



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TURÍSTICAS Y HOTELERAS

Plan de negocios para el franquiciado del Restaurante Mama Lola.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Morocho Loján, David Eduardo

DIRECTORA: Torres Valarezo, Juliana Fernanda, Ing.

LOJA - ECUADOR

2014



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2013

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Juliana Fernanda Torres Valarezo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Plan de Negocios para el franquiciado del Restaurante Mama Lola realizado por David Eduardo Morocho Loján, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Diciembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo David Eduardo Morocho Loján declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Plan de Negocios para el franquiciado del Restaurante Mama Lola, de la Titulación de Administración De Empresas Hoteleras y Turísticas siendo Juliana Torres Valarezo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Autor David Eduardo Morocho Loján

Cédula 1103798862

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi familia, agradeciendo su apoyo incondicional en toda mi vida estudiantil, son el pilar fundamental de mi vida, mi fuerza y mi inspiración.

David

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a mi familia que es parte de este emprendimiento empresarial, siendo todos el pilar fundamental del Restaurante Mama Lola. Este es un sueño cumplido que día a día va creciendo buscando siempre superar los objetivos inicialmente planteados. El Franquiciado nace principalmente de la necesidad de los clientes de encontrar los servicios de este restaurante en diferentes puntos del país, por dicha razón son ellos también una muy importante motivación para la implementación de este modelo de negocio. De igual forma ofrezco un agradecimiento a la universidad Técnica Particular de Loja y a la Titulación de Administración de Empresas Hoteleras y Turísticas ya que el proyecto de creación del Restaurante Mama Lola fue forjándose desde las aulas de clases, siendo al principio una tarea que poco a poco se fue convirtiendo en un proyecto real que fue puesto en marcha desde el año 2010 y que hoy en día gracias al éxito obtenido busca expandir sus horizontes.

Índice de contenidos

Certificación.....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPITULO I

1. Análisis de la situación actual del negocio

1.1. Historial.....	6
1.2. Visión.....	6
1.3. Misión.....	7
1.4. Valores.....	7
1.5. Objetivos.....	7
1.6. Actividad (modelo de negocio)	8
1.7. Oportunidad de negocio detectada	8
1.8. Organigrama Funcional.....	9
1.9. Alianzas estratégicas.....	10
1.10. Análisis FODA.....	10
1.11. Legal Jurídico y fiscal.....	12

CAPITULO II

2. Mercado

2.1. Investigación de mercado.....	34
2.2. Análisis de la competencia.....	43
2.3. Precio.....	44
2.4. Estrategias de Promoción.....	45

CAPITULO III

3. Operaciones

3.1. Producto.....	50
3.2. Proceso productivo.....	52
3.3. Equipos e infraestructura necesarios.....	92
3.4. Requerimientos de mano de obra.....	98
3.5. Requerimientos de insumos productivos.....	132
3.6. Seguridad industrial y medio ambiente.....	132

CAPITULO IV

4. Financiero

4.1. Sistema de cobros y pagos.....	143
4.2. Inversiones.....	149
4.3. Plan de financiamiento.....	153
4.4. Evaluación.....	155
4.5. Benchmarking.....	156

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	160
2. Recomendaciones.....	161

BIBLIOGRAFIA.....	162
--------------------------	------------

ANEXOS.....	163
--------------------	------------

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto busca ampliar el alcance comercial del restaurante Mama Lola mediante la implementación del modelo de franquicia. Dentro de este estudio se analiza las potencialidades que miden los niveles de franquiciabilidad de la empresa. Una de las partes esenciales del proyecto, son los manuales de procesos y manejo de imagen de la marca, ya que se constituyen en la base del Know-how.

Este proceso transferencia de información -saber cómo hacer- deja de lado el método empírico, basándose en una sistematización de procesos, esto permite estandarizar la producción, el servicio e incluso el manejo del negocio en términos financieros, logrando así una correcta transferencia de conocimientos que permita que todos los pasos a efectuarse hasta que el plato llegue a la mesa del cliente, sean producto de una planificación mediante la cual se alcance el éxito del concepto de esta marca así como el reconocimiento de la misma.

