMICOS</b>	<b>HUMANOS</b>	
Realizar un estudio de la competencia directa	2 meses	Gerente Mc Cafè	Hojas	Grabadora, teléfono, cámara fotográfica	\$200	Gerente Mc Cafè entrenadora Baristas	Conocer más la competencia
Crear una base de datos con especificaciones importantes como precios, calidad, productos, promociones, descuentos, formas de pago.	1 mes	Gerente Mc Cafè	Información del estudio de la	Computadora	-----	Gerente Mc Cafè	Organizar y facilitar la búsqueda de

			competencia				información de la competencia
Planificar cronograma de salidas trimestrales	1 semana	Gerente Mc Cafè	Base de datos	Computadora	-----	Gerente Mc Cafè	Organizar de acuerdo a fechas y horarios
Analizar datos de la empresa y de la competencia	1 día	Gerente Mc Cafè	Base de datos	Computadora	-----	Gerente Mc Cafè	Implantar nuevas ideas y mantenerse en un nivel superior a la competencia

**Elaborado** por Jessica Fierro

## CAPITULO III

### 3. ASPECTOS GENERALES DE MC CAFÈ

#### 3.1. Reseña Historia

“En 1993 lanzó en Australia el McCafé, un concepto de un café separado de sus locales tradicionales y decorado con sofás de cuero y colores suaves. Estos locales se extendieron a otras partes del mundo, incluyendo Latinoamérica, donde cuenta con cerca de 200 establecimientos. La empresa dice que el concepto de McCafé es un éxito en los mercados internacionales, pero que nunca despegó en EE.UU. ya que la idea no encajaba con los hábitos de los consumidores. El drive-through genera dos tercios de las ventas de la empresa en ese país asegura Don Thompson, presidente de la filial estadounidense de la cadena.

La nueva estrategia ubicará a los cafés dentro de los locales existentes y a través de las ventanillas drive-through. La mayoría de los McCafés en América Latina funcionan en un espacio anexo al local principal. La empresa no especificó si adaptará el concepto de EE.UU. en los países latinoamericanos donde ya tiene McCafés.”<sup>16</sup>

#### 3.2. Objetivos de Mc Café

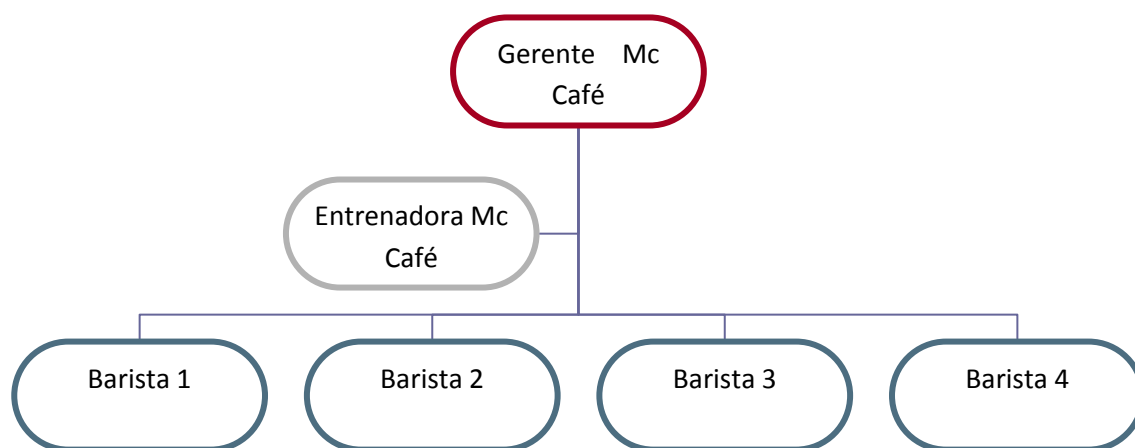
- ✓ Darle “algo más” a nuestros clientes que ya están dentro del restaurante, sin afectar las ventas de los productos del menú regular.
- ✓ Atraer a nuestros clientes para que nos visiten en otros horarios además de la hora del almuerzo o de la cena
- ✓ Ganar nuevos clientes que se sientan atraídos por la conveniencia de un servicio impresionante

---

<sup>16</sup> <http://www.mcdonalds.com.ar/#/NPC%253AServices%2523TopRight>

### 3.3. Organigrama

GRÁFICO N° 12



Elaborado por Jessica Fierro

### 3.4. Funciones de puestos de trabajo

#### GERENTE MC CAFÉ

El Gerente encargado de Mc Café desempeña varias funciones importantes, tales como:

- ✓ Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- ✓ Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- ✓ Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- ✓ Para cada uno de los proyectos se debe asignar el personal que va a llevar a cabo toda la ejecución.
- ✓ Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para tomar decisiones para otros niveles.
- ✓ Elaborar programas y elaborar objetivos a corto, mediano y a largo plazo.
- ✓ Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación



- ✓ Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de un nuevo producto
- ✓ Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.
- ✓ Proponer medidas y ajustes a sus actividades y elaborar informes para sus superiores.
- ✓ Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas así como estímulos para su personal.

## **ENTRENADORA**

Para Mc Café es de vital importancia, tener una persona alterna al gerente, ya que en caso de su ausencia, es el responsable de las tareas y actividades diarias de la cafetería; entre las funciones principales del barista se encuentran:

- ✓ Afrontar mientras el gerente se encuentre ausente
- ✓ Actuar como vocero
- ✓ Comunicar los objetivos a sus compañeros
- ✓ Resolver los problemas cuando se presentan
- ✓ Capacitar al nuevo personal
- ✓ Preocuparse del abastecimiento de materia prima
- ✓ Comunicar novedades diarias al gerente

## **BARISTA**

“Un barista es el profesional especializado en el café de alta calidad, que trabaja creando nuevas y diferentes bebidas basadas en él, usando varios tipos de leches, esencias y licores, entre otros. También es el responsable de la presentación de las bebidas.

La palabra «barista», cuyo origen se puede encontrar en el idioma italiano, nos dice que es una persona especializada en café. Para ser un buen barista se necesita mucha experiencia teórica y práctica. Debe ser una persona capaz de distinguir los distintos tipos de café para poder llegar a una mezcla o saber resaltar las

características de un origen único, para lo cual debe conocer sobre el proceso de tostado y los diferentes grados existentes.”<sup>17</sup>

Mc Café presenta dentro de las funciones del barista las siguientes:

- ✓ Preparar el café en base a estándares de calidad
- ✓ Verificar características de café
- ✓ Controlar el buen manejo de la maquinaria
- ✓ Decorar bebidas a presentarse
- ✓ Sugerir al cliente todo tipo de bebidas
- ✓ Responder al cliente toda inquietud referente al café

### 3.5. Maquinaria y equipo



Se encuentra en el mercado ecuatoriano desde 1993, en la importación y comercialización de maquinarias y equipos, menaje, utensilios, y sus relacionados para los sectores Hoteleros, Gastronómicos y Hospitalarios. Ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento.

Para Mc Café se convirtió en su proveedor desde hace más de 3 años, contribuyendo al buen manejo y desarrollo de todos sus equipos y maquinarias.

Dentro de la maquinaria y equipos con lo que cuenta actualmente Mc Café, se nombran los siguientes:

---

<sup>17</sup> [www.estableciemitnoshoteleros.com/funciones//barista](http://www.estableciemitnoshoteleros.com/funciones//barista)

**TABLA N° 25**  
**MAQUINARIA Y EQUIPO**

<p style="text-align: center;"><b>Maquina de Café Espresso</b></p> <p>Marca:BRASILIA Modelo:ROMA/P 2 grupos. Auto nivel. Bomba volumetrica incorporada. Gris/Negro. 1 grifo agua y 1 vapor. Funciona a gas o eléctrica. Capacidad:Caldera 12 lt.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Molino de Café</b></p> <p>Marca:BRASILIA Modelo:RR45/AE Color gris. Capacidad:1.2 kg Peso Kg:12 kg 220v/60hz</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Lavadora de Platos</b></p> <p>Marca:ATA Modelo:AF88 Cuba moldeada y doble pared. Filtros dobles en la cuba. Doble ciclo de lavado. Producción 48-24 cestas por hora. Consumo de agua por ciclo: 3 litros. Dimensiones de cestas: 50 x 50 cm. Potencia total 6,6 kw. Potencia de los boiles 6 kw. Tanque de calentamiento 3 kw. Altura total 40 cm. Incluye dos cestas. Capacidad:20 litros de tanque Peso Kg:94 220v Medidas ext.cm:60x63.5x127.5</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Contenedor de Vasos</b></p> <p><b>Marca:</b> Vollrath Modelo:5277911 Compartimiento individual evita picaduras y roturas. Color verde. Capacidad:36 Unidades Medidas ext.cm:7.6x7.6x12.7</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Licuada Automática</b></p>	



<p><b>Marca:</b> hamilton beach  <b>Modelo:</b>HBB 908 2 velocidades. 4 cuchillas. Su resistente vaso de policarbonato tiene una capacidad de 44 onzas. Posee una tapa ajustable en vinilo de 2 piezas. Capacidad:44 onzas Peso Kg:9 Medidas ext.cm:18x40x20</p>	
<b>Horno Industrial</b>	
<p><b>Marca:</b> Paniz  <b>Procedencia:</b>Brasileña <b>Modelo:</b>FTP 240 A gas. De ocho latas 58 x 70 cm. Produce 720 panes por hora. Funcionamiento automático. Bajo consumo de gas con el máximo rendimiento. Utilizado para panes, pizzas, bizcochos y afines. Posee una cámara tubular en acero inoxidable. Peso Kg:265 120v Medidas ext.cm:98x147x170</p>	

Realizado por Jessica Fierro

### 3.6. Cartera de Productos

#### 3.6.1. Bebidas calientes

**TABLA N° 26**  
**CARTERA DE PRODUCTOS**

PRODUCTO		PRODUCTO	
<b>FUERTES</b>			
<p>Ristreto</p> <p>\$0.80</p>		<p>Expreso largo</p> <p>\$0.90</p>	

<p>Expreso</p> <p>\$0.80</p>		<p>Expreso doble</p> <p>\$1.20</p>	
<b>SUAVES</b>			
<p>Americano</p> <p>\$0.80</p>		<p>Latte</p> <p>\$1.00</p>	
<b>CAPUCCINO</b>			
<p>Capuccino</p> <p>\$1.50</p>		<p>Cappucino Viena</p> <p>\$1.80</p>	
<p>Capuccino Moca</p> <p>\$1.80</p>		<p>Cappucino Tentación</p> <p>\$1.90</p>	

Elaborado por Jessica Fierro

### 3.6.2. Bebidas Frías

**TABLA N° 27**

<b>FRIOS</b>			
Frappé  \$2.00		Frappé Moca  \$2.25	
Frappé Dulce de Leche  \$2.20		Smottie de Frutilla  \$2.20	

Elaborado por Jessica Fierro

### 3.6.3. Productos secos

**TABLA N° 28**

<b>PASTELES</b>			
Pastel de carne  \$1.50		Pastel de pollo  \$1.50	
Pastel de acelga  \$1.50		Croissant  \$1.25	

Elaborado por Jessica Fierro



### 3.6.4. Productos congelados

**TABLA N° 29**

<b>CHESSCAKES</b>			
Frutas rojas  \$2.60		Manzana  \$2.60	
Oreo  \$2.60			
<b>TORTAS</b>			
Tentación  \$2.60		Brigadeiro  \$2.60	
<b>OTROS</b>			
Alfajor  \$1.20		Chocochip  \$1.20	

Elaborado por Jessica Fierro

### 3.7. Procesos actuales de la empresa

#### 3.7.1. Cadena de Valor Actual

Mc Donald's vigila la calidad del producto y del servicio por medio de constantes encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de sus productos entre ellos los de su cafetería Mc Café, todo esto con el objeto de simplificar las operaciones, bajar los costos, acelerar el servicio y entregar mayor valor a los clientes.

McDonald's emplea un sistema de operaciones sumamente rígido. Existen reglas específicas para hacer todo, desde establecer la distancia entre la pared y el refrigerador y la temperatura exacta en que se deben freír las papas. Todos estos métodos se encuentran detallados en manuales especiales. McDonald's logro diferenciarse de sus competidores a través de la integración de su cadena de valor con la de sus proveedores y de sus compradores, formando así todo un sistema interrelacionada que le permita lograr máximos beneficios.

Sin embargo Mc Café se ha visto obligado a implantar muchos de los procedimientos establecidos en Mc Donald's, originando grandes dificultades al momento de ser desarrollados; puesto que el manejo de comida rápida no es el mismo que el de una cafetería de clase media, media-alta, ya que los procesos de adquisición, abastecimiento, producción y servicio son muy diferentes a los de cualquier restaurante de "fast food"; razón por la cual la cafetería ha experimentado deslices económicos y de servicio por la falta de un adecuado y completo Manual de procedimientos específicos de Mc Café.

Actualmente la cafetería cuenta con un manual de procesos, el mismo que no ha sido estructurado correctamente, careciendo así, de procesos concretos y detallados de la cadena de valor.

#### **3.7.1.1. Proceso de Recepción**

La recepción de la materia prima y productos, se realiza en las mismas fechas que se recibe los productos de mc donald's (martes y jueves de cada semana). Los productos congelados son los de mayor prioridad ya que pueden ganar o perder temperatura dañando así el producto. Por otro lado los productos secos son generalmente los últimos en recibirse y almacenarse.

Los encargados de la recepción son empleados de Mc Donald's, más no los de Mc Café, lo cual causa desconocimiento total de los productos que llegan al restaurante y que en muchas ocasiones es necesario conocerlo.

El proceso actual de recepción de materia prima es el siguiente:

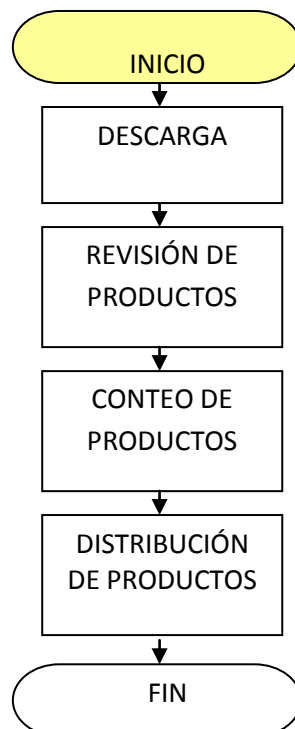


**GRÁFICO N° 13**  
**PROCESO DE RECEPCIÓN**



Elaborado por Jessica Fierro

**GRÁFICO N° 14**  
**PROCESO DE RECEPCION**



#### **1.6.1.1.1. Descarga**

Las características de la descarga son:

- ✓ La realizan de 2 a 4 personas
- ✓ El tiempo para hacerlo es de 3 horas
- ✓ Se da prioridad a los productos congelados y luego productos secos

#### **1.6.1.1.2. Revisión de productos**

En esta etapa se revisan los siguientes aspectos:

- ✓ Color del producto
- ✓ Productos rotos
- ✓ Productos descongelados
- ✓ Productos vencidos
- ✓ Productos abiertos

#### **1.6.1.1.3. Conteo de productos**

Lo importante es realizar un conteo adecuado, con el fin de contabilizar en números exactos la cantidad de producto almacenado, el mismo que sirve para realizar los inventarios diarios, semanales, mensuales y anuales.

#### **1.6.1.1.4. Distribución de productos**

Ya hecho el conteo, los productos son distribuidos en base a las características de los mismos, como por ejemplo su fecha de vencimiento, si es dulce o salado, congelado o seco, etc.

#### **3.7.1.2. Proceso de Almacenamiento**

El almacenamiento de los productos y materia prima de Mc Café, es muy sencillo, ya que no se reciben en gran cantidad. De igual manera los encargados del almacenamiento de productos son los empelados de Mc Donald's, a excepción del almacenamiento de las tortas que muchas veces lo hacen las baristas.

Por otro lado un factor crítico en el almacenamiento es que mc café no posee un área específica como una bodega, sino que comparte con la tienda en general,

ocasionando desorganización, desperdicio, mal manejo de rotación, daño del producto, etc.

Las áreas de almacenamiento de Mc Donald's son las siguientes:

**TABLA N° 30**  
**DISTRIBUCIÓN DE ALMACENAMIENTO**

<b>AREA</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>CABA</b>	Refrigerador de -10 a 10°C	Pasteles de carne Pasteles de pollo Croissant Galletas Chocohip
<b>WALK-IN</b>	Refrigerador de	Cheesscake de oreo Cheescake de frutas rojas Torta brigaderiro Cheesscake de manzana
<b>MERCADITO</b>	Área interna de temperatura ambiente con perchas pequeñas	Café Azúcar Leche Topping de chocolate Topping de dulce de leche Crema de Leche Chocolate Superior Té
<b>BODEGA</b>	Área externa de la tienda con perchas de gran altura	Vasos Servilletas Sorbetes Tapas Porta tortas Fundas

Información Mc Café  
Elaborado por Jessica Fierro

## Características de Almacenamiento

**TABLA N° 31  
CARACTERISTICAS DE ALMACENAMIENTO**

					
ALMACENAMIENTO					
PRODUCTO	PERIODO DE CONSERVACION	TEMPERATURA DE ENTREGA	TIEMPO DE DESCONGELAR	ALMACENAMIENTO SECUNDARIO	
				LUGAR	TIEMPO
Café	90 días	Temp. ambiente	-	Área Mc Café	-
Leche	180 días	Temp. ambiente	-	Área Mc Café	48 horas
Barra de chocolate	180 días	Temp. ambiente	-	Área Mc Café	180 días
Cacao en polvo	180 días	Temp. ambiente	-	Área Mc Café	180 días
Canela	180 días	Temp. ambiente	-	Área Mc Café	180 días
Croissant congelados	120 días	0°-10°F (-18°- 23°C)	24 horas	Vitrina congelado	24 horas
Croissant horneados	-	-	-	Vitrina secos	24 horas
Alfajor	120 días	0°-10°F (-18°- 23°C)	-	Vitrina secos	3 días
Cheescake	60 días	0°-10°F (-18°- 23°C)	24 horas en refrigeración	Vitrina congelado	3 días
Mezcla de vainilla	35 días	0°-10°F (-18°- 23°C)	-	Deposito de mezcla	-
Mezcla de frappe	4 horas	0°-10°F (-18°- 23°C)	-	Refrigerador	4 horas

Fuente: Manual de Procesos Mc Café

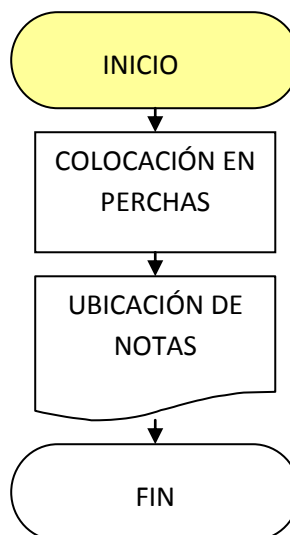
El proceso actual de almacenamiento en Mc Café vigente es el siguiente:

**GRÁFICO N° 15  
PROCESO DE ALMACENAMIENTO**



Elaborado por Jessica Fierro

**GRÁFICO N° 16  
PROCESO DE ALMACENAMIENTO**



Elaborado por Jessica Fierro

### **3.7.1.2.1. Ubicación en perchas**

Se ubican los productos de acuerdo al área correspondiente, tomando en cuenta la siguiente regla, establecida por la empresa “todo lo que entra primero sale primero”, a fin de realizar una rotación adecuada

### **1.6.1.2.2. Colocación de notas**

Ya ubicados los productos se procede a colocar las notas con los stickers que contienen fecha de llegada y de vencimiento.

### **3.7.1.3. Proceso de Producción**

Dentro del Manual de Mc Café este proceso es el más extenso, ya que se detallan los procesos de producción de cada café, el mismo que no se cumple ha cabalidad ya que no poseen instrumentos necesarios para cumplirlo.

### **1.6.1.3.1. Procesos de elaboración y armado de Pastelería**

## **TORTAS**

1. Saque la torta de la vitrina y colóquela sobre la mesada
2. Coloque un plato de postre al costado de la torta
3. Corte la porción de torta guiándose por las marcas
4. Retire la porción suavemente hacia fuera con la espátula y colóquela sobre el plato.
5. La porción debe quedar con la punta hacia su derecha
6. Coloque un juego de cubiertos de postre al lado izquierdo de la torta
7. Guarde la torta en la vitrina para que se conserve en buen estado

## PASTELES HORNEADOS

TABLA N° 32

### COCCION DE PRODUCTOS

Croissant			
Cantidad	Bandejas	Tiempo	Procedimiento
5 unidades	1 bandeja	Botón 1 (10 minutos)	Coloque la bandeja en el tercer nivel comenzando de abajo y girela 180° al sonar el timer.
10 unidades	2 bandejas	Botón 2 (12 minutos)	Coloque las bandejas en el segundo y en el tercer nivel comenzando de abajo, gírelas 180° al sonar el timer e invierta la posición.

Danish			
Cantidad	Bandejas	Tiempo	Procedimiento
3 unidades	1 bandeja	Botón 1 (10 minutos)	Coloque la bandeja en el tercer nivel comenzando de abajo y girela 180° al sonar el timer. Píntelos con almíbar una vez cocidos.
9 unidades	1 bandeja	Botón 1 (10 minutos)	Coloque la bandeja en el tercer nivel comenzando de abajo y girela 180° al sonar el timer. Píntelos con almíbar una vez cocidos.

Muffins			
Cantidad	Bandejas	Tiempo	Procedimiento
12 unidades	1 bandeja	Botón 2 (12 minutos)	Coloque la bandeja en el tercer nivel comenzando de abajo y girela 180° al sonar el timer.
24 unidades	2 bandejas	Botón 3 (14 minutos)	Coloque las bandejas en el segundo y en el tercer nivel comenzando de abajo, gírelas 180° al sonar el timer e invierta la posición.
36 unidades	3 bandejas	Botón 4 (15 minutos)	Coloque las bandejas en el segundo, tercer y cuarto nivel comenzando de abajo, gírelas 180° al sonar el timer, desplace hacia abajo las placas y pase la placa que está en la 2da. guía a la 4ta.

Fuente: Manual de Procedimientos Mc Café

#### 1.6.1.3.2. Procesos de elaboración de Bebidas

### EXPRESSO Y EXPRESSO DOBLE

1. Coloque el portafiltros debajo de la salida de café en el molinillo. Mueva la palanca hacia delante 1 vez si es un café y 2 si son dos cafés
2. Coloque el portafiltros en la maquina de café, gírelo para que haga tope.
3. Coloque la/s taza/s debajo de la/s boquilla/s de café centrando la taza debajo del orificio de salida del portafiltros.

4. Presione el botón y apéguelo, de esta forma purgará la máquina.
5. Presione el botón correspondiente
6. Cuando el café llegue al nivel correcto vuelva a presionar el botón para cortar el suministro de agua
7. Tome la taza, llévela hasta el mostrador: si son tazas chicas, sobre un plato chico y si son tazas grandes, sobre un plato grande.

## **PREPARACIÓN BEBIDAS CON LECHE**

### **CAFÉ CORTADO, CAFÉ CON LECHE Y CAFÉ DOBLE CORTADO**

1. Prepare café. Repita el procedimiento para hacer el café
2. Caliente la leche en la jarra de acero. Realice movimientos de arriba hacia abajo, para que se caliente completamente la leche. Baje la jarra para que el vaporizador forme la espuma. No permita que la leche hierva.
3. Sirva la leche hasta la marca de la taza
4. Sirva la espuma sobre el café con una cuchara sopera
5. Tome la taza del asa, llévela hasta el mostrador y colóquela sobre el plato.

### **LAGRIMA**

1. Caliente la leche en la jarra de acero. Realice movimientos de arriba hacia abajo, para que se caliente completamente la leche. Baje la jarra para que el vaporizador forme la espuma. No permita que la leche hierva.
2. Sirva la leche
3. Sirva espuma con una cuchara sopera
4. Tome la taza por el asa, llévela hasta el mostrador y colóquela sobre un plato chico.

### **SUBMARINO**

1. Caliente leche. Repita el procedimiento para calentar leche enumerando en el procedimiento de lágrima



2. Sirva la leche en el jarro de vidrio
3. Coloque el jarro de vidrio sobre un plato de té
4. Entregue junto con una barrita de chocolate

### **CAPUCCINO**

1. Caliente leche. Repita el procedimiento para calentar leche enumerando en el procedimiento de lágrima
2. Sirva las  $\frac{3}{4}$  partes de leche en la copa
3. Repita el proceso de hacer café
4. Sirva espuma sobre la leche
5. Vierta el café en chorrillo sobre la espuma lentamente hasta obtener el corte deseado
6. Pregunte al cliente si lo desea con cacao y canela.
7. Tome el jarro del asa, llévelo hasta el mostrador y colóquelo en plato mediano.

### **PREPARACION BEBIDAS FRIAS**

#### **CAPUCCINO FRAPPÉ**

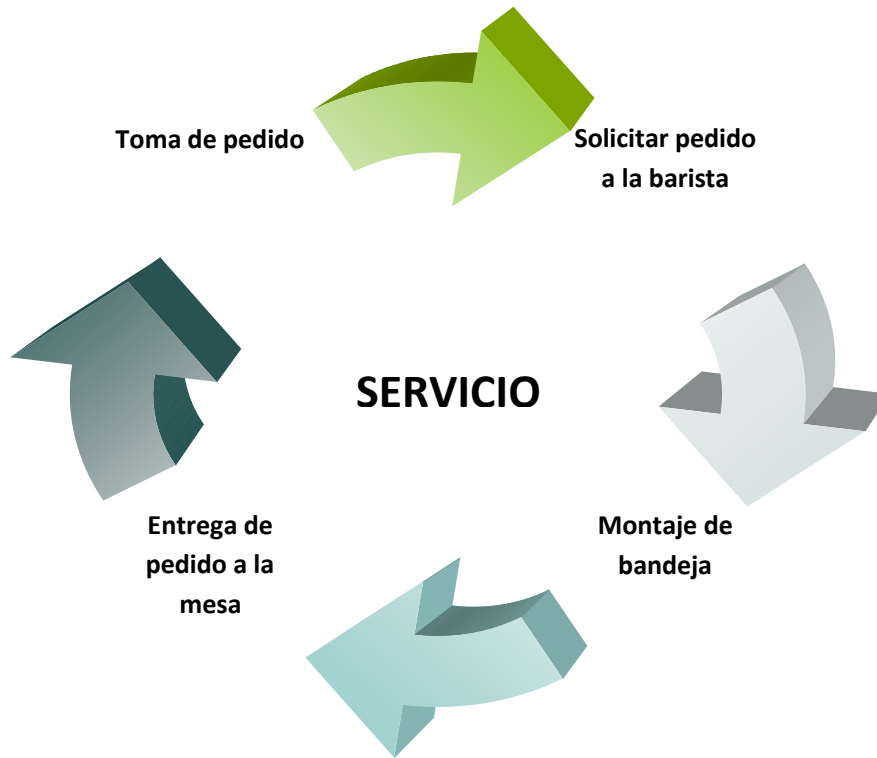
1. Coloque 110 ml de mezcla de capuccino frappé a preparar en la jarra de la licuadora y agregue dos palas colmadas de hielo
2. Licue por 40 segundos
3. Verifique que el jarro de capuccino este natural, no caliente. Coloque la preparación en un jarro de frappé hasta el tope
4. Pregunte al cliente si desea con cacao y canela.
5. Coloque un sorbete con una servilleta para servirlo

#### **3.7.1.4. Proceso de Servicio**

Proceso con innumerables falencias, ya que a pesar de que existe un proceso definido para el cajero no existe un proceso para el servicio, lo cual ha traído consigo problemas de atención al cliente, originando reducción en el número de clientes frecuentes y potenciales.

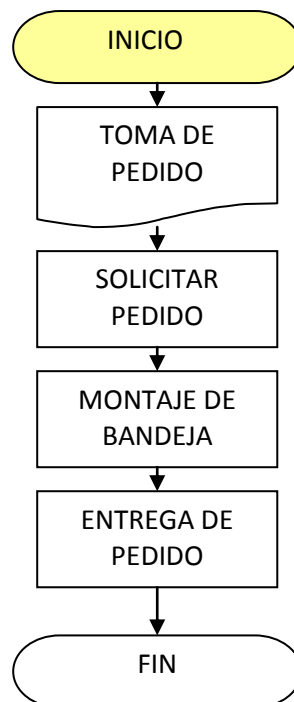
Actualmente el proceso vigente es el siguiente:

**GRÁFICO N° 17**  
**PROCESO DE SERVICIO**



Elaborado por Jessica Fierro

**GRÁFICO N° 18**  
**PROCESO DE SERVICIO**



Elaborado por Jessica Fierro

#### **1.6.1.4.1. Proceso del cajero (Toma de pedido)**

##### **1. Bienvenida**

- 1.1. Haga buen contacto con el cliente
- 1.2. Utilice un tono de voz agradable
- 1.3. Utilice diferentes saludos

##### **2. Venta sugestiva**

- 2.1. Siga haciendo contacto visual
- 2.2. Asesore a los clientes

##### **3. Toma de Pedido**

- 3.1. Pregunte al cliente si el pedido es para llevar o servirse
- 3.2. Recalcar si desea azúcar de dieta o normal

##### **4. Confirmación de pedido**

Repita el pedido

Sugiera algo adicional

##### **5. Cobro**

Reciba el pago. Coloque los billetes boca abajo, atravezados sobre el cajón de la registradora  
Entre el vuelto y ticket al cliente

##### **6. Despedida**

- 6.1. De las gracias al cliente por su vista
- 6.2. Invítele a que regrese de una manera cortés y sincera

Sin duda alguna este proceso ha generado mejoras en la atención al cliente, sin embargo es necesario implantar nuevos procesos que vayan de la mano con el existente tomando en cuenta que el consumidor requiere un servicio rápido en donde prevalezca la amabilidad y cordialidad.

#### **1.6.1.4.2. Solicitar pedido a la barista**

El cajero es el encargado de solicitar el pedido utilizando siempre el siguiente script::

**Cajero:** “un cappuccino por favor”

**Barista:** “un cappuccino gracias”

Esto dependerá del producto que sugiera el cliente

Sin duda alguna es una buena estrategia para solicitar algo, ya que se confirma si el barista escuchó o no correctamente la orden, sin embargo a pesar de ello el barista necesita preguntar repetidas veces las ordenes a salir más aun cuando existe un alto flujo de clientes, ocasionando equivocaciones y demoras en las ordenes, y por ende inconformidad del consumidor.

#### **1.6.1.4.3. Montaje de bandeja**

Realizado por el cajero, el mismo que monta la bandeja mientras toma el pedido, con el fin de brindar un servicio rápido.

El montaje de la bandeja dependerá de los productos solicitados por el cliente.

### **PARA ARMAR LA BANDEJA**

1. Coloque los productos de tal forma que la bandeja quede equilibrada
2. Todo producto de bebida lleva una servilleta de Mc Café
3. Todo producto de pastelería lleva una servilleta grande

### **PARA SERVIR BEBIDAS CALIENTES Y CAPUCCINOS FRAPPÉ**

1. Coloque el palto sobre la bandeja
2. Apoye la tasa o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente)
3. Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa
4. Coloque los sobres de azular del lado contrario del asa
5. Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza
6. El pedido esta listo para presentarse al cliente.

### **PARA SERVIR TE**

1. Coloque el palto sobre la bandeja
2. Apoye la tasa o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente)
3. Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa, junto a la servilleta

4. Lleve la tetera a la bandeja, colocándola a su izquierda, diagonal a la tasa
5. Coloque el sobre de te sobre el plato del lado contrario del asa
6. Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza
7. El pedido esta listo para presentarse al cliente.

A continuación se presentan las diferentes formas de montaje establecidas por la gerencia:

## GRÁFICO N° 19 MONTAJE BANDEJA

### McCafé - Preparación y Armado

*Procedimientos*

#### Armado de Bandeja


1. Coloque el plato sobre la bandeja o mostrador con el logo mirando al cliente.
2. Apoye la taza o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente).
3. Tome la cucharita por el mango y colóquela sobre el plato con el mango del lado del asa y el otro extremo de su lado.


**Té:**


4. Coloque el saquito de té del lado contrario del asa.
5. Apoye la tetera sobre un plato pequeño y colóquela a su izquierda, en diagonal a la taza, con el asa a su izquierda.