Palabras Clave: plan de negocios, franquiciado, presupuesto, análisis financiero, metas.

ABSTRACT

This Project aims to broaden the commercial reach of Mama Lola restaurant by implementing the franchise model. In this study I analyze the potentialities that measure the franchise levels of the enterprise. One of the essential part of the project, are the process manuals and brand image management, because these are the bases of the know-how.

This process of information transfer –know how to do it- leaves aside the empiric method, using a synthesize process as the base, this allows a standardization in production, the service and even the business management in financial terms, achieving this way a correct knowledge transfer that allows all the steps to take until the plate reaches the consumer table, be product of a planning through which we may reach successfully the concept of this brand, as well as the recognition of the same.

Keywords: business plan, franchisee, budget, financial analysis, goals.

INTRODUCCIÓN

Mama Lola restaurante se ha convertido en un negocio exitoso que busca expandir su alcance comercial, y desarrollarse como franquicia. Sin embargo, al considerar que no siempre un negocio exitoso se convierte en una franquicia exitosa, es importante analizar que se deben dar los pasos correctos, y cumplir con un proceso que permita alcanzar los resultados esperados.

La necesidad de expandir este negocio se fundamenta principalmente en el hecho de que la comida lojana tiene un gran prestigio a nivel nacional, sin embargo quienes gustan de ella no cuentan con restaurantes especializados que ofrezcan su producto en las diferentes localidades de Ecuador.

Una parte indispensable del proyecto es analizar a profundidad las condiciones de la franquicia, maneras de concederla, el perfil del franquiciado, financiamiento, territorios, diseño de la infraestructura entre otros aspectos, estableciendo claramente las normas de transferencia de información para que la calidad del producto no varíe en ninguno de los establecimientos que representen la marca "Mama Lola".

Una franquicia puede presentar ventajas y desventajas, todo esto dependiendo de si se plantean y ejecutan correctamente los lineamientos establecidos para la elaboración y concesión de los derechos de la misma, para ello mediante este proyecto se presenta un análisis minucioso mediante el cual se obtiene información importante que permite direccionar las estrategias de la empresa, determinando así si esta actividad será interesante o no para el Restaurante Mama Lola y para sus potenciales franquiciados, no sólo para adquirir la franquicia, sino para subsistir en el mercado exitosamente.

La implementación de un negocio como franquicia representa en estos días el sistema de expansión empresarial más utilizado y desarrollado en las economías modernas puesto que cada vez son más las empresas que optan por esta alternativa de crecimiento en el mercado. Las franquicias son una buena alternativa de expansión empresarial, al ser la duplicación de un negocio exitoso, rentable y ya probado. Ofrece varias ventajas para la persona que adquiere la franquicia así como para el dueño de la misma, a más de ello se promueve el desarrollo del país, porque contribuye a la generación de negocios con bajo riesgo y además de ello aporta para la generación de fuentes de empleo.

Los conocimientos y la experiencia que la franquicia Mama Lola ofrecerá a sus franquiciados van encaminados a la consecución del mismo éxito y prestigio ya alcanzados por esta empresa gastronómica, logrando así un escenario en el que todos logran obtener beneficios.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

1.1. Historial

Loja posee una rica, abundante y variada cultura gastronómica, es considerada como una comida auténtica ya que desde antaño su sabor fue forjado a partir de cazuelas de barro, cucharas de palo, hasta ollas envejecidas por el pasar de los años. Entre el calor de la leña y el penetrante humo del carbón fue surgiendo una cocina de tradición, con sabores de toque hogareño, con una sazón que deleita al paladar de propios y extraños.