**Té con leche:**


6. Coloque la jarrita de leche a su izquierda.








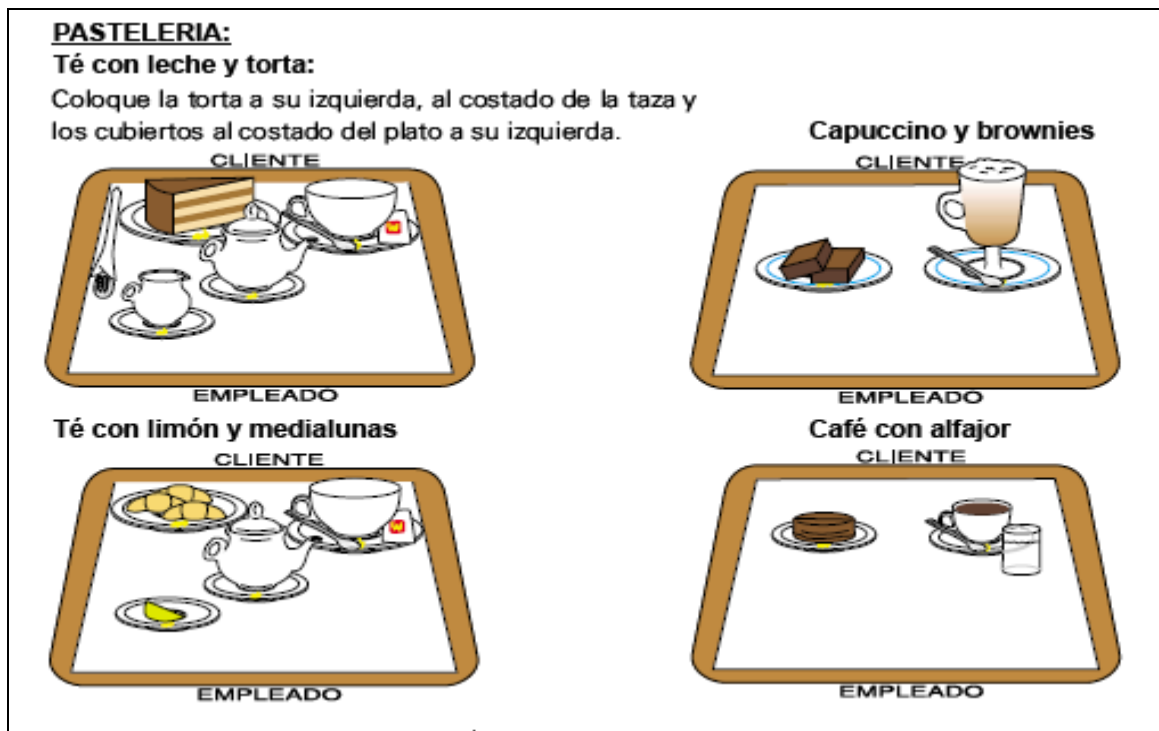






Fuente: Información prevista por Mc Café - Chile

101



Fuente: Manual de Procedimientos Mc Café - Chile

#### 1.6.1.4.4. Entrega de pedido a la mesa

La entrega del pedido es lo más crítico del proceso del servicio ya que no existe una estrategia adecuada de entrega. La única forma de llegar hasta el cliente es tratando de recordar entre el cajero y la barista del lobby físicamente al cliente, lo cual incrementa el tiempo de entrega y surgen equivocaciones entre ordenes y clientes

## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Ante dicha propuesta se han fijado ciertos objetivos a cumplirse tras el mejoramiento de los procesos establecidos para la cafetería Mc Café, entre ellos se encuentran:

- ✓ Implementar procedimientos puntuales.
- ✓ Conseguir mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ✓ Reducción de productos defectuosos dando como resultado un menor consumo de materias primas.
- ✓ Incrementar la productividad en cada proceso de la cadena de valor
- ✓ Contribuir a la adaptación de los procesos a través de los avances tecnológicos.
- ✓ Eliminar procesos repetitivos y defectuosos.

Sin embargo ante dichos objetivos, es necesario estar pendientes de ciertos puntos críticos que pueden afectar el buen desarrollo de la propuesta de mejora, tales como:

- ✓ No concentrarse en un área específica de la organización, ya que se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ✓ No olvidar requerir un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ No hacer del mejoramiento continuo un proceso muy largo.
- ✓ Hacer únicamente inversiones importantes.

Es importante tomar en cuenta que para Mc Café el proceso de mejoramiento será en un futuro un medio eficaz para desarrollar cambios positivos los cuales permitirán

ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad tienen un gran costo.

Por otro lado este proceso implicará una inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías, todo esto dependerá del buen manejo de la propuesta a implementarse la misma que tendrá que modificarse dependiendo de los cambios obtenidos en determinado tiempo.

### **“ACTIVIDADES DE MEJORAMIENTO QUE DEBERÍAN FORMAR PARTE DE TODA EMPRESA”<sup>18</sup>**

- ✓ Obtener el compromiso de la alta dirección.
- ✓ Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- ✓ Conseguir la participación total de la administración.
- ✓ Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- ✓ Conseguir la participación individual.
- ✓ Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- ✓ Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- ✓ Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- ✓ Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- ✓ Establecer un sistema de reconocimientos.

A pesar de todas las actividades antes mencionadas, las cuales son de vital importancia, es necesario mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el

---

<sup>18</sup> [www.gestiondecalidad.com/calidad/actividades/](http://www.gestiondecalidad.com/calidad/actividades/)



deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

“Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva”<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> [www.gestiondecalidad.com/calidad/actividades//](http://www.gestiondecalidad.com/calidad/actividades//)

#### 4.1. MATRICES DE TIEMPOS DE PROCESOS DE MC CAFÉ

Análisis por día, tomando en cuenta un promedio de 60 visitas desde las 9am hasta la 1am.

**TABLA N° 33**

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN		○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
	PROCESO	Recepción de Productos	CONTROL		□	DEMORA	⊃				Jessica Fierro	Andrea Cepeda	PAG.	
	SUBPROCESO	----- ----	ALMACENAMIENTO		▽									
			PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO:		Recibir la materia prima	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Crew	Descarga	•					20	6	26	0.40	0.12	0.52	
2	Crew	Revisión de productos		•				9	2	11	0.18	0.04	0.22	
3	Crew	Conteo de productos					•	10	5	15	0.20	0.10	0.30	
4	Crew	Distribución de productos			•			8	1	9	0.16	0.02	0.18	
5	Crew	Colocación en Perchas				•		15	3	18	0.30	0.06	0.36	
6	Crew	Ubicación de notas					•	5	1	6	0.10	0.02	0.12	
<b>TOTAL</b>								<b>67min</b>	<b>18min</b>	<b>85min</b>	<b>\$1.34</b>	<b>\$0.36</b>	<b>\$1.70</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 67min /85min = 0.79 = 79%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.34 /1.70 = 0.79 =79%

**TABLA N° 34**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE	GERENTE GENERAL			
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	D				Jessica Fierro	Andrea Cepeda			
	SUBPROCESO	Elaboración y armado de Pastelería	ARCHIVO	▽							PAG.			
			PROCEDER								OBSERVACIÓN			
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V	(min)	A.V	N.A.V		
1	Barista	Sacar torta de la vitrina				•		5	-	5	0.10	-	0.10	
2	Barista	Coloque un plato de postre al costado de la torta	•					5	2	7	0.10	0.04	0.14	
3		Corte la porción de torta guiándose por las marcas	•					10	5	15	0.20	0.10	0.30	
4	Barista	Retire la porción suavemente hacia fuera con la espátula y colóquela sobre el plato.	•					15	4	19	0.30	0.08	0.38	
5	Barista	La porción debe quedar con la punta hacia su derecha	•					10	-	10	0.20	-	0.20	
6	Barista	Coloque un juego de cubiertos de postre al lado izquierdo de la torta	•					10	-	10	0.20	-	0.20	
7	Barista	Guarde la torta en la vitrina para que se conserve en buen estado				•		15	5	20	0.30	0.10	0.40	
8	Barista	Presentación de torta	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
<b>TOTAL</b>								<b>73min</b>	<b>16min</b>	<b>89min</b>	<b>\$1.46</b>	<b>\$0.32</b>	<b>\$1.78</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 73min /89min = 0.82 =82%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.46 / 1.78 = 0.82 =82%

**TABLA N° 35**

**MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS**

Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORT E	⇒				RESPONSABLE	GERENTE GENERAL			
	PROCESO	Proceso de Producción	CONTROL	□	DEMORA	D				Jessica Fierro	Andrea Cepeda			
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ARCHIVO	▽							PAG.			
		Expreso y expreso doble	PROCEDER								OBSERVACIÓN			
OBJETIVO	Elaborar productos de calidad		SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el portafiltros debajo de la salida de café en el molinillo. Mueva la palanca hacia delante 1 vez si es un café y 2 si son dos cafés	•					20	4	24	0.40	0.08	0.48	
2	Barista	Coloque el portafiltros en la maquina de café, gírelo para que haga tope.		•				4	-	4	0.08	-	0.08	
3	Barista	Coloque la/s taza/s debajo de la/s boquilla/s de café centrando la taza debajo del orificio de salida del portafiltros.					•	5	3	8	0.10	0.06	0.16	
4	Barista	Presione el botón y apéguelo, purgará la máquina.					•	5	-	5	0.10	-	0.10	
6	Barista	Cuando el café llegue al nivel correcto vuelva a presionar el botón para cortar el suministro de agua					•	2	4	6	0.04	0.08	0.12	
7	Barista	Tome la taza, llévela hasta el mostrador: si son tazas chicas				•		8	5	13	0.16	0.10	0.26	
<b>TOTAL</b>								<b>44min</b>	<b>16min</b>	<b>60min</b>	<b>\$0.88</b>	<b>\$0.32</b>	<b>\$1.20</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 44min /60min = 0.73 = 73%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.88 /1.20 =0.73 = 73 %

**TABLA N° 36**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>															
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒			RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL:					
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	⤵			Jessica Fierro	Andrea Cepeda		PAG.			
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ALMACENAMIENTO	▽											
		Bebidas con leche	PROCEDER									OBSERVACIÓN			
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)		COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⤵	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V			
1	Barista	Prepare café. Repita el procedimiento para hacer el café	•					40	10	50	0.80	0.20	1.00		
2	Barista	Caliente la leche en la jarra de acero. Realice movimientos de arriba hacia abajo, para que se caliente completamente la leche. Baje la jarra para que el vaporizador forme la espuma.					•	20	10	30	0.40	0.20	0.60		
3	Barista	Sirva la leche hasta la marca de la taza	•					5	-	5	0.10	-	0.10		
4	Barista	Sirva la espuma sobre el café con	•					10	5	15	0.20	0.10	0.30		

		una cuchara sopera												
5	Barista	Tome la taza del asa, llévela hasta el mostrador y colóquela sobre el plato.				•		5	-	5	0.10	-	0.10	
<b>TOTAL</b>								<b>80 min</b>	<b>25min</b>	<b>105 min</b>	<b>\$1.60</b>	<b>\$0.50</b>	<b>\$2.10</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 80min /105min = 0.76 = 76%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.60 /2.10 =0.76 = 76 %

**TABLA N° 37**

**MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS**

Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE	GERENTE GENERAL		
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	⊃				Jessica Fierro	Andrea Cepeda		
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ARCHIVO	▽							PAG.		
		Cappuccino Frappé	PROCEDER								OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA					TIEMPO (seg)		TOTAL TIEMPO (seg)	COSTO		TOTAL COSTOS
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V	
1	Barista	Coloque 110 ml de mezcla de capuccino frappé a preparar en la jarra de la licuadora y agregue dos palas colmadas de hielo	•					25	20	45	0.50	0.40	0.90
2	Barista	Licue por 40 segundos	•					40	-	40	0.80	-	0.80
3	Barista	Verifique que el jarro de	•					20	20	40	0.40	0.40	0.80

		capuccino este natural, no caliente. Coloque la preparación en un jarro de frappé hasta el tope												
4	Barista	Pregunte al cliente si desea con cacao y canela.				•	5	-	5	0.10	-	0.10		
5	Barista	Coloque un sorbete con una servilleta para servirlo	•				5	-	5	0.10	-	0.10		
<b>TOTAL</b>							<b>95 min</b>	<b>40 min</b>	<b>135 min</b>	<b>\$1.90</b>	<b>\$0.80</b>	<b>\$2.70</b>		

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 95min / 135min = 0.70 =70%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.90 / 2.70 =0.70 = 70%

**TABLA N° 38**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL		
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	⊃					Jessica Fierro	Andrea Cepeda		
	SUBPROCESO		ARCHIVO	▽								PAG.		
			PROCEDER									OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Servir al cliente de manera eficiente	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Cajera	Toma de pedido	•					120	20	140	2.40	0.40	2.80	
2	Cajera	Solicitar pedido a barista					•	3	10	13	0.06	0.20	0.26	
3	Barista	Montaje de bandeja					•	40	10	50	0.80	0.20	1.00	
4	Barista de lobby	Entrega de pedido a la mesa					•	90	40	130	1.80	0.80	2.60	

<b>TOTAL</b>	<b>253 min</b> <b>4h</b> <b>23min</b>	<b>80 min</b> <b>1h</b> <b>20min</b>	<b>333min</b> <b>5h</b> <b>55min</b>	<b>\$5.06</b>	<b>\$1.60</b>	<b>\$6.66</b>	
--------------	---	--	--	---------------	---------------	---------------	--

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 253min /333min = 0.76 = 76%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 5.06 /6.66 =0.76 = 76 %

**TABLA N° 39**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL			
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	D				Jessica Fierro	PAG.			
	SUBPROCESO	Toma de Pedido	ARCHIVO	▽										
			PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO		Tomar pedido en tiempo record	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Cajera	Bienvenida	•					5	-	5	0.10	-	0.10	
2	Cajera	Venta Sugestiva	•					10	2	12	0.20	0.04	0.24	
3	Cajera	Toma de Pedido					•	15	2	17	0.30	0.04	0.34	
4	Cajera	Confirmación de pedido		•				10	2	12	0.20	0.04	0.24	
5	Cajera	Cobro					•	10	5	15	0.20	0.10	0.30	
6	Cajera	Despedida	•					4	-	4	0.08	-	0.08	
<b>TOTAL</b>								<b>54min</b>	<b>11min</b>	<b>65min</b>	<b>\$1.08</b>	<b>\$0.22</b>	<b>\$1.30</b>	



**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 54min /65min = 0.83 = 83%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.08 /1.30 =0.83 = 83%

**TABLA N° 40**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE	GERENTE GENERAL			
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	D				: Jessica Fierro	Andrea Cepeda			
	SUBPROCESO	Montaje de bandeja	ARCHIVO	▽							PAG.			
		Para servir bebidas calientes y frías	PROCEDER								OBSERVACIÓN			
OBJETIVO		Montar la bandeja de formar correcta	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el plato sobre la bandeja	•					3	1	4	0.06	0.02	0.08	
2	Barista	Apoye la tasa o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente)	•					3	1	4	0.06	0.02	0.08	
3	Barista	Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa					•	3	1	4	0.06	0.02	0.08	
4	Barista	Coloque los sobres de azucar del lado contrario del asa	•					3	1	4	0.06	0.02	0.08	
5	Barista	Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza					•	7	1	8	0.14	0.02	0.16	
6	Barista	El pedido esta listo para presentarse al cliente	•					-	-	-	-	-		
<b>TOTAL</b>								<b>19min</b>	<b>5min</b>	<b>24 min</b>	<b>\$0.38</b>	<b>\$0.10</b>	<b>\$0.48</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 19min /24min = 0.79 = 79%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones / Total procesos = 0.38 / 0.48 = 0.79 = 79 %

**TABLA N° 41**

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE: Jessica Fierro	GERENTE GENERAL: Andrea Cepeda		
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	⊃						PAG.		
	SUBPROCESO	Montaje de bandeja	ARCHIVO	▽										
		Para servir té	PROCEDER									OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Montar la bandeja de forma correcta	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el plato sobre la bandeja	•					3	1	4	0.06	0.02	0.08	
2	Barista	Apoye la tasa o jarro con el as a su izquierda (a la derecha del cliente)					•	3	1	4	0.06	0.02	0.08	
3	Barista	Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa, junto a la servilleta					•	3	1	4	0.06	0.02	0.08	
4	Barista	Lleve la tetera a la bandeja, colocándole a su izquierda, diagonal a la tasa	•					8	1	9	0.16	0.02	0.18	
5	Barista	Coloque el sobre de te sobre el plato del lado contrario del asa	•					3	1	4	0.06	0.02	0.08	
6	Barista	Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza					•	7	1	8	0.14	0.02	0.16	

7	Barista	El pedido esta listo para presentarse al cliente	•				-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>							27min	6min	33min	\$0.54	\$0.12	\$0.66	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 27min /33min = 0.81 = 81%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 054 / 0.66 =0.81 = 81%

**TABLA N° 42**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL		
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	⊃					Jessica Fierro	Andrea Cepeda		
	SUBPROCESO	Entrega de pedido a la mesa	ARCHIVO	▽								PAG.		
			PROCEDER									OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Entregar pedido a la mesa de forma eficiente y eficaz	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista Lobby	Retira bandeja de mesada				•		4	3	7	0.08	0.06	0.14	
2	Barista Lobby	Busca al cliente					•	30	5	35	0.60	0.10	0.70	
3	Barista Lobby	Transporte de bandeja	•		•			20	5	25	0.40	0.10	0.50	
4	Barista Lobby	Desmontaje de bandeja en la mesa						15	5	20	0.30	0.10	0.40	
<b>TOTAL</b>							69min	18min	87min	\$1.38	0.36	\$1.74		

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 69min /87min = 0.79 = 79%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.38 / 1.74 =0.79 = 79 %

## 4.2. MATRICES DE TIEMPOS MEJORADOS

Análisis por día, tomando en cuenta un promedio de 60 visitas desde las 9am hasta la 1am.