Siendo Loja una ciudad enraizada en sus tradiciones gastronómicas, el Restaurante Mama Lola fue creado basándose en una tradición familiar de más de 80 años y cuatro generaciones, los mismos que antecedieron y respaldaron su rápida inserción en el mercado local.

Con el pasar de los años estas recetas familiares fueron transmitidas de generación en generación y en sus inicios en los años 40 la venta de los platillos se manejó de una manera informal. A mediados de los 70, Dolores Silva emprendió con la creación del Salón Lolita el mismo que luego de 30 años de funcionamiento se ha logrado convertir en uno de los restaurantes típicos más importantes de la ciudad.

Tomando como referencia la experiencia adquirida durante todos estos años, y basándose a más de ello en las nuevas exigencias del mercado, inicia la creación del restaurante Mama Lola, el que lleva su nombre inspirado en el arduo trabajo de Dolores Silva, “La Señora Lolita”, “La Mama Lola”.

Desde su inserción en el mercado local este restaurante le ha apostado a la expansión de la gastronomía lojana, buscando siempre ofrecer a sus clientes un producto y servicio de calidad. Ha obtenido el reconocimiento y la preferencia del mercado local y nacional, alcanzando de esta forma posicionarse como una de las principales ofertas culinarias de la ciudad.

Desde su menú hasta su diseño arquitectónico este restaurante busca proyectar un ambiente de toque hogareño, contando entre sus paredes la historia de una tradición gastronómica familiar que ha perdurado por muchos años.

1.2. Visión

Promover la gastronomía lojana mediante el crecimiento y expansión de nuestros servicios a lo largo de todo el país, posicionándose como una de las primeras ofertas culinarias a nivel nacional.

1.3. Misión

Buscar ser pioneros e impulsores de la comida típica lojana, creando una cultura gastronómica basada en la puesta en valor de nuestras raíces, logrando de esta forma que nuestros clientes identifiquen en nuestra comida la esencia de una tradición.

1.4. Valores

- **Compañerismo:** Desarrollar una estructura integral en el equipo, actitud de servicio, convivencia y armonía en un ambiente de honestidad y entusiasmo logrando así crear un adecuado clima laboral.
- **Calidad:** Buscar hacer las cosas bien optimizando el uso de todos los recursos, de forma que se logre crear un producto y servicio de calidad.
- **Honestidad:** Ser transparentes con los clientes y colaboradores, cumpliendo siempre con lo acordado, forjando un valor que nos compromete a ser conscientes de que lo ofrecido es compromiso y se debe efectuar sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar errores.
- **Pasión:** Ponerle Amor a todo lo que hacemos y proyectar este sentimiento en el trabajo diario, ofreciendo de esta forma un valor agregado a nuestros productos, que a más de estar bien hecho, sea hecho con cariño.
- **Responsabilidad:** mantener relaciones comerciales basadas en el respeto y la transparencia empresarial, cumpliendo un trato adecuado para con los proveedores y clientes, así como para los miembros de la organización.

1.5. Objetivos

Objetivo General

- Impulsar la gastronomía lojana plasmando la experiencia y tradición familiar en un producto y servicio innovador y de calidad, buscando satisfacer el paladar de los Lojanos y de todos cuantos nos visitan.

Objetivos específicos

- Ofrecer a los clientes un ambiente acogedor en el que puedan sentirse identificados con la gastronomía típica lojana.

- Ubicar a la gastronomía lojana en un importante sitio a nivel nacional.
- Establecerse como una marca exitosa que tenga capacidad de expandirse por todo el país.

1.6. Actividad (modelo de negocio)

El restaurante Mama Lola se especializa en gastronomía típica lojana, con recetas familiares que se han convertido en una tradición en el paladar de todos los clientes.

Cuenta con instalaciones adaptadas exclusivamente para su funcionamiento como restaurante, así como con ambientes acogedores que buscan crear una agradable y satisfactoria experiencia a quienes degustan de nuestros platillos. A más de su atención diaria ofrece servicios para todo tipo de eventos, adaptando las instalaciones a las necesidades del cliente.