**TABLA N° 43**

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN		○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL	
	PROCESO	Recepción de Productos	CONTROL		□	DEMORA	⊂						PAG.	
	SUBPROCESO	-----	ALMACENAMIENTO		▽									
OBJETIVO: Recibir la materia prima													OBSERVACIÓN	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO			
			○	□	▽	⇒	⊂	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Crew	Descarga	•					20	5	26	0.40	0.10	0.50	
2	Barista	Revisión y conteo de productos		•				9	-	11	0.18	-	0.18	
3	Barista	Ingresar productos en tabla de inventario establecida	•					10	3	15	0.20	0.06	0.26	
5	Barista	Colocación en Perchas			•			10	3	18	0.20	0.06	0.26	
<b>TOTAL</b>								<b>49min</b>	<b>11min</b>	<b>60min</b>	<b>\$0.98</b>	<b>\$0.22</b>	<b>\$1.20</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 49min /60min = 0.82 = 82%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.98 /1.20 = 0.82 =82%

**TABLA N° 44**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE: Jessica Fierro		GERENTE GENERAL Andrea Cepeda		
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	D						PAG.		
	SUBPROCESO	Elaboración y armado de Pastelería	ARCHIVO	▽										
			PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Sacar torta de la vitrina y coloque un plato de postre al costado de la torta				•		10	2	12	0.20	0.04	0.24	
3	Barista	Corte la porción de torta guiándose por las marcas	•					8	2	10	0.16	0.04	0.20	
4	Barista	Retire la porción suavemente hacia fuera con la espátula y colóquela sobre el plato.	•					15	4	19	0.30	0.08	0.38	
5	Barista	La porción debe quedar con la punta hacia su derecha	•					5	-	5	0.10	-	0.10	
6	Barista	Coloque un juego de cubiertos de postre al lado izquierdo de la torta	•					8	-	8	0.16	-	0.16	
7	Barista	Guarde la torta en la vitrina para que se conserve en buen estado				•		12	3	15	0.24	0.06	0.30	
<b>TOTAL</b>								<b>58min</b>	<b>11min</b>	<b>69min</b>	<b>\$1.16</b>	<b>\$0.22</b>	<b>\$1.38</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 58min /69min = 0.84 =84%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.16 / 1.38 = 0.84 =84%

**TABLA N° 45**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE: Jessica Fierro		GERENTE GENERAL Andrea Cepeda	
	PROCESO	Proceso de Producción	CONTROL	□	DEMORA	⊂							PAG	
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ARCHIVO	▽										
		Expreso y expreso doble	PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊂	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el portafiltros debajo de la salida de café en el molinillo. Mueva la palanca hacia delante 1 vez si es un café y 2 si son dos cafés	•					18	2	20	0.36	0.04	0.4	
2	Barista	Coloque el portafiltros en la maquina de café, gírelo para que haga tope.	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
3	Barista	Coloque la/s taza/s debajo de la/s boquilla/s de café centrando la taza debajo del orificio de salida del portafiltros.					•	4	2	6	0.08	0.04	0.12	
6	Barista	Cuando el café llegue al nivel correcto vuelva a presionar el botón					•	2	2	4	0.04	0.04	0.08	

		para cortar el suministro de agua											
7	Barista	Tome la taza, llévela hasta el mostrador: si son tazas chicas				•	6	4	10	0.12	0.08	0.2	
<b>TOTAL</b>							<b>33min</b>	<b>10min</b>	<b>43min</b>	<b>\$0.66</b>	<b>\$0.20</b>	<b>\$0.86</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 33min /43min = 0.77 = 77%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.66 /0.86 =0.77 = 77%

**TABLA N° 46**

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS													
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE: Jessica Fierro	GERENTE GENERAL Andrea Cepeda	
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	D						PAG.	
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ALMACENAMIENTO	▽									
		Bebidas con leche	PROCEDER										
OBJETIVO	Elaborar productos de calidad		SIMBOLOGIA			TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	OBSERVACIÓN	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V				
1	Barista	Prepare café. Repita el procedimiento para hacer el café	•					35	5	43	0.7		0.16
2	Barista	Caliente la leche en la jarra de acero. Realice movimientos de arriba hacia abajo, para que se caliente completamente la leche. Baje la jarra para que el vaporizador forme la espuma. No permita que la leche hierva.					•	18	5	28	0.36	0.20	0.56

3	Barista	Sirva la leche hasta la marca de la taza	•				5	-	5	0.10	-	0.10	
4	Barista	Sirva la espuma sobre el café con una cuchara sopera	•				5	-	10	0.1	0.10	0.2	
<b>TOTAL</b>							<b>63 min</b>	<b>10min</b>	<b>73 min</b>	<b>\$1.26</b>	<b>\$0.20</b>	<b>\$1.46</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 63min /73min = 0.86 = 86%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.26 /1.46 =0.86 = 86 %

**TABLA N° 47**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>													
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE: Jessica Fierro		GERENTE GENERAL: Andrea Cepeda
	PROCESO	Producción de Productos	CONTROL	□	DEMORA	⊃							PAG.
	SUBPROCESO	Elaboración de bebidas	ARCHIVO	▽									
		Cappuccino Frappé	PROCEDER										OBSERVACIÓN
OBJETIVO		Elaborar productos de calidad	SIMBOLOGIA			TIEMPO (seg)		TOTAL TIEMPO (seg)	COSTO		TOTAL COSTOS		
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V	
1	Barista	Coloque 110 ml de mezcla de capuccino frappé a preparar en la jarra de la licuadora y agregue dos palas colmadas de hielo	•					23	15	38	0.46	0.3	0.76
2	Barista	Licue por 40 segundos	•					40	-	40	0.80	-	0.80
3	Barista	Verifique que el jarro de capuccino este natural, no caliente. Coloque la preparación en un jarro de frappé hasta el tope	•					15	15	30	0.3	0.3	0.6



5	Barista	Coloque un sorbete con una servilleta para servirlo	•				4	-	5	0.08	-	0.08	
<b>TOTAL</b>							<b>82 min</b>	<b>30 min</b>	<b>112 min</b>	<b>\$1.64</b>	<b>\$0.60</b>	<b>\$2.24</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 82min / 112min = 0.73 =73%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 1.64 / 2.24 =0.73 = 73%

**TABLA N° 48**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE: Jessica Fierro	GERENTE GENERAL: Andrea Cepeda			
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	⊃					PAG.			
	SUBPROCESO		ARCHIVO	▽										
			PROCEDER								OBSERVACIÓN			
OBJETIVO		Servir al cliente de manera eficiente	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Cajera	Toma de pedido	•					90	20	110	1.8	0.40	2.20	
2	Cajera	Paso de comanda a barista					•	3	10	13	0.06	0.20	0.26	
3	Cajera	Entrega de ficha al cliente	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
4	Cajera	Montaje de bandeja	•					38	10	48	0.76	0.20	0.96	
5	Barista de lobby	Entrega de pedido a la mesa				•		60	10	70	1.20	0.20	1.40	
<b>TOTAL</b>								<b>194 min 3h</b>	<b>50 min</b>	<b>244min 4h</b>	<b>\$3.88</b>	<b>\$1.00</b>	<b>\$4.88</b>	

		23min		7min				
--	--	-------	--	------	--	--	--	--

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 194min /244min = 0.80 = 80%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 3.88 /4.88 =0.80 = 80%

**TABLA N° 49**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒					RESPONSABLE: Jessica Fierro	GERENTE GENERAL: Andrea Cepeda		
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	⊃							PAG.	
	SUBPROCESO	Toma de Pedido	ARCHIVO	▽										
			PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO		Toma de Pedido	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Cajera	Bienvenida	•					4	-	4	0.08	-	0.08	
2	Cajera	Toma de Pedido					•	14	-	14	0.28	-	0.28	
3	Cajera	Confirmación de pedido		•				10	-	10	0.20	-	0.20	
4	Cajera	Cobro					•	10	5	15	0.20	0.10	0.30	
5	Cajera	Despedida	•					4	-	4	0.08	-	0.08	
<b>TOTAL</b>								<b>42min</b>	<b>5min</b>	<b>47min</b>	<b>\$0.84</b>	<b>\$0.10</b>	<b>\$0.94</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 42min /47min = 0.89 = 89%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones / Total procesos = 0.84 / 0.94 = 0.89 = 89%

**TABLA N° 50**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE Jessica Fierro :	GERENTE GENERAL: Andrea Cepeda PAG.			
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	D								
	SUBPROCESO	Montaje de bandeja	ARCHIVO	▽										
		Para servir bebidas calientes y frías	PROCEDER										OBSERVACIÓN	
OBJETIVO		Montar la bandeja de formar correcta	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el plato sobre la bandeja	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
2	Barista	Apoye la tasa o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente)	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
3	Barista	Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa					•	3	-	3	0.06	-	0.06	
4	Barista	Coloque los sobres de azucar del lado contrario del asa	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
5	Barista	Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza					•	5	1	6	0.10	0.02	0.12	
<b>TOTAL</b>								<b>17min</b>	<b>1min</b>	<b>18min</b>	<b>\$0.34</b>	<b>\$0.02</b>	<b>\$0.36</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 17min /18min = 0.94 = 94%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.34 / 0.36 =0.94 = 94%

**TABLA N° 51**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN	○	TRANSPORTE	⇒				RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL			
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL	□	DEMORA	D				Jessica Fierro	Andrea Cepeda			
	SUBPROCESO	Montaje de bandeja	ARCHIVO	▽							PAG.			
		Para servir té	PROCEDER								OBSERVACIÓN			
OBJETIVO		Montar la bandeja de formar correcta	SIMBOLOGIA					TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS	
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	D	A.V	N.A.V		A.V	N.A.V		
1	Barista	Coloque el plato sobre la bandeja	•					3	-	3	0.06	-	0.06	
2	Barista	Apoye la tasa o jarro con el asa a su izquierda (a la derecha del cliente)					•	3	-	3	0.06	-	0.06	
3	Barista	Tome la cucharita por el mango. Colóquela sobre el plato, con el mango del lado del asa, junto a la servilleta					•	2	-	2	0.04	-	0.04	
4	Barista	Lleve la tetera a la bandeja, colocándole a su izquierda, diagonal a la tasa	•					5	-	5	0.10	-	0.10	
5	Barista	Coloque el sobre de te sobre el plato del lado contrario del asa	•					3	-	3	0.06	-	0.06	

6	Barista	Coloque el vaso de agua de cortesía a la izquierda de la taza					•	5	1	6	0.10	0.02	0.12	
<b>TOTAL</b>								<b>21min</b>	<b>1min</b>	<b>22min</b>	<b>\$0.42</b>	<b>\$0.02</b>	<b>\$0.44</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 21min /22min = 0.95 = 95%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.42 / 0.44 =0.95 = 95%

**TABLA N° 52**

<b>MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS</b>														
Código	DESCRIPCIÓN		OPERACIÓN		○	TRANSPORTE		⇒			RESPONSABLE:		GERENTE GENERAL	
	PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente	CONTROL		□	DEMORA		⊃					PAG.	
	SUBPROCESO	Entrega de pedido a la mesa	ARCHIVO		▽									
			PROCEDER									OBSERVACIÓN		
OBJETIVO		Entregar pedido a la mesa de forma eficiente y eficaz	SIMBOLOGIA				TIEMPO (min)		TOTAL TIEMPO (min)	COSTO		TOTAL COSTOS		
NUMERO	RESPONSABLE	TAREAS	○	□	▽	⇒	⊃	A.V		N.A.V	A.V			N.A.V
1	Barista Lobby	Retira bandeja de mesada				•		4	3	7	0.08	0.06	0.14	
2	Barista Lobby	Localiza al cliente					•	10	2	12	0.20	0.04	0.24	
3	Barista Lobby	Transporte de bandeja	•		•			18	-	18	0.36	-	0.36	
4	Barista Lobby	Desmontaje de bandeja en la mesa						15	3	18	0.30	0.06	0.36	
<b>TOTAL</b>								<b>47min</b>	<b>8min</b>	<b>55min</b>	<b>\$0.94</b>	<b>0.16</b>	<b>\$1.10</b>	

**EFICIENCIA EN TIEMPO:** Total Operaciones / Total procesos = 47min /55min = 0.85 = 85%

**EFICIENCIA EN COSTOS:** Total Operaciones /Total procesos = 0.94 / 1.10 =0.85 = 85 %

### **4.3. ANALISIS DE MEJORA DE PROCESOS**

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Partiendo de las matrices de análisis de procesos en base a los tiempos, se procede a realizar una comparación entre los procesos actuales de la cafetería con los procesos a implementarse.

#### **4.3.1. Recepción de Productos**

El proceso de recepción de productos presenta una mejora sustancial de 7 puntos porcentuales equivalentes a una disminución de 25 min y \$0.60 por día, ya que se ha fusionado la revisión y conteo de productos, obteniendo así un buen grado de reducción de tiempos. Por otro lado la implementación de la tabla de inventarios servirá de gran ayuda para tener una mayor organización de la materia prima, mejor distribución de productos y evitarse la colocación de notas en los productos recibidos, teniendo un conocimiento claro tanto de la cantidad como el estado de los mismos, permitiendo alcanzar la reducción de costos y tiempos en este proceso.

#### **4.3.2. Producción de Productos/ Elaboración y armado de Pastelería**

El proceso de elaboración y armado de pastelería, presenta un reajuste de tiempos de 3 a 4 seg por cliente, (no agregan valor), con el fin de agilizar el orden y brindar un servicio eficiente, obteniendo una reducción de 3 puntos porcentuales equivalentes a 25min o 0.51ctvs por día con un promedio de 60 visitas diarias.

### 4.3.3. Proceso de Producción/ Elaboración de bebidas/ Expreso y expreso doble/ Bebidas con leche / Cappuccino Frappé

TABLA N° 53

#### COSTO - BENEFICIO

Expreso y expreso doble	Bebidas con leche	Cappuccino Frappé
73%: 60 min – 1.20 77%: 43min – 0.86	76%: 105min – 2.10 86%: 73min – 1.46	70%: 135min – 2.70 73%: 112min – 2.24

Elaborado por Jessica Fierro

Los procesos de producción en Mc café en la actualidad están muy bien planificados, no obstante se ha visto viable reajustar los tiempos en cada subproceso, a fin de presentar al cliente un producto de calidad en tiempos reducidos.

En base a los cambios efectuados se obtuvieron los siguientes resultados:

**Expreso y expreso doble:** 4% = 17min, 0.34ctvs

**Bebidas con leche:** 10% = 32min, 0.64ctvs

**Cappuccino Frappé:** 3% = 23min, 0.46ctvs

Todos los resultados se muestran favorables para el proceso de producción, ya que la barista estará en la posibilidad de preparar más bebidas y servir a más clientes en un mismo día, sin olvidar los estándares de calidad de las mismas.

### 4.3.4. Proceso de Servicio al Cliente

El proceso de Servicio al Cliente se ve ampliamente beneficiado con la creación de nuevos subprocesos “paso de comanda” y “entrega de ficha al cliente”, reduciendo así los tiempos y costos en 5 puntos porcentuales, equivalentes a 89min y \$1.78 menos de lo que toman en la actualidad.

El paso de la comanda, ayudará notablemente a la barista a tener una mejor organización de las órdenes, mientras que la entrega de fichas facilitará a la persona del lobby a localizar al cliente y por ende entregar su orden a tiempo, brindado así un servicio de calidad rápido y seguro.

#### 4.3.5. Proceso de Servicio al Cliente /Toma de Pedido

El proceso de la toma de pedido, no presenta revelantes modificaciones, únicamente se ha eliminado el subproceso de la venta sugestiva que no se veía factible que lo realice la cajera sino mas bien la persona del lobby, quien será la encargada de dar a conocer todos los productos que Mc ofrece mientras el cliente se encuentra esperando en la fila para ser atendido. Dicha modificación ha dado una reducción en tiempo de 19min, equivalentes a \$0.38, es decir 6 puntos porcentuales menos por día.

#### 4.3.6. Proceso de Servicio al Cliente/Montaje de bandeja/ Para servir bebidas calientes y frías / Para servir té

**TABLA N° 54**

**COSTO - BENEFICIO**

<b>Para servir bebidas calientes y frías</b>	<b>Para servir té</b>
79%: 24min – 0.48	81%: 33min – 0.66
94%: 18min – 0.36	95%: 22min – 0.44

Elaborado por Jessica Fierro

El proceso de montaje de bandeja esta muy bien establecido en la actualidad razón por la cual se ha visto necesario realizar únicamente una reducción mínima de tiempos y costos, la misma que se desarrollará de manera apropiada, siempre y cuando exista un adecuado abastecimiento de los implementos indispensables para el montaje dentro de la barra; tales como servilletas, sorbetes, cubertería, azúcar en sachet, cortesías, vajilla, agua de cortesía, etc. De cumplirse con los tiempos propuestos se acortará los procesos en 12 puntos porcentuales, ganando así 0.23ctvs por día.



#### 4.3.6. Proceso de Servicio al Cliente /Entrega de pedido a la mesa

La entrega de pedido a la mesa, es un proceso crítico de la cafetería, razón por lo que se ha visto factible numerar las mesas para llevar a cabo el subproceso de la entrega de fichas que ayudará a localizar al cliente y por ende cumplir y superar las expectativas del mismo. Con esta mejora se garantiza un progreso de 6 puntos porcentuales, equivalentes a 32min o 0.64ctvs menos por día.

#### 4.4. Tabla de análisis de costos y tiempos ahorrados al año

**TABLA N° 55**  
**COSTO - TIEMPO**

<b>PROCESOS</b>	<b>Red/min.</b>	<b>Red/\$</b>	<b>Total/min</b>	<b>Total/anual</b>
Recepción de Productos	25min	0.60	9.125min	219,00
Producción de Productos/ Elaboración y armado de Pastelería	25min	0.51	9.125min	186,15
Proceso de Producción/ Elaboración de bebidas/ Expreso y expreso doble	17min	0.34	6.205min	124,10
Proceso de Producción/ Elaboración de bebidas / Bebidas con leche	32min	0.64	11.680min	233,60
Proceso de Producción/ Elaboración de bebidas/ Cappuccino Frappé	23min	0.46	8.395min	167,9
Proceso de Servicio al Cliente/ Toma de Pedido	19min	0.38	6.935min	138,70
Montaje de bandeja/ Para servir bebidas calientes y frías	22min	0.44	8.030min	160,60
Montaje de bandeja/ Para servir té	11min	0.23	4.015min	83,95

Entrega de pedido a la mesa	32min	0.64	11.680min	233,60
<b>TOTAL</b>			<b>1254 horas</b>	<b>\$1547,60</b>

Elaborado por Jessica Fierro

## **CAPITULO V**

### **5. ANÁLISIS AMBIENTAL**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

La degradación del medio ambiente incide en la competitividad del sector productivo a través de varias vertientes, entre otras: (I) falta de calidad intrínseca a lo largo de la cadena de producción; (II) mayores costos derivados de la necesidad de incurrir en acciones de remediación de ambientes contaminados; y (III) efectos sobre la productividad laboral derivados de la calidad del medioambiente. También afectan la competitividad la inestabilidad del marco regulatorio en materia ambiental y la poca fiscalización por parte de las autoridades, lo cual conduce a incertidumbre jurídica y técnica. Esto puede influir en costos adicionales que deben incurrir las empresas para demostrar que los productos o servicios son limpios o generados amigablemente con el medio ambiente.<sup>20</sup>

Dado que los principales problemas que aquejan al medio ambiente tienen su origen en los procesos productivos mal planificados y gestionados, es precisamente mediante la transformación de tales sistemas como se podía acceder a una mejora integral del medio ambiente.

#### **5.2. OBJETIVO**

Elaborar un estudio ambiental, que permita la determinación de los posibles impactos que provocará sobre el ambiente la implantación del presente proyecto.

---

<sup>20</sup> <http://www.derecho-ambiental.org>

### 5.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

TABLA N° 89

<b>1. UBICACIÓN GENERAL Y RELATIVA</b>
<b>Sector:</b> Urbano <b>Parroquia:</b> Ñaquito <b>Ciudad:</b> Quito <b>Provincia:</b> Pichincha <b>Región:</b> Sierra <b>País:</b> Ecuador
<b>2. CLIMA</b>
<p>El clima de la ciudad de Quito corresponde al clima templado de montaña, con un período de lluvias prolongado y una estación seca de cuatro meses, la temperatura anual promedio es de 16,2°C.<sup>4</sup></p> <p>Una de las principales características del clima es la corta duración de la estación seca, correspondiente al período de invierno austral y al verano en el hemisferio norte (durante los meses de junio a septiembre), en la cual las precipitaciones no superan los 70 mm de agua en promedio, siendo julio y agosto los meses más áridos con 20mm. El resto del año, en la temporada de lluvias (conocida como invierno) los índices promedian los 123mm, teniendo a los meses de marzo (150mm) y abril (170 mm) como los más húmedos.<sup>47</sup></p> <p>A pesar de sus 2850 msnm, Quito cuenta con un clima primaveral la mayor parte del año, por estar ubicada cerca de la mitad del mundo. De junio a septiembre el clima suele ser más cálido, sobre todo durante el día, mientras que el resto del año el clima suele ser más frío. En esta época del año las montañas y cerros que rodean la ciudad se cubren de nieve y son más frecuentes las granizadas las cuales suelen pintar las veredas y calles de blanco; Aunque generalmente el clima es agradablemente moderado, lo que contribuye a la vida cultural de la ciudad y a la instalación de pintorescos cafés al aire libre.</p>

### 3. METEOROLOGÍA

#### METEOROLOGIA – QUITO



Mayormente nublado

17°C

Sensación térmica: 17°C

Barómetro:	1027 mb
Punto de condensación:	11°
Humedad:	68%
Visibilidad:	10 km
Precip en últ hr:	ND
Precip en últ 24 hrs:	0 cm
Viento:	8 km/hr ENE
Salida del sol:	06:01 a.m.
Puesta del sol:	06:09 p.m.
Índice ultravioleta:	5 Moderado

### 4. HIDROLOGÍA E HIDROGRAFÍA

#### Hidrología

La provincia de Pichincha forma parte, sobre todo, de la cuenca hidrográfica del río Esmeraldas, pero también de la cuenca del Guayas. El río Guayllabamba es el eje hidrográfico de la hoya de Quito y el más importante caudal de aguas de la provincia. Ya en la región litoral se une, un poco más hacia el occidente de los linderos provinciales, con el río Blanco, que poco

#### Hidrografía

La provincia de Pichincha abunda, en cambio, en fuentes de aguas minerales y termales, riqueza debida en buena parte a su vulcanismo. El mayor número de estas fuentes se encuentra en tomo del Ilaló, particularmente en el valle de los Chillos, y en el valle de Machachi, aunque también en la parte NO de la hoya y en los flancos laterales del Pichincha.

antes ha recibido el aporte del Toachi, y forman el Esmeraldas, pero también integran el sistema hidrográfico provincial los ríos Palenque y Peripa, ambos tributarios del Daule y pertenecientes, por tanto, a la gran cuenca hidrográfica del río Guayas.

## 5. AIRE, SUELO Y AGUA

**Contaminación del Aire:** industrias, automóviles

### GESTION INTEGRAL DEL AIRE

Proyecto	Descripción	Localización	Responsable	Observaciones
<b>RED DE MONITOREO DEL AIRE</b>	Consolidación del sistema de monitoreo de la calidad del aire, y el inventario de emisiones.	DMQ	CORPAIRE	
	Desarrollo de meteorología y modelos de predicción de la contaminación atmosférica.	DMQ	CORPAIRE	
<b>REVISION VEHICULAR</b>	Consolidación del proceso de revisión vehicular.	DMQ	CORPAIRE	
<b>CAMBIO DE COMBUSTIBLE PARA TRANSPORTE PUBLICO</b>	Uso de energías y combustibles de menor impacto ambiental.	DMQ	DM AMBIENTE y CORPAIRE	En coordinación con Gobierno Nacional

<b>FUENTES FIJAS LIMPIAS</b>	Incorporación de tecnologías limpias en la industria.	DMQ	DM AMBIENTE	
------------------------------	---	-----	-------------	--

### GESTION INTEGRAL DEL SUELO

Proyecto	Descripción	Localización	Responsable	Observaciones
<b>RECOLECCION Y USO DE LUBRICANTES</b>	Fortalecimiento y ampliación del sistema de recolección de aceites usados. Mejorar procedimientos de uso de lubricantes.	DMQ	DM AMBIENTE	Proyecto en ejecución.
<b>FORESTACION Y REFORESTACION</b>	Siembra de 5 millones de árboles	DMQ	Vida para Quito, EMAAP y Ad. Zonales	

### CONTAMINACION DEL AGUA

- El 95% de aguas servidas que son devueltas a los ríos y mares no recibe tratamiento. A esto se le suma la degradación del suelo, el uso de pesticidas y otros químicos en las zonas agrícolas, principalmente en la Sierra, que por efecto de la gravedad van a dar a los ríos y las cuencas hidrográficas donde se recibe toda la carga.
- Pese a que existe una ley de prevención de contaminación desde 1976, un acuerdo para el control de la contaminación hídrica, de 1989 y una ley de gestión ambiental, la Secretaria Nacional del Agua admite que no hay todavía un equipo técnico permanente que monitoree el cumplimiento de las normativas para el tratamiento de las aguas residuales
- Un plan de monitoreo que comenzaría en enero de este año como parte de un proyecto nacional, que cuenta con una inversión de US\$21 millones hasta 2010, para realizar el muestreo de los recursos hídricos y revisar el nivel de contaminantes que exista.
- Actualmente hay seis programas funcionando, además del programa del agua, que es el corazón del fondo, en el que se modela y se ve la disponibilidad, la oferta de agua que da la naturaleza para intentar hacer un balance hídrico, un modelo matemático, un portal, un sistema de información con recursos hídricos, diálogos alrededor del agua, todo eso contempla el programa del agua.

## 6. FLORA Y FAUNA

**Flora:** En muchas de las calles, avenidas y parques del área urbana de Quito se encuentran sembrados árboles de diferentes tipos, tales como: ciprés, pinos, tilo, eucalipto, higo, y plantas como claveles, geranios y pocas orquídeas que se encuentran cuidadas por el estado como también por los propios ciudadanos.

**Fauna:** Entre las especies que se encuentran en el área urbana de Quito están, las palomas y golondrinas en grandes cantidades.

## 7. SERVICIO DE AGUA POTABLE

La cobertura de agua potable y saneamiento en Ecuador aumentó considerablemente en los últimos años.

FACTORES		Urbano (62% de la población)
Agua	Definición amplia	97%
	Conexiones domiciliarias	82%
Saneamiento	Definición amplia	94%
	Alcantarillado	62%

## 8. SALUD PUBLICA

Sin duda alguna el sector de interés se encuentra localizado es un sitio estratégico, el mismo que intercepta con diferentes centros de salud y hospitales, como Hospital Vozandes, Clínica Pichincha, Clínica de la Mujer, etc.

A través de la campaña que emprende el Ministerio de Salud Pública, de reformar los hospitales, centros y subcentros de salud del país, se inauguró en el centro de salud No



2 "Fray Bartolomé de las Casas" en el sector la Gasca (Quito), una sala de quirófano, con el apoyo de la Embajada de Japón.

Este servicio pretende ofrecer operaciones y cirugías de baja resolución como hernias, circuncisiones y vasectomías. Máquinas de anestesia, monitores y electrocardiógrafos son parte de los implementos que se entregaron al Centro de Salud.

## 9. MANEJO DE LOS DESECHOS SÓLIDOS Y LÍQUIDOS

### GESTION INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

Proyecto	Descripción	Localización	Responsable	Observaciones
<b>MODERNIZACION INSTITUCIONAL</b>	Modernización de EMASEO y del sistema institucional de planificación y gestión de desechos sólidos.	DMQ	EMASEO	
<b>INDUSTRIALIZACION DE RSU</b>	Industrialización de Residuos Sólidos Urbanos.	(Por definir)	EMASEO	
<b>MANEJO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS</b>	<b>RELLENOS SANITARIOS:</b> Construcción de rellenos sanitarios para disposición final de RSU.	(Por definir)	EMASEO	
	<b>ESTACIONES TRANSFERENCIA:</b> Construcción de Estaciones de Transferencia en el Norte y en el sur de la ciudad.	Zona Norte y Zona Sur	EMASEO	
	<b>ASEO URBANO:</b> Optimizar el	DMQ	EMASEO	

	sistema de recolección de RSU y limpieza de calles y áreas públicas.			
	<b>ESCOBRERAS:</b> Habilitación de escombreras.	DMQ	EMASEO	
<b>DESECHOS INDUSTRIALES</b>	Manejo y disposición técnica.	DMQ	EMASEO	
<b>DESECHOS HOSPITALARIOS</b>	Manejo y disposición técnica.	DMQ	EMASEO	Con Fundación Natura.
<b>"RECICLAR"</b>	Capacitación y promoción a la comunidad sobre manejo de RSU.	DMQ	EMASEO	
	Poner en marcha un sistema de reciclaje, de promoción del uso de materias primas recicladas.	DMQ	EMASEO	
	Formación de microempresas para la recolección de reciclables.	DMQ	EMASEO	

Concienciación del manejo de desechos sólidos mediante la selección de los mismos, el reciclaje y la reutilización para de esta manera evitar la contaminación atmosférica, el contagio de enfermedades, la acumulación de basura en calles y avenidas, etc.

**PLAN PILOTO PARA EL MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS  
"3RS" (REDUCCIÓN, REUTILIZACIÓN Y RECICLAJE)**

Talleres prácticos a la población beneficiada que incluyen

Clasificación de la basura	Reducción	Reutilización	Reciclaje
----------------------------	-----------	---------------	-----------

**Formación de microempresas de minadores y amas de**

**casa:** para esto se realizarán reuniones de trabajo, capacitaciones, promoción de las microempresas, suscripción de convenios de cooperación mutua.

**Formación de centros de compostaje:** Estos constituyen una alternativa para el reciclaje de desechos orgánicos, para esto se realizará un proceso de separación en la fuente, recolección y transporte, definición de instalaciones, comercialización.

## 10. CONTROL DE VECTORES

### Campañas:

- **Campaña mundial de siembra de árboles**

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) promueve una campaña mundial para plantar árboles. Como parte de este proyecto, 10 escuelas de 10 diferentes países plantarán al mismo tiempo 20 árboles nativos de cada región.

- **Campaña: Como cuidar el medio ambiente desde tu escuela**

Una vez que hayas logrado que en casa tanto tú como tu familia se vuelvan más cuidadosos de su alrededor, entonces puedes continuar con tu escuela, ahí también puedes proponer soluciones muy eficientes para cuidar el medio ambiente, como por ejemplo:

1. Organízate con tus compañeros y pide permiso a tu maestro para realizar una campaña del cuidado del agua. Esto puede ser con carteles o designando a niños que vigilen el uso correcto de este líquido.
2. También puedes proponer que en tu escuela coloquen botes para separar la basura y utilizar la orgánica para hacer composta (abono para las plantas).
3. Propone sembrar más árboles en tu escuela y si es posible, solicitar un espacio en el que los niños aprendan a sembrar.
4. Organízate con tus compañeros para mantener tu salón limpio y colabora para limpiar y cuidar toda la escuela, ya que es este el lugar donde asistes a diario para aprender.
5. Recuerda que respetar a tus maestros y compañeros, así como seguir las normas establecidas por la escuela, son otras formas de cuidar el medio ambiente.

## 10. ASPECTOS SOCIALES GENERALES Y LIGADOS AL PROYECTO

**Población del cantón Quito:** 1.397.698 hab

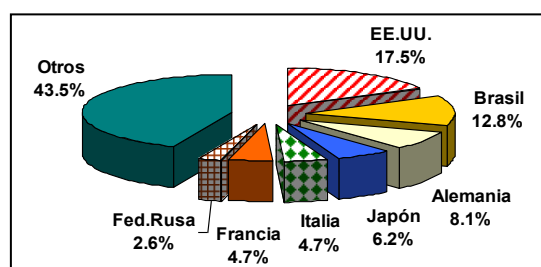
**Población de la Parroquia Ñaquito:** 40.492 hab.