Nació y fue concebida como una empresa familiar que continúa con una tradición de más de 30 años en el mercado local, ofreciendo a la cliente lojana y a todos cuantos visitan nuestra ciudad, un producto y servicio de calidad.

Se ubica en el sector colonial del Valle, un barrio tradicional, conocido por ser una plaza gastronómica típica en la ciudad de Loja. Es precisamente en este lugar en donde hace aproximadamente 3 décadas inicia esta tradición gastronómica que ha continuado creciendo y evolucionando con el pasar de los años.

Como estandarte de la gastronomía típica lojana este restaurante es concurrido por turistas nacionales y extranjeros, buscando siempre ser promotores de los sabores y tradiciones de nuestra tierra.

1.7. Oportunidad de negocio detectada

Mama Lola restaurante nació con la idea de satisfacer las necesidades del mercado local así como de todos quienes visitan la ciudad, creando un nuevo concepto en la gastronomía típica lojana.

En tiempos pasados este tipo de negocios se manejaban de una manera empírica, es así que uno de los principales objetivos en los que esta empresa se basa, es en la tecnificación tanto de los procesos productivos como los de atención al cliente, basados en una experiencia y tradición familiar de muchos años.

Se detectó que en estos últimos tiempos las exigencias del mercado fueron evolucionando, ante ello era imprescindible la generación de una nueva propuesta que permita satisfacer las nuevas necesidades que con el pasar de los años se habían creado. Ante esta oportunidad que el mercado presentaba, Mama Lola restaurante inicia su funcionamiento buscando atender a un cliente expectante de una mejora en la calidad de servicio.

Desde su creación esta empresa gastronómica se ha ubicado en un sitio importante en la preferencia del mercado local, es por esto que se ha detectado la necesidad de expandir los horizontes comerciales, buscando generar un nuevo nicho de mercado, enfocándose ya en crecimiento a nivel nacional.

1.8. Organigrama Funcional

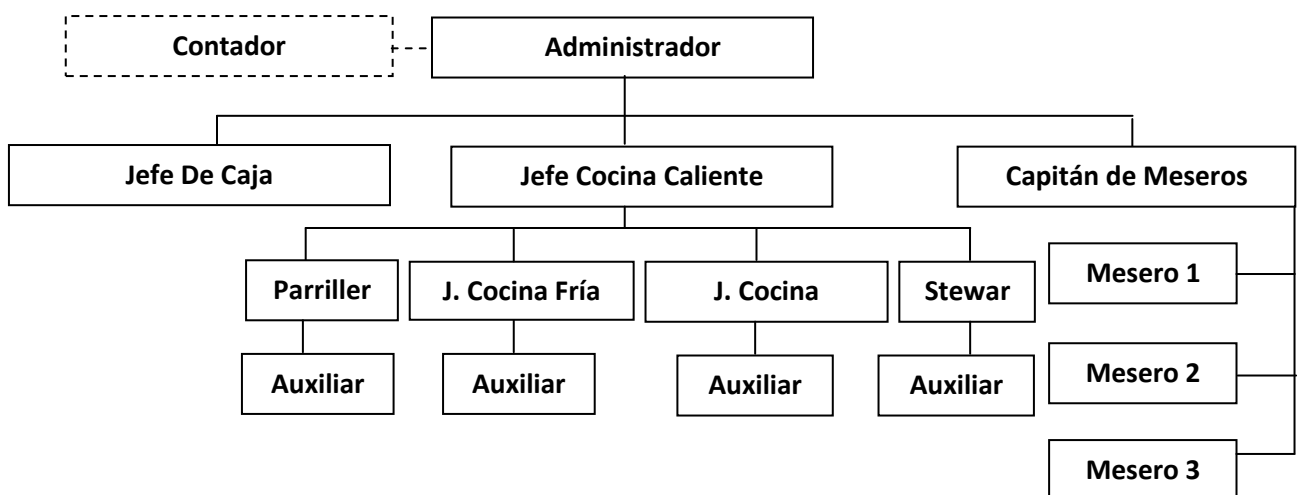


Figura 1. Organigrama Funcional Restaurante Mama

Fuente: Manual Procesos Restaurante Mama Lola

Elaboración: David Morocho, 2013

1.9. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son una poderosa herramienta de marketing para promocionar negocios y una excelente oportunidad de colaboración para competir, ya que éstas buscan siempre el beneficio mutuo. (Santillan, 2010)

Estos convenios son acuerdos entre empresas, en el cual se une fuerzas para conseguir un objetivo común. El restaurante Mama Lola como parte de su objetivo de brindar comodidades de pago y a la vez beneficios en las compras de nuestros clientes, ha creado alianzas estratégicas mediante el Banco del Pichincha y Banco del Austro para realizar compras con descuentos con las tarjetas de crédito Diners Club, MasterCard y Visa, a la vez que la publicidad del restaurante es entregada a los socios de estas tarjetas en sus estados de cuenta. De este convenio se obtiene un beneficio para las empresas quienes lo suscriben así como para los clientes del restaurante Mama Lola.

1.10. Análisis FODA

1.10.1. Puntos Fuertes.

- El restaurante Mama Lola está respaldado por una tradición familiar conocida y posicionada en el mercado local.
- Esta empresa gastronómica cuenta con un alto nivel de clientes frecuentes tanto a nivel local como nacional.
- Mantenemos convenios y relaciones con las principales instituciones y empresas de la localidad.

1.10.2. Puntos débiles.

- Requiere de la implementación y aplicación de un modelo administrativo que agilite y mejore su funcionamiento.
- En temporadas de gran afluencia el restaurante no abastece a toda la demanda existente.

1.10.3. Oportunidades.

- Esta empresa tiene una gran proyección para expandirse a nivel nacional por estar posicionado como uno de los principales exponentes de la gastronomía lojana.

- La comida típica lojana cuenta con un gran prestigio a nivel nacional, esto se presenta como una gran oportunidad para la creación de una franquicia.

1.10.4. Amenazas.

- Impuestos y restricciones de los agentes fiscalizadores.
- Desabastecimiento de materia prima en temporadas altas.

1.10.5. Estrategias de desarrollo en base al análisis FODA.

Es de gran importancia reforzar los aspectos que han permitido que esta empresa crezca en el mercado, de igual manera hay que trabajar en los considerados puntos débiles de manera que se logre una mejora constante en los sistemas tanto de producción como de servicio, por lo que se tendrá las siguientes consideraciones:

- La experiencia con la cual cuenta la empresa Mama Lola debe estar en constante evolución adaptada siempre a las nuevas exigencias del mercado. Conseguiremos este objetivo mediante una capacitación continua, actualizando siempre las técnicas de servicio y producción.
- Es importante conservar la imagen del restaurante en lo que a su espacio físico respecta, para ello es necesario un constante mantenimiento y mejoramiento, conservando siempre fidelidad a las características que como marca se proyecta.
- Es imprescindible conservar la esencia de la tradición que le precede manteniendo siempre el sabor y la sazón que nos caracteriza.
- Uno de los principales objetivos que la empresa tiene es expandirse a nivel nacional, es un importante reto que requiere de un arduo trabajo y perseverancia. Un modelo de franquiciado ofrece muchas ventajas cuando es manejado de forma que la replicación del negocio en otros mercados ofrezca y garantice la misma calidad en el producto y servicio. El primer paso que se dará para alcanzar este propósito será la estandarización de todos los procesos que permiten que un plato llegue a la mesa del cliente.
- Esta empresa se ha planteado objetivos a corto y largo plazo, es importante mantener un control sobre su cumplimiento, así como ir planteando nuevas propuestas y metas que cumplir. Ante esto también es necesario con el pasar del tiempo ir creando planes de contingencia que brinde solución a posibles inconvenientes.