### Tasa de Analfabetismo

Aquí se presenta la tasa de analfabetismo en Quito por género

Año	Hombres	Mujeres	Total
2009	5,98	6.54	6,24
20010	6,26	7,89	7,10

### Consumidores de Café



## Llegadas de extranjeros al Ecuador

### ENTRADAS Y SALIDAS EN EL ECUADOR 2005-2009

( DATOS PROVISIONALES PARA LOS AÑOS 2008 - 2009)

	LLEGADA DE EXTRANJEROS					VAR% 2009/2008
	2005	2006	2007	2008	2009	
ENE	79.118	78.856	84.070	92.378	87.719	-5,04
FEB	66.052	63.408	69.534	74.174	74.124	-0,07
MAR	72.880	63.504	74.929	77.946	73.724	-5,42
ABR	60.489	62.108	67.788	67.557	74.552	10,35
<b>Sub total</b>	<b>278.539</b>	<b>267.876</b>	<b>296.321</b>	<b>312.055</b>	<b>310.119</b>	<b>-0,62</b>
MAY	63.792	57.275	68.583	74.667		
JUN	77.059	71.789	85.769	89.262		
JUL	95.621	89.829	101.088	109.250		
AGO	80.181	77.826	91.309	96.336		
SEP	59.431	65.198	64.966	73.757		
OCT	63.755	66.538	72.365	79.814		
NOV	65.896	65.359	73.273	83.458		
DIC	75.614	78.865	83.813	86.698		
<b>TOTAL</b>	<b>859.888</b>	<b>840.555</b>	<b>937.487</b>	<b>1.005.297</b>		

## 11. ASPECTOS ECONÓMICOS GENERALES Y LIGADOS AL PROYECTO

Según las estadísticas del (2009), los siguientes son los datos de la actividad económica de la capital de Ecuador:

- Tasa de [desempleo](#): 9.50%
- Tasa de [subempleo](#): 36.20%
- Ingreso mensual medio: 387 USD

La zona norte de Quito constituye el centro financiero, bancario, sede de muchas multinacionales y embajadas. Las casas matrices de muchos de los principales bancos que operan en Ecuador se encuentran ubicadas en esta parte de la ciudad, así como otras entidades de trascendental importancia como la Bolsa de Valores de Quito, el Banco Central del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Bancos, entre otras. Aquí es donde se puede apreciar lo más representativo de la arquitectura actual ecuatoriana representado en muchas construcciones realizadas para la banca, el comercio, la diversión, compras, etc y todas estas alrededor de otro parque urbano llamado "La Carolina" de 67 hectáreas.

Es destacable resaltar, esta es la "zona rosa" en la que se concentran múltiples bares, cafés, discotecas, casinos, karaokes, restaurantes, hoteles, etc, de la ciudad, el sector donde se encuentra enclavada esta zona es conocida comúnmente como "La Mariscal", en la cual los habitantes, extranjeros residentes y turistas de todo el mundo disfrutan de múltiples terrazas al aire libre, para disfrutar de la ciudad, sus muchas y variadas manifestaciones artísticas, mientras disfruta de la gastronomía o simplemente se toma una copa.

### **Producto Interno Bruto**

Quito en la provincia de [Pichincha](#) y del Ecuador, es la ciudad que más aporta al [PIB](#) Nacional, la de mayor grado de recaudación de impuestos en el Ecuador por concepto de gravámenes según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), pero sin embargo y contradictoriamente se la conoce como segunda economía más importante del país, según el último "estudio" realizado por el Banco Central del Ecuador, el aporte fue del 18,6% al PIB, generando 4106 millones de dólares.<sup>6</sup>

Quito junto a la ciudad de [Guayaquil](#) es un importante centro financiero del país. La ciudad es sede de importantes compañías tanto nacionales como multinacionales, oficinas de importantes industrias que funcionan en el país. La actividad financiera se concentra el centro norte de la ciudad, a los alrededores del parque de "La Carolina". Quito también es una ciudad muy agitada en el ámbito comercial, destacando grandes y modernos centros comerciales, malls, tiendas de textiles, artesanías y souvenirs, cadenas de grandes supermercados, ferreterías, farmacias, etc. La actividad económica es variada, destacándose que es donde se ensamblan la mayoría de vehículos para consumo nacional y exportación, la mayor actividad de construcción del país, la principal exportadora nacional de flores provenientes de sus valles y alrededores del distrito, también el comercio informal producto del desempleo originada por desigualdades sociales y la reciente crisis financiera nacional y mundial. A partir de una gran inversión destinada a la regeneración urbana del Centro Histórico y otros lugares turísticos que empezó desde el 2001 por parte del Municipio de Quito, el rubro turismo ha sido otra de las importantes fuentes de ingreso de la ciudad. Actualmente está en plena construcción una obra emblemática del municipio como es el nuevo aeropuerto de Quito y una zona franca adyacente para impulsar el desarrollo de la ciudad, del país y de sus habitantes en los próximos 30 años.

## **12. SITIOS HISTÓRICOS Y ARQUEOLÓGICOS**

La parroquia, antes llamada **Benalcázar**, en honor al español fundador de la ciudad capital, Sebastián de Belalcázar; lleva hoy el nombre oficial de **Iñaquito**, nombre ancestral de la zona desde tiempos en que era habitada por los quitus.

### **Los Quitus**

En medio de la capital, rodeado de calles y del denso tráfico capitalino, un hallazgo arqueológico de osamentas permitió reconstruir por primera vez los rostros de los antepasados de los ecuatorianos. "son las primeras reconstrucciones que se hacen de individuos de tanto tiempo atrás (del año 600), con estudios tan completos; podríamos decir que tenemos las caras de los antepasados de los quiteños", manifestó a la AP la médica forense a cargo del trabajo, Paola León.

Los primeros pobladores de lo que actualmente es Ecuador presentan ojos grandes, redondos, no achinados, con narices y orejas grandes y pómulos salientes. Sus restos fueron encontrados en la cámara central de una tumba que contenía más restos humanos. Según las investigaciones, los rostros reconstruidos pertenecen a un hombre y una mujer. “Fue un trabajo muy complicado; los huesos estaban muy fragmentados por el paso del tiempo y la humedad. Lo que hicimos fue establecer el sexo, la edad, la estatura, el patrón racial; en este caso todos eran indígenas”, afirmó la forense León.

Los cálculos indican que el hombre tenía entre 35 y 40 años, medía más o menos 1,60 de estatura y tenía lesiones en la columna vertebral, lo que hace suponer que fue un comerciante porque en esa época quienes se dedicaban a esa actividad tenían que llevar un gran peso en su espalda por largos períodos. La mujer tenía aproximadamente 17 años, medía 1,45 y las evidencias señalan que tuvo hijos aunque se desconoce el número. Sus restos y los de otros individuos fueron hallados en un terreno baldío del municipio ubicado en medio de una zona densamente poblada de la capital, ubicada al norte, en las faldas del cerro Pichincha.

El sitio está ubicado al noroccidente capitalino rodeado por barrios de clase media a menos de un kilómetro del aeropuerto. La zona de excavaciones tiene unos 1.000 metros y está rodeada de casas y edificios. La arqueóloga al mando de las tareas de excavación e interpretación, María del Carmen Molestina, contó a la AP que en la primera tumba encontrada a mediados del 2004 estaban enterradas 16 personas en varias capas, cada una bajo una especie de mesa de madera, denominada “tianga”.

## 5.4. MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES

TABLA N° 100

Actividades del proyecto		Planificación				Construcción			Operación			Total	
Componentes ambientales		Rec. Sitio	Diseño Arq.	Presupuesto	Aprobación	Transporte	Desbroce	Ejec. Obra	Ingreso Visitantes	Uso Instalación	Mantenimiento		
<b>Físico</b>	<b>Suelo</b>	Compactación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		Desechos sólidos y líquidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Erosión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Agua</b>	Desechos sólidos y líquidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Sedimentación y turbidez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Eutrofización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Aire</b>	Ruido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Biótico</b>	<b>Flora</b>	Pérdida de la biodiversidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Perdida cobertura vegetal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Introducción especies exóticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Interrupción procesos reproductivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Fauna</b>	Introducción de especies exóticas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Interrupción procesos reproductivos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Cambio de patrones de conducta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Disminución tamaño de la población	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



		Migración de especies	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Ecosistemas</b>	Alteración de habitats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Alteración de paisajes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Socio Económico Cultural</b>		<b>Población Local</b>	Degradación Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Impactos en los valores culturales y comunitarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Pérdida de prácticas tradicionales y estilos de vidas		x	0	0	0	0	0	0	x	0	0	2
	Generación de nuevos ingresos alternativos		x	0	0	0	0	0	x	x	0	0	3
	Provisión de fuentes de empleo		x	0	0	0	0	0	x	x	x	x	5
	Total			3	0	0	0	0	2	3	1	1	<b>10</b>

Elaborado por Jessica Fierro

## **5.5. VALORACIÓN AMBIENTAL PRELIMINAR**

La matriz de impactos, es del tipo causa-efecto, que consiste en un cuadro de doble entrada en cuyas columnas figurarán las acciones impactantes y dispuestas en filas los factores medioambientales susceptibles de recibir impactos.

Para su ejecución será necesario identificar las acciones que puedan causar impactos, sobre una serie de factores del medio, o sea determinar la matriz de identificación de efectos.

5.5.1. MATRIZ SUMA  
TABLA N° 101

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	IMPACTO		Extensión			Distribución		Ocurrencia		Temporalidad			Reversibilidad		Signo		Magnitud			Calificación Total
				Local	Regional	Nacional	Directa	Indirecta	Inmediato	Mediato	Semanas	Meses	Años	Reversible	Irreversible	Negativo	Positivo	Baja	Media	Alta	
				1	3	5	0.5	1	1	2	0.5	1	2	1	2	-1	1	1	3	5	
OPERACIÓN	3.1 Ingreso Visitantes	población local	Provisión de fuentes de empleo	1			0.5		1			1		1			1			2.5	
	3.2 Uso de las instalaciones	población local	Provisión de fuentes de empleo	1			0.5		1			1		1			1			2.5	
3.3 Mantenimiento	población local	Provisión de fuentes de empleo	1			0.5		1			1		1			1				2.5	
	Subtotal																			7.5	
<b>TOTAL</b>	<b>2,5 COMPATIBLE</b>																				

Elaborado por Jessica Fierro

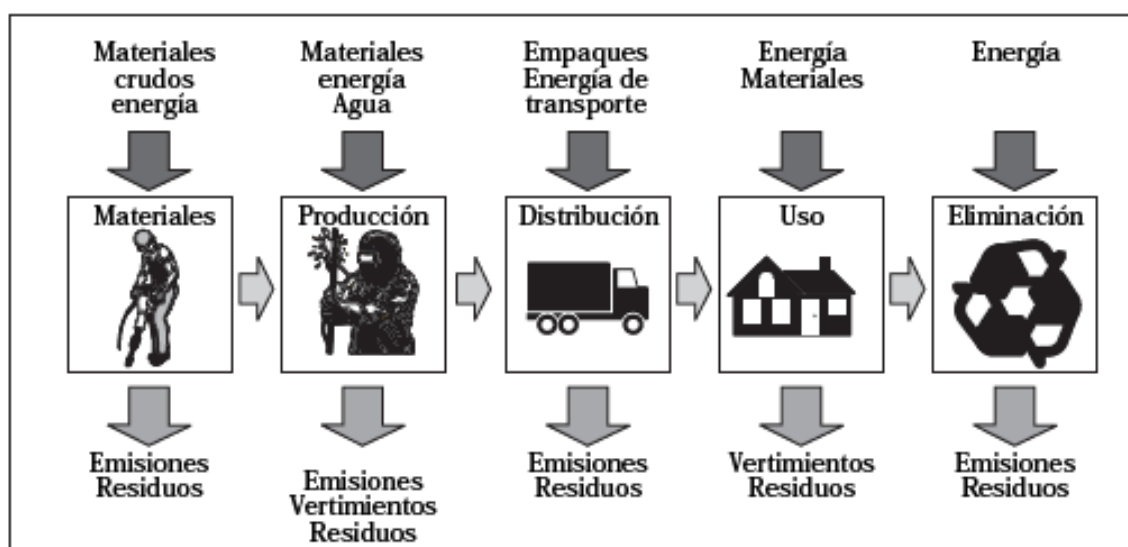
$$IT = ((M * T + O) + (E * D)) * R * S$$

El proyecto en base a su calificación de 2,5 es considerado como compatible, razón por la cual no es necesario generar un plan de mitigación

## 5.6. Soluciones técnicas para el desempeño ambiental de instalaciones turísticas

### Impactos ambientales de un producto durante su ciclo de vida

GRÁFICO N° 19



El análisis del ciclo de vida ha sido consignado como norma en la ISO 14040, y es una herramienta sumamente útil para determinar la importancia o no de evaluar los aspectos ambientales en las diferentes etapas del producto

## 5.7. Guía de prácticas ambientales

TABLA N° 102

GESTIÓN DE RESIDUOS				
Los residuos de alimentos no serán vertidos a la red pública de alcantarillado. Estos residuos deberán ser	Los detergentes y desinfectantes deben ser identificados y guardados de acuerdo a las recomendaciones del fabricante y fuera del área de	Los recipientes de residuos serán exclusivos para tal fin, estarán identificados y preferentemente con fundas plásticas en su	Los residuos orgánicos obtenidos se recogerán en recipientes plásticos	Los residuos inorgánicos (envases y embalajes) se clasificarán en la fuente de acuerdo

entregados a los gestores autorizados por la DMA, para lo cual previamente se los deberá filtrar y almacenar temporalmente en recipientes tapados.	procesamiento de los alimentos.	interior. Deberán ser vaciados regularmente de acuerdo a los días y horarios establecidos para la recolección municipal o su delegado	tapados y en buen estado, fuera de áreas de preparación de alimentos y atención al cliente.	al tipo de material (cartón, vidrio, papel) para una disposición que priorice el reciclaje y reutilización.
--	---------------------------------	---	---	---

Elaborado por Jessica Fierro

**Fuente:** Guía de Practicas Ambientales – Restaurantes - DMO

## CAPITULO VI

### 6. ANALISIS FINANCIERO

#### INTRODUCCIÓN

Todo análisis financiero constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.<sup>21</sup>

Como objetivos primordiales a cumplirse una vez realizado el análisis, están:

1. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
2. Identificar la repercusión a financiar por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
3. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
4. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto.
5. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

#### 6.1. INGRESOS ANUALES MC CAFÉ

Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe la empresa, dependiendo del tipo de actividad que realice. Para Mc Café los ingresos para el 2008 fueron de 90,686.25 incrementándose para el 2009 un valor de 586.2, dando como resultado ingresos de 91,272.40 para dicho año.

---

<sup>21</sup> JAMES C. Van Horne. "[Administración](#) financiera" "Fundamentos de [administración financiera](#)" – Tercera edición – pag. 17-22

**TABLA N° 103**

<b>INGRESOS ANUALES MC CAFÉ</b> <b>2008-2010</b> 			
<b>MES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Enero	7,220.05	8,800.00	7,090.65
Febrero	7,456.67	8,486.45	6,999.48
Marzo	6,525.99	8,245.35	7,008.00
Abril	8,387.25	7,780.90	6,427.87
Mayo	7,406.80	9,000.28	7,230.13
Junio	8,050.15	6,520.66	7,533.01
Julio	6,905.80	7,200.44	7,040.67
Agosto	9,000.68	9,300.00	
Septiembre	6,980.04	8,945.46	
Octubre	7,106.87	7,997.02	
Noviembre	7,340.90	8,400.10	
Diciembre	8,305.05	8,995.84	
<b><u>TOTAL</u></b>	<b><u>90,686.25</u></b>	<b><u>91,272.40</u></b>	<b><u>42,239.16</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

En base a la tabla mostrada anteriormente, se observa que los meses de mayor rentabilidad para Mc Café son mayo, agosto, noviembre y diciembre, razón por la cual es importante tomar a estos meses como oportunidades para generar mayores ingresos a la empresa.

## **6.2. GASTOS**

Se entiende por gasto al sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro. Una vez que hemos decidido qué desembolsos consideraremos como costos, pasamos a identificar nuestros Gastos (que vendrían a ser todos los desembolsos que no hemos considerados como Costos).

### **6.2.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Se han tomado en cuenta a los desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión, por ejemplo, gastos laborales tales como sueldos, capacitaciones y servicios básicos de la empresa, obteniendo un gasto total anual de \$33.756,00 derivado de los gastos mensuales de \$2.798,00 como se muestra en la tabla siguiente.


### **6.2.2. GASTOS VENTAS**

Se han tomado en cuenta los desembolsos que están relacionados con las actividades de comercialización de los productos, en este caso todo lo referente a la publicidad de Mc Café, tomando en cuenta que del 100% de la publicidad de Mc Donald's el 20% esta destinada para la cafetería.