1.11. Legal Jurídico y fiscal

1.11.1. Aspectos legales (forma jurídica de la empresa, forma jurídica de trabajo con alianzas).

Es importante escoger una forma jurídica que se adapte a las necesidades y características de la empresa, en función de la actividad que se desarrolla y de los objetivos que se persigue. Existen distintas formas jurídicas para formalizar una empresa, es por esto que basándose en el análisis de las diferentes estructuras, Mama Lola Restaurante se encuentra registrada ante el Servicio de Rentas Internas bajo las obligaciones de Persona Natural con Calificación Artesanal.

Al tener el registro como Persona Natural que realiza una actividad económica es obligación inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI y presentar declaraciones de impuestos semestralmente por el hecho de ser calificados como artesanos. Esta certificación permite obtener beneficios tributarios al no grabar IVA en la facturación de los productos elaborados en el restaurante.

Para obtener el registro como Artesano Calificado es necesario inscribirse en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, logrando de esta manera la certificación necesaria para realizar actividades laborales con habilidades manuales, sea en la producción o generación de servicios.

1.11.2. Reglamento Interno (Protección Legal).

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO Restaurante Mama Lola

CAPÍTULO I

CAMPO DE ACCIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO

ARTÍCULO. 1.- PROPÓSITO

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 64 del Código de Trabajo y para los fines previstos en el numeral 12 del Art. 42, del literal e) del Art. 45 del mismo Código y, en general para el mejor cumplimiento de las disposiciones legales vigentes en materia laboral, “Restaurante Mama Lola”, con domicilio principal en la ciudad de Loja, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo, que regirá en todas las dependencias de la Empresa.

ARTÍCULO. 2.- ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente reglamento regula la relación laboral entre “Restaurante Mama Lola” y sus trabajadores. Para efectos de identificación, en este Reglamento se utilizarán los términos "Empresa" para referirse a nombre de “Restaurante Mama Lola”, y se utilizará la palabra "Trabajadores" para referirse a nombre de los empleados y trabajadores.

ARTÍCULO. 3.- Para conocimiento de todos los trabajadores de “Restaurante Mama Lola”, mantendrá en permanente exhibición, y en lugares adecuados un ejemplar del presente reglamento, aprobado por la Dirección Regional del Trabajo, sin perjuicio de entregar un ejemplar a cada uno de ellos.

ARTÍCULO. 4.- SUJECCIÓN

Los empleados y trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no será motivo de excusa para los mismos.

Los trabajadores de “Restaurante Mama Lola” deben tener presente que con su trabajo, desempeñan un rol importante en el desarrollo de la empresa lojana y del país. Por lo mismo, sus cualidades de delicadeza, honorabilidad, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

ARTÍCULO. 5.- DE LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La Administración del Recurso Humano de la Empresa corresponde al Gerente o representante legal, quién asume toda la autoridad y será responsable ante la misma de la observancia de este Reglamento y de la disciplina en todos los trabajos y servicios haciendo compatible su función con la máxima colaboración a quien delegue sus funciones como el Subgerente de Área, Gerente Administrativo y Administrador, para lograr su mejor rendimiento y satisfacción en el trabajo.

**CAPÍTULO II
CONTRATOS DE TRABAJO****ARTÍCULO. 6.- TIPOS DE CONTRATOS:**

La empresa podrá celebrar contratos a plazo fijo, por tiempo indefinido, ocasionales, eventuales, prueba o cualquier otro determinado por la ley, en la medida que considere necesario y estipulando las condiciones particulares en cada caso.

a) Contratos ocasionales.- Aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes

o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador y cuya duración no exceda de treinta días en un año.

- b) Contratos eventuales.- Aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador , tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.
- c) Contratos por obra cierta.- Cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en la misma. La Empresa celebrará contratos de obra cierta o contratos ocasionales, en caso de labores específicas.
- d) Contratos a tiempo parcial.- Si en el contrato de trabajo, se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales.
- e) Contratos por tiempo fijo e indefinido.- Establece un año como tiempo mínimo de duración del contrato.
- f) Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el numeral anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba de duración máxima de noventa días. Vencido éste plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse si no una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente.
- g). Contratos con operarios y aprendices

ARTÍCULO. 7.- CONDICIONES DE LOS CONTRATOS:

Todo contrato que realice la empresa será por escrito de acuerdo a las condiciones establecidas en el Código de Trabajo y se procederá a su inscripción ante el Señor Inspector Provincial del Trabajo.

Los contratos individuales que la empresa celebra por primera vez, tendrán necesariamente un periodo de prueba de noventa días. En este periodo o al término del mismo, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna mediante simple notificación.

ARTÍCULO. 8.- VACANTES

“Restaurante Mama Lola”, se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos trabajadores a su servicio, a efecto de cumplir con las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, sirviéndoles con higiene y calidad entregando lo mejor de nuestro potencial.

Art. 9.- Cuando se produzcan vacantes o nuevas necesidades de personal, el “Restaurante Mama Lola” buscará la persona más idónea para llenar las mismas. La selección de candidatos será efectuada a través de un proceso técnico de selección diseñado para el efecto y para cuyo fin se establece en el personal la obligación de someterse a las pruebas intelectuales, prácticas o psicotécnicas que se señalen.

**CAPÍTULO III
DE LA ADMISIÓN**

ARTÍCULO. 10.-Para la suscripción del contrato individual de trabajo, el empleado u obrero que ha sido aceptado en el proceso de selección deberá presentar la siguiente documentación:

- Cédula de ciudadanía
- Certificado de votación (último sufragio)
- Fotografía tamaño carné
- Certificado actualizado del último trabajo
- Certificado médico correspondiente en caso de menores de edad y para los mayores de 16 años certificado de estudios.

La falsedad al proporcionar los datos solicitados, es causa suficiente de terminación de la Relación Laboral, previo trámite de Visto Bueno.

ARTÍCULO. 11.- Todo empleado o trabajador estará en la obligación de reportar por escrito al Representante de “Restaurante Mama Lola” o departamento de Recursos Humanos los cambios que se refieran a los siguientes datos:

- Estado civil
- Aumento o disminución de cargas Familiares: Nacimiento de hijos.
- Fallecimiento de hijos o cónyuge y otra persona que constituya carga familiar.
- Dirección domiciliaria.
- Número telefónico propio o de referencia.

CAPÍTULO IV JORNADAS Y HORARIOS LABORALES

ARTÍCULO. 12.- JORNADAS DE TRABAJO

“Restaurante Mama Lola”, se reserva la facultad de fijar los horarios de entrada y salida de sus trabajadores de acuerdo con sus necesidades, pero ajustándose siempre a las normas legales que regulan la jornada de trabajo. Para ello se tomará en cuenta lo siguiente:

- a) La actividad de la Empresa es venta de comida y bebida en restaurante para consumo inmediato y como es conocido dicha actividad precisa, en muchos casos de un funcionamiento ininterrumpido por exigirlo así el cumplimiento de sus servicios a los clientes. Por esto se podrá establecer turnos rotativos de forma que la operación se pueda realizar inclusive sábados, domingos y días de descanso obligatorio, reemplazando los descansos de dichos días, en otros establecidos para el efecto, ciñéndose en todo caso a lo prescrito en el Código de Trabajo.
- b) Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En consecuencia, a la hora de inicio el trabajador deberá estar en su puesto de trabajo laborando.

ARTÍCULO. 13.- HORAS EXTRAORDINARIAS Y SUPLEMENTARIAS

“Restaurante Mama Lola”, podrá exigir el cumplimiento de la jornada legal obligatoria señalada en la Ley, y se considerarán como extraordinarias o suplementarias las horas que excedan dicha jornada.