## GASTOS ADMINISTRATIVOS


TABLA N° 104

	GASTOS ADMINISTRATIVOS MC CAFÉ							
	SUELDOS		CAPACITACIONES		SERVICIOS BÁSICOS		GASTO TOTAL	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
<b>ACTUAL</b>	2,100.00	25,200.00	0.00	0.00	698.00	8,376.00	2,798.00	<u><b>33,576.00</b></u>
<b>PROPUESTA</b>	2,350.00	28,200.00	208.36	2,500.34	698.00	8,376.00	3,256.36	<u><b>39,076.34</b></u>

Elaborado por Jessica Fierro

## GASTOS DE VENTAS

### TABLA N° 105

	GASTOS DE VENTAS 20% DE LA PUBLICIDAD DE MC DONALDS												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dec	TOTAL
<b>MEDIO PUBLICITARIO</b>													
Publicidad- pagina web	528.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	528.00
Publicidad- panfletas	1,230.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,230.00
Publicidad- folletos	870.00	0.00	0.00	0.00	0.00	670.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,540.00
Publicidad- revistas	620.00	6,420.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	620.00	0.00	0.00	0.00	910.00	8,570.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,248.00</b>	<b>6,420.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>670.00</b>	<b>0</b>	<b>620.00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>910.00</b>	<b>11,868.00</b>

Elaborado por Jessica Fierro

### 6.3. EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES Y MENAJE

A continuación se presentan todos los equipos existentes en la empresa, tanto en el área administrativa como en el área de cafetería. Cabe recalcar que dichos equipos vienen a formar parte de los activos fijos de la empresa, los cuales si bien son duraderos, no siempre son eternos. Por ello, la contabilidad obliga a depreciar los bienes a medida que transcurre su vida normal, debido a que éstos lo hacen de forma natural por el paso del tiempo, por su uso, por el desgaste propio del tiempo que se use ése activo y por obsolescencia, de forma que se refleje su valor más ajustado posible, o a amortizar los gastos a largo plazo (activo diferido). Para ello existen tablas y métodos de depreciación y de amortización.<sup>22</sup>

#### AREA ADMINISTRATIVA

TABLA N° 106

Detalle	Cant.	Valor U.	Valor total
Escritorio (gerencia)	1.00	250.00	250.00
Sillas para gerente	1.00	80.00	80.00
Sillas tipo secretaria	1.00	80.00	80.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>410.00</u></b>
<b>INSUMOS MATERIA PRIMA</b>			
Papel Bond (Resma)	5.00	3.50	17.50
Facturas (blocks de 100 unds)	2.00	15.00	30.00
Lápices (caja)	2.00	3.00	6.00
Esferos (caja)	1.00	9.00	9.00

---

<sup>22</sup> JIMÉNEZ., Félix [Macroeconomía](#), Enfoques y [Modelos](#). Tomo I.

Carpetas	20.00	0.25	5.00
Folders	25.00	2.00	50.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>117.50</u></b>

<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>			
Computadoras	1.00	500.00	500.00
Impresoras Multifunción	1.00	120.00	120.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>620.00</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

## AREA CAFETERÍA

**TABLA N° 107**

Mesón	1.00	125.00	125.00
Caja registradora	1.00	500.00	500.00
Butacas	5.00	65.00	325.00
Sillas	92.00	39.00	3,588.00
Mesa cuadradas para 4 personas	25.00	70.00	1,750.00
Mesas cuadradas para 2 personas	10.00	45.00	450.00
Mesas redondas para 4 personas- marmol	8.00	130.00	1,040.00
Juego de sala de cuero con butacas	1.00	1,230.00	1,230.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>9,008.00</u></b>

<b>EQUIPO DE COCINA</b>			
Maquina de café	1.00	2,250.00	2,250.00
Licuada inteligente	1.00	230.00	230.00
Molinillo	1.00	270.00	270.00

Mini refrigeradora	1.00	280.00	280.00
Horno industrial	1.00	1,200.00	1,200.00
Microondas	1.00	160.00	160.00
Refrigeradores industriales	1.00	8,900.00	8,900.00
Dishwasher	1.00	2,300.00	2,300.00
Vitrina	1.00	3,470.00	3,470.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>19,060.00</u></b>

<b>INSUMOS</b>			
Servilletas de Papel (paquetes de 100 unds)	1,000.00	0.45	450.00
Vasos desechables café	500.00	0.56	280.00
Tapas	500.00	0.34	170.00
Sorbetes (paquetes de 100 unds)	1,000.00	0.80	800.00
Cepillos	4.00	6.00	24.00
Lava vajillas	20.00	3.50	70.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>1,794.00</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

## MENAJE DE COCINA

**TABLA N° 108**

Posuelo de 6 litros	6.00	12.54	75.24
Espumadera de 9'	2.00	5.00	10.00
Cucharón de 4 oz	1.00	2.25	2.25
Cuchillo de Golpe de 13'	1.00	1.55	1.55
Charoles	9.00	3.00	27.00

Plato mediano	30.00	1.80	54.00
Plato grande	30.00	1.20	36.00
Cuchara para Postre	50.00	0.52	26.00
Cuchara para Café	50.00	0.36	18.00
Cuchillo de Mesa	50.00	0.33	16.50
Palas de Mantequilla	30.00	0.96	28.80
Vaso Hi ball 8 oz	15.00	1.20	18.00
Jarras de Un litro	1.00	0.43	0.43
Copa para capuccino	20.00	1.10	22.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b><u>335.77</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

<b>TOTAL COSTOS</b>	<b><u>31,345.27</u></b>
---------------------	-------------------------

#### 6.4. DEPRECIACIÓN

Tomando en cuenta que la depreciación consiste en la reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo, por motivos de uso, el paso del tiempo y la obsolescencia, se ha considerado como parte de los activos fijos de Mc Café el equipo de oficina, computación y de alimentos y bebidas, los mismos que presentan su vida útil de 10 años mientras que los activos diferidos que en este caso solo forman parte los gastos de capacitación presentan 5 años de vida útil.

Mediante la depreciación y la amortización, se reduce el valor del bien y se refleja como un gasto (menor valor del bien) y se aplica el gasto pagado adelantado en el periodo que le corresponde.(cabe mencionar que los activos son los derechos de la empresa)

**TABLA N° 109**

<b>CUADRO DE DEPRECIACIÓN</b>									
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>VIDA UTIL</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>VALOR RESIDUAL</b>
Equipo de Oficina	527.50	10	10%	52.75	52.75	52.75	52.75	52.75	263.75
Equipo de Computación	620.00	10	33%	206.65	62.00	62.00	0.00	0.00	289.35
Equipo de Alimentos y Bebidas	30,197.77	10	10%	3019.777	3019.777	3019.777	3019.777	3019.77	15098.89
<b>TOTAL</b>				<b>3279.17</b>	<b>3134.53</b>	<b>3134.53</b>	<b>3072.53</b>	<b>3072.52</b>	<b>15652.00</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>									
Gastos de capacitación	800.00	5	20%	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	0.00
<b>TOTAL</b>				<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>160.00</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN MÁS AMORTIZACIÓN</b>				<b><u>3,439.17</u></b>	<b><u>3,294.53</u></b>	<b><u>3,294.53</u></b>	<b><u>3,232.53</u></b>	<b><u>3,232.52</u></b>	

Elaborado por Jessica Fierro

## 6.5. CUADRO DE SUELDOS Y SALARIOS

Cada empleado de la empresa percibe un salario diferente, dependiendo por supuesto del cargo que posea. Estos valores sin duda alguna son muy importantes dentro del análisis financiero ya que al formar parte de los gastos administrativos, influyen directamente en los ingresos de la empresa y por ende en las utilidades de la misma. No obstante se considera primordial recalcar que este no es el único factor que influye en dicha rentabilidad.

Por lo mencionado anteriormente se ha realizado una tabla de sueldos y salarios con el objeto de conocer el costo por minuto que representa cada empleado para la empresa, a fin de relacionarlos con las actividades y obtener así valores exactos de tiempos y costos que se originan en cada uno de los procesos.

**TABLA N° 110**

<b>TABLA DE SUELDOS Y SALARIOS</b>				
	<b>Mensual</b>	<b>Diario</b>	<b>Hora</b>	<b>Minuto</b>
<b>GERENTE</b>	\$380	\$12.67	\$1.59	\$0.03
<b>ENTRENADORA</b>	\$270	\$9.00	\$1.13	\$0.02
<b>BARISTA</b>	\$250	\$8.33	\$1.04	\$0.017

Elaborado por Jessica Fierro



## 6.6. COSTOS POR SERVICIO

**MATRIZ TIEMPO – COSTO ACTUAL  
TABLA N° 111**

PROCESO	TIEMPO		TOTAL TIEMPO	TOTAL MENSUAL	COSTO		TOTAL COSTO	TOTAL MENSUAL	TIEMPO ANUAL	COSTO ANUAL
Recepción de Productos	67min	18min	85min	2250min	\$1.34	\$0.36	\$1.70	\$51.00	27000min	\$612.00
Elaboración y armado de Pastelería	73min	16min	89min	2670min	\$1.46	\$0.32	\$1.78	\$53.40	32040min	\$640.80
Elaboración de bebidas – expreso	44min	16min	60min	1800min	\$0.88	\$0.32	\$1.20	\$43.20	21600min	\$518.40
Elaboración de bebidas con leche	80min	25min	105min	3150min	\$1.60	\$0.50	\$2.10	\$63.00	94500min	\$756.00
Elaboración de bebidas frías	95min	40min	135min	4050min	\$1.90	\$0.80	\$2.70	\$81.00	48600min	\$972.00
Toma de Pedido	54min	11min	65min	1950min	\$1.08	\$0.22	\$1.30	\$39.00	58500min	\$468.00
Montaje de bandeja- bebidas calientes y frías	19min	5min	24min	720min	\$0.38	\$0.10	\$0.48	\$14.40	8640min	\$172.80
Montaje de bandeja- té	27min	6min	33min	990min	\$0.54	\$0.12	\$0.66	\$19.80	11880min	\$237.60
Entrega de pedido a la mesa	69min	18min	87min	2610min	\$1.38	0.36	\$1.74	\$52.20	31220min	\$626.40
<b>TOTAL</b>									<b>333.980min</b>	<b>\$5004.00</b>

Elaborado por Jessica Fierro

De acuerdo a la tabla actual de costos por servicio el personal encargado en realizar los procesos desde recepción de mercadería hasta entrega de producto se toman 333.980min en cumplir dichos procesos, lo cual representa \$5004.00 anual a la empresa.

Con la propuesta de mejora se espera reducir dicha cantidad, de tal manera que se pueda incrementar los ingresos y utilidades de la empresa a fin de generar una mayor rentabilidad a la misma.



## 6.7. PROPUESTA DE INVERSION

### 6.7.1. Costos de Inversión

Se refiere a la inversión que debe realizarse para poner en marcha la propuesta de mejoramiento. En base a esto, se procederá a plantear los costos que incurriría el implementar un manual de procesos y procedimientos para la cafetería Mc Café de la ciudad de Quito.

#### 6.7.1.1. Costos de Capacitaciones

TABLA N° 112

EMPRESA	3 CAP. AL AÑO	6 CAP. AL AÑO	12 CAP. AL AÑO	24 CAP. AL AÑO
	758.20 (8 horas c/una)	1489.50 (8 horas c/una)	2970.30 (8 horas c/una)	5.896.80 (8 horas c/una)
	655,00 (8 horas c/una)	1245,80 (8 horas c/una)	2500.34 (8 horas c/una)	5200.45 (8 horas c/una)

Elaborado por Jessica Fierro

Entre varias de las empresas encargadas en capacitaciones de personal, se han tomado en cuenta ANECAFE y COFENAC, las cuales a mas de especializarse en todo lo referente al café presentan tarifas asequibles, sin embargo la de mayor interés para Mc Café ha sido COFENAC, ya que posee paquetes económicos y temas interesantes dentro de sus capacitaciones.

### 6.7.1.2. COSTOS TOTALES DE INVERSION

TABLA N° 113

Detalle	Cantidad	Valor Unitario	Inversión 1er mes	Inversión a partir 2do mes)	Inversión Anual
Capacitación	2	208.36	416,72	416.72	5000.64
Fichas para mesa	60	12.00	720.00	-	720.00
Implementación impresora remota	1	140.00	140.00	-	140.00
Salarios de personal nuevo	4	250	1000.00	1000.00	12000.00
<b>TOTAL</b>			<b><u>\$2.276.72</u></b>	<b><u>\$1.416.72</u></b>	<b><u>\$17.860.64</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

Los costos de inversión previstos para la implementación de la propuesta de mejora, para el primer mes son de **\$2.276.72** los mismos que se componen de capacitaciones, fichas para mesas, implementación de impresora remota y salarios de 2 personas a incorporarse a la empresa. Para el segundo mes la inversión se reduce a **\$1.416.72** debido a que se simplifican dos costos necesarios únicamente para la implementación más no para el desarrollo, obteniendo así una inversión anual de **\$17.860.64**

## 6.7.2. COSTOS POR SERVICIO

### MATRIZ TIEMPO – COSTO MEJORADO

TABLA N° 114

PROCESO	TIEMPO		TOTAL TIEMPO	TOTAL MENSUAL	COSTO		TOTAL COSTO	TOTAL MENSUAL	TIEMPO ANUAL	COSTO ANUAL
Recepción de Productos	49min	11min	60min	1800min	\$0.98	\$0.22	\$1.20	\$36.00	21600min	\$432.00
Elaboración y armado de Pastelería	58min	11min	69min	2070min	\$1.16	\$0.22	\$1.38	\$41.40	24840min	\$496.80
Elaboración de bebidas – expreso	33min	10min	43min	1290min	\$0.66	\$0.20	\$0.86	\$25.80	15480min	\$309.60
Elaboración de bebidas con leche	63min	10min	73min	2190min	\$1.26	\$0.20	\$1.46	\$43.80	26280min	\$525.60
Elaboración de bebidas frías	82min	30min	112min	3360min	\$1.64	\$0.60	\$2.24	\$67.20	40320min	\$806.40
Toma de Pedido	42min	5min	47min	2820min	\$0.84	\$0.10	\$0.94	\$28.20	33840min	\$338.40
Montaje de bandeja- bebidas calientes y frías	17min	1min	18min	540min	\$0.34	\$0.02	\$0.36	\$10.80	6480min	\$129.60
Montaje de bandeja- té	21min	1min	22min	660min	\$0.42	\$0.02	\$0.44	\$13.20	7920min	\$158.40
Entrega de pedido a la mesa	47min	8min	55min	1650min	\$0.94	0.16	\$1.10	\$33.00	19800min	\$396.00
<b>TOTAL</b>									<b>163.080min</b>	<b>\$3592.80</b>

Elaborado por Jessica Fierro

En base al cuadro expuesto anteriormente se deduce que mediante la implementación de la propuesta se reduce considerablemente los tiempos y costos en cada uno de los procesos. Todo esto mediante la eliminación de ciertas actividades innecesarias encontradas en varios procesos como también en la reducción los tiempos exagerados para algunas de las acciones.

Con los procesos actuales de la empresa y en base a un promedio de 60 visitas diarias el costo anual en el desarrollo de los procesos es de \$5004.00 equivalentes a 5567min, los mismos que tras la mejora a implantarse podrían reducirse a \$3592.80 equivalentes a 163.080min, teniendo un ahorro de \$1411.20, los mismos que podrían ser empleados en dicha mejora.

**6.8. Cuadro de % de eficiencia – ineficiencia en tiempo y costos**  
**TABLA N° 115**

<b>PROCESOS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>MEJORADO</b>	<b>MEJORA</b>
Recepción de Productos	79%	82%	4%
Elaboración y armado de Pastelería	82%	84%	2%
Elaboración de bebidas – expreso	73%	77%	4%
Elaboración de bebidas con leche	76%	86%	10%
Elaboración de bebidas frías	70%	73%	3%
Toma de Pedido	76%	89%	13%
Montaje de bandeja- bebidas calientes y frías	79%	94%	15%
Montaje de bandeja- té	81%	95%	14%
Entrega de pedido a la mesa	78%	85%	7%
<b>TOTAL</b>	<b>77%</b>	<b>85%</b>	<b>8%</b>

Elaborado por Jessica Fierro

De los 9 procesos existentes en la empresa, los procesos actuales de mayor preocupación se han mejorado notablemente, tal es así que en base al “Cuadro de % de eficiencia – ineficiencia en tiempo y costos”, se observa que

la *elaboración de bebidas con leche, toma de pedido, y montaje de bandeja* tiene un porcentaje de eficiencia de mayor a 10 puntos porcentuales, seguido por el proceso de *entrega de pedido a la mesa* que presenta una mejora en eficiencia de 7 puntos porcentuales.

## **6.9. ESTADO DE RESULTADOS**

El Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.<sup>23</sup>


En este caso el estado financiero ha sido proyectado a una fecha o periodo futuro de 5 años, los cuales están basados en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado.

---

<sup>23</sup> ORTIZ ANAYA, Héctor. Flujo de Caja y Proyecciones Financieras. Bogotá, [Colombia](#). 1997

6.9.1. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SIN PROPUESTA


TABLA N° 116

PRESUPUESTO - ESTADO DE RESULTADOS SIN PROPUESTA 	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	COSTOS Y GASTOS FIJOS	COSTOS Y GASTOS VARIABLES
	1	2	3	4	5		
<b>INGRESOS</b>	91,272.40	100,399.64	110,439.60	121,483.56	133,631.92		
Costo x servicios	5,004.00	5,504.40	6,054.84	6,660.32	7,326.36		30,549.92
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	86,268.40	94,895.24	104,384.76	114,823.24	126,305.56		
Gasto administrativo	33,576.00	36,933.60	40,626.96	44,689.66	49,158.62	204,984.84	
Gasto de ventas	11,868.00	13,054.80	14,360.28	15,796.31	17,375.94		72,455.33
Depreciación y amortización	3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52	16,493.27	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	37,385.23	41,612.31	46,103.00	51,104.75	56,538.48		
Otros egresos operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Utilidad antes de imp. y participaciones	37,385.23	41,612.31	46,103.00	51,104.75	56,538.48		
Impuestos y participaciones	13,552.14	15,084.46	16,712.34	18,525.47	20,495.20		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u>23,833.08</u></b>	<b><u>26,527.85</u></b>	<b><u>29,390.66</u></b>	<b><u>32,579.28</u></b>	<b><u>36,043.28</u></b>	<b><u>221,478.11</u></b>	<b><u>103,005.25</u></b>

Elaborado por Jessica Fierro

**6.9.2. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON PROPUESTA**

**TABLA N° 117**

PRESUPUESTO - ESTADO DE RESULTADOS CON PROPUESTA 	Año	Año	Año	Año	Año	COSTOS Y GASTOS FIJOS	COSTOS Y GASTOS VARIABLES
	1	2	3	4	5		
<b>INGRESOS</b>	98,574.19	108,431.61	119,274.77	131,202.25	144,322.47		
Costo x servicios	3,592.80	3,952.08	4,347.29	4,782.02	5,260.22		21,934.40
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	94,981.39	104,479.53	114,927.48	126,420.23	139,062.26		
Gasto administrativo	39,076.34	42,983.97	47,282.37	52,010.61	57,211.67	238,564.96	
Gasto de ventas	11,868.00	13,054.80	14,360.28	15,796.31	17,375.94		72,455.33
Depreciación y amortización	3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52	16,493.27	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	40,597.88	45,146.23	49,990.31	55,380.79	61,242.13		
Otros egresos operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Utilidad antes de imp. Y participaciones	40,597.88	45,146.23	49,990.31	55,380.79	61,242.13		
Impuestos y participaciones	14,716.73	16,365.51	18,121.49	20,075.54	22,200.27		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b><u>25,881.15</u></b>	<b><u>28,780.72</u></b>	<b><u>31,868.82</u></b>	<b><u>35,305.25</u></b>	<b><u>39,041.86</u></b>	<b><u>255,058.24</u></b>	<b><u>94,389.73</u></b>



Como se observa en los estados anteriores se ha realizado una comparación de las ventas que la empresa tendría si realizará y aplicara la propuesta de mejoramiento.

Dicha proyección mencionada anteriormente, ha sido realizada en base a un crecimiento del 10% de clientes por año, tomado de acuerdo al porcentaje de ingresos que la empresa ha originado desde el 2005 hasta la actualidad, los mismos que oscilan entre el 8% y 12% dando un promedio de crecimiento del 10%.

En base al estado actual de la empresa, la utilidad neta es de \$23,833.08, que proyectada a 5 años sería de \$36,043.28, originada por costos y gastos fijos y variables de \$221,478.11 y \$103,005.25 respectivamente.

Con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa y en base a la propuesta de mejoramiento se han reducido los costos por servicios de \$5,004 a 3,592.80, mientras que los gastos administrativos se incrementaron de \$33,576 a 39,076.34 con el aumento de 2 empleados más al grupo de trabajo. Con todos estos cambios realizados en el estado actual de la cafetería se obtuvo una utilidad mayor a la actual de \$25,881.15 en el primer año y de \$39,041.86 en la proyección del quinto año, originada por costos y gastos fijos y variables de \$255,058.24 y \$94,389.73 respectivamente; generando así un presupuesto considerablemente para la inversión de la nueva propuesta.

Tomando en cuenta el análisis de los estados de resultados se ha considerado lo siguiente:

- ✓ Al ser el costo de mano de obra directa alto se aumentará la eficiencia vía capacitación.
- ✓ Si los costos de materias primas son relevantes se buscará materias primas alternativas o se mejorará la productividad.
- ✓ Al existir líneas de productos poco rentable se analizará si es problema de gestión o el producto está viejo.

- ✓ De haber alza en costos directos de mano de obra se realizará un análisis en la eficiencia de tiempo - costos y salarios.

## **6.10. FLUJO DE CAJA**

En el Flujo de Caja se muestran todos los ingresos y egresos presentes y futuros de la empresa o negocio

Los flujos de caja son importantes para observar el comportamiento diario del movimiento de caja, tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado

El flujo de caja presupuestado es una herramienta de trabajo muy útil para la toma de decisiones del empresario porque:

- Lo hace pensar sobre el plan de actividades a desarrollar durante el año
- Permite analizar el plan pensado y efectuar ajustes en lo planeado: ¿generará suficiente efectivo para hacer frente a todas las necesidades de efectivo?
- Provee un estimado de las necesidades de crédito y de la capacidad de pagar los créditos y deudas de la empresa
- Nos indica cuando el crédito es necesario y cuando hay suficiente liquidez para ser pagado
- Puede facilitar la obtención de crédito mostrando lo que se piensa hacer, el monto de crédito necesario y el momento esperado en que habrá suficientes fondos para pagar.

6.10.1. FLUJO DE CAJA SIN PROPUESTA

TABLA N° 118

FLUJO DE CAJA MC CAFÉ						
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>		91,272.40	100,399.64	110,439.60	121,483.56	133,631.92
<b>(-) Costo de Ventas</b>		5,004.00	5,504.40	6,054.84	6,660.32	7,326.36
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		86,268.40	94,895.24	104,384.76	114,823.24	126,305.56
(-) Gastos Administrativos		33,576.00	36,933.60	40,626.96	44,689.66	49,158.62
(-) Gastos de Venta		11,868.00	13,054.80	14,360.28	15,796.31	17,375.94
(-) Depreciación y Amortización		3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		37,385.23	41,612.31	46,103.00	51,104.75	56,538.48
(-) Otros egresos operacionales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>(=) Utilidad antes de Imp.y Participaciones</b>		37,385.23	41,612.31	46,103.00	51,104.75	56,538.48
(-) Impuestos y Participaciones		13,552.14	15,084.46	16,712.34	18,525.47	20,495.20
<b>(=) Utilidad Neta Después Impuestos.</b>		23,833.08	26,527.85	29,390.66	32,579.28	36,043.28
Depreciación		3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52
Valor Residual						3,232.52
Inversión	-17,860.40					
<b>(=) FLUJO DE CAJA del periodo</b>	<b>-17,860.40</b>	<b>27,272.26</b>	<b>29,822.38</b>	<b>32,685.19</b>	<b>35,811.80</b>	<b>42,508.32</b>
<b>VAFE</b>	124,439.85					
<b>VAN</b>	106,579.45					
<b>TIR</b>	160.4%					
<b>ROI</b>	<b>\$6.97</b>					

6.10.2. FLUJO DE CAJA CON PROPUESTA

TABLA N° 119

FLUJO DE CAJA MC CAFÉ						
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por Ventas</b>		98,574.19	108,431.61	119,274.77	131,202.25	144,322.47
<b>(-) Costo de Ventas</b>		3,592.80	3,952.08	4,347.29	4,782.02	5,260.22
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		94,981.39	104,479.53	114,927.48	126,420.23	139,062.26
(-) Gastos Administrativos		39,076.34	42,983.97	47,282.37	52,010.61	57,211.67
(-) Gastos de Venta		11,868.00	13,054.80	14,360.28	15,796.31	17,375.94
(-) Depreciación y Amortización		3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		40,597.88	45,146.23	49,990.31	55,380.79	61,242.13
(-) Otros egresos operacionales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>(=) Utilidad antes de Imp.y Participaciones</b>		40,597.88	45,146.23	49,990.31	55,380.79	61,242.13
(-) Impuestos y Participaciones		14,716.73	16,365.51	18,121.49	20,075.54	22,200.27
<b>(=) Utilidad Neta Después Impuestos</b>		25,881.15	28,780.72	31,868.82	35,305.25	39,041.86
Depreciación		3,439.17	3,294.53	3,294.53	3,232.53	3,232.52
Valor Residual						3,232.52
Inversión	-17,860.40					
<b>(=) FLUJO DE CAJA del periodo</b>	<b>-17,860.40</b>	<b>29,320.32</b>	<b>32,075.25</b>	<b>35,163.35</b>	<b>38,537.78</b>	<b>45,506.90</b>
<b>VAFE</b>	133,718.85					
<b>VAN</b>	115,858.45					
<b>TIR</b>	172.1%					
<b>ROI</b>	\$7.49					

## **6.11. ANÁLISIS INDICADORES**

### **6.11.1. VALOR ACTUAL NETO**

El Valor Actual Neto de un proyecto de Inversión no es otra cosa que su valor medido en dinero de hoy o en otras palabras, es el equivalente en dólares actuales de todos los ingresos y egresos presentes y futuros, que constituyen el proyecto.

Si el VAN es  $>$  a 0 - **SE ACEPTA EL PROYECTO**

Si el VAN es  $<$  a 0 - **SE RECHAZA EL PROYECTO**

Tras actualizar los ingresos y egresos del Flujo del proyecto a una tasa del 10,12%, se obtuvo un VAN de \$115,858.45, lo cual determina que el proyecto es factible.

Representan la ganancia extraordinaria que genera el proyecto medida en unidades monetarias actuales.

### **6.11.2. TASA INTERNA DE RETORNO**

- ✓ Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- ✓ Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el proyecto.

La TIR del flujo del proyecto es de 172.1%, lo cual demuestra que la cafetería Mc Café es rentable, debido a que dicha tasa es mayor, que la de descuento del proyecto del 10.12%, cabe resaltar que se ha obtenido una TIR muy alta porque la inversión para la propuesto que hemos planteado es baja, además es mayor al costo de oportunidad expresada en cualquier tasa bancaria del país por lo que el proyecto es aceptable.

### **6.11.3. ROI**

La determinación del ROI es de \$7.49 lo que significa que por cada dólar que se invierte obtendremos en la venta la recuperación de ese dólar más \$6.74 centavos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- ✓ El café, ha sido uno de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del país, motivo por el cual en el Ecuador específicamente en la ciudad de Quito existen innumerables cafeterías de todo tipo, dando paso a la gran competencia entre empresarios que poseen estos establecimientos turísticos.
- ✓ Mc Café es sin duda, una cafetería de renombre en el país por el simple hecho de formar parte de la gran franquicia de Mc Donald's sin embargo la cadena de valor de la misma ha sido adaptada a los procesos de su restaurante de comida rápida, originando como tal un mal manejo de sus recursos, procesos y personal.
- ✓ Tras el previo análisis de los procesos actuales de Mc Café, entre los de mayor preocupación se identificaron el de "recepción y almacenamiento" y "servicio", los mismos que actualmente ocasionan grandes pérdidas a la empresa, las mismas que podrían ser utilizadas para el mejoramiento de la misma.
- ✓ En el análisis de la situación actual de las áreas de almacenamiento y servicio de la empresa en estudio se determinó la existencia de múltiples fallas que tienen consecuencias negativas sobre el desarrollo de los procesos administrativos como son procedimientos muy largos y pérdidas de materia prima, entre los más relevantes.
- ✓ Mediante la nueva propuesta de mejoramiento, se espera que Mc Café maneje de mejor manera sus recursos cumpliendo a cabalidad todos los procesos modificados, los mismos que proporcionarán un ahorro de \$1411.20, los cuales estarán destinados a incorporar capacitaciones mensuales al personal de la empresa.

- ✓ De acuerdo al análisis ambiental realizado a la cafetería Mc Café, se concluye que el proyecto en base a su calificación de 2,5 es considerado como compatible, es decir que la poca afectación que origina tiene una recuperación inmediata tras el cese de la actividad, y no precisa prácticas protectoras o correctoras, razón por la cual no es necesario generar un plan de mitigación.
- ✓ El análisis económico-financiero de Mc Café ha sido relativamente considerable, tomando en cuenta que desde el año 2007 hasta el 2010, las ventas se han mantenido en un nivel medio, ya que las proyecciones se han cumplido en un 60%, causando que el 40% restante hayan sido ventas buenas mas no satisfactorias

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Aplicar las acciones correctivas mencionadas de inmediato, dando prioridad a las que mayor tiempo de ejecución toman, tales como reclutamiento de personal y realización de esquema de capacitaciones.
- ✓ Dar a conocer a todo el personal mediante una capacitación planificada los nuevos cambios a llevarse a cabo, a través del Manual de Procesos y Procedimientos a implantarse, a fin de involucrar más tanto al personal administrativo como de servicio.
- ✓ Designar un lugar específico y adecuado para recepción y almacenamiento de productos, tomando en cuenta tipos de carga, temperaturas, tamaños, alturas, tipos de estanterías o perchas, etc.
- ✓ Realizar capacitaciones mensuales a todo el personal con temas revelantes a necesidades inmediatas, las mismas que deberán tener un mínimo de 5 horas.
- ✓ Una vez implementada la nueva propuesta de mejoramiento es indispensable hacer una previa evaluación del nuevo funcionamiento de la misma, mediante herramientas de calificación de calidad; de tal forma que se identifiquen decadencias y fortalezas que influyen en la rentabilidad de dicha propuesta.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- ✓ Colectivo de autores (1998): Manual de Almacenamiento. Productos alimenticios. Editado por la Dirección de Comercio del MINCIN
- ✓ CHASE RICHARD B., AQUILANO NICHOLAS J. & JACOBS ROBERT F., Administración de Operaciones, Manufactura y Servicios (8va edición, Mc. Graw Hill, 2004)
- ✓ GALGANO, ALBERTO. Los Siete instrumentos de la calidad total. manual operativo Madrid : Díaz de Santos, cop. 1995.
- ✓ HAMMER MICHAEL Y CHAMPY JAMES Reingeniería de la empresa : Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está equivocado! [Barcelona] : Parramón, D.L.1997
- ✓ HAYES, BOB E. Cómo medir la satisfacción del cliente- desarrollo y utilización de cuestionarios. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995.
- ✓ HERNÁNDEZ, Adrián, "Rediseño de procesos administrativos en áreas de almacenamiento y producción de una empresa metalmecánica con la ayuda de la tecnología de la información", Tesis de Grado ESPOL, FIMCP, 2003
- ✓ JURAN, Joseph M. (2004), *Architect of Quality: Mejoramiento de Procesos* (1 edición), New York City: McGraw-Hill, p. 261–275
- ✓ KELADA, PRODUCTIVITY "Reingeniería y Calidad Total" AENOR. 1998
- ✓ McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., |Economía, McGraw-Hill, 1997.
- ✓ Niebel Benjamin, Ingeniería Industrial Métodos, tiempo y movimientos, 11ava edición, editorial Alfaomega.
- ✓ PINTO, M. Gestión de calidad en Documentación. Canales de Documentación, 1998, v.1, p. 171-183
- ✓ SENLLE, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicios, 1996, Ediciones Gestión 2000, pp.16-20, 31-50.
- ✓ SIPPER, Daniel, Planeación y control de la producción, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



- ✓ SUBRAMANIAM, Willian. (2002): La estabilidad y caducidad de los alimentos. Instituto Británico LFRA, Inglaterra.

**Referencias de Internet:**

- ✓ Amyra López Carrillo / Lizzete Quirós Martínez, ORIGEN DE LAS NORMAS ISO-9000, <http://www.itlp.edu.mx/publica/revistas/revistali/anteriores/diciembre98/iso9000.html>
- ✓ Amyra López Carrillo / Lizzete Quirós Martínez, Hablemos sobre calidad, <http://www.itlp.edu.mx/publica/revistas/revistali/anteriores/diciembre98/calidad.html>
- ✓ R. G. Barca, Las Normas ISO 9000 del 2000, <http://www.calidad.com.ar/iso9000-2000>