No se considerarán horas extraordinarias o suplementarias las que tuvieren que laborar los empleados o trabajadores para compensar por disposición de la autoridad competente,

como consecuencia de sus propios errores, negligencias, permisos o postergación del trabajo.

ARTÍCULO. 14.- El pago por trabajo suplementario y extraordinario, y recargo por trabajo nocturno se efectuará previa autorización del Representante legal, y se liquidará junto con el salario ordinario del correspondiente periodo a más tardar en el salario del periodo siguiente.

ARTÍCULO. 15.- “Restaurante Mama Lola”, sin disminuir de categoría ni remuneración a un trabajador, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de la Empresa, inclusive en forma rotativa los trabajadores podrán desempeñar diferentes puestos o funciones, sin que ello implique merma en su remuneración o categoría, ni tampoco despido intempestivo, siempre que dicho acuerdo sea manifestado por escrito.

ARTÍCULO. 16.- PUNTUALIDAD

La falta de puntualidad al trabajo por más de cuatro veces en un mes será causa suficiente para dar por terminada la relación de trabajo, previo visto bueno, pues se considera como **falta grave**.

Para este efecto, se considerará falta de puntualidad el hecho de llegar tarde al lugar de trabajo, o sea pasada la hora de entrada. Todo atraso o falta de puntualidad será sancionada de acuerdo a normas establecidas con una multa que será gradual y que no podrá ser mayor a la máxima legal.

ARTÍCULO. 17.- FALTAS INJUSTIFICADAS

Si el trabajador incurriera en falta de asistencia injustificada por más de tres días consecutivos o no consecutivos, dará derecho a que la Empresa de por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, pues se considera como falta grave.

El trabajador que faltare injustificadamente a media jornada continua de trabajo, en el curso de la semana, tendrá derecho a la remuneración de seis días, y el trabajador que faltare injustificadamente a una jornada completa de trabajo en la semana, solo tendrá derecho a la remuneración de cinco días.

ARTÍCULO. 18.- El control de asistencia y permanencia de los trabajadores de la empresa será ejercido por el Gerente, Representante legal o su delegado, quien tiene la obligación de reportar cualquier novedad con el personal a su cargo el mismo día de ocurrir el hecho.

CAPÍTULO V DE LAS AUSENCIAS Y PERMISOS

ARTÍCULO. 19.- Las ausencias imprevistas, por motivo de enfermedad serán comunicadas conforme a la Ley. La enfermedad será debidamente comprobada con el certificado médico de preferencia de un facultativo de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del IESS.

En caso de falta de notificación a la Empresa, se entenderá que la enfermedad no existe y se registrará la falta, como injustificada, dando lugar a las sanciones pertinentes.

ARTÍCULO. 20.- El trabajador que faltare a su jornada de trabajo por motivos graves, tales como: intervenciones quirúrgicas, accidentes, fallecimiento de familiares, .etc., informará del caso directamente o con la intervención de un tercero quién notificará a la Gerencia General o representante legal.

ARTÍCULO. 21.- El Gerente General o su delegado de “Restaurante Mama Lola” podrá autorizar permisos a los trabajadores, cuando estos lo soliciten en el formulario que se proporcionará para este efecto, determinándose en el mismo la necesidad del trabajador para ausentarse. Se concederá permisos al trabajador en los siguientes casos:

- Por fallecimiento del padre, madre, hijo o cónyuge.
- Por fallecimiento de otros familiares se aplicará lo dispuesto en el literal 30 del Artículo 42 del Código de Trabajo.
- Para ser atendidos por los facultativos médicos del IESS, para lo cual deberá presentar el respectivo certificado médico y comunicar sobre el particular dentro de los tres primeros días de enfermedad, conforme lo establece el Art. 177 del Código de Trabajo.
- Cuando tenga que ausentarse para realizar diligencias propias de la empresa, debidamente autorizado.

ARTÍCULO. 22.- Los permisos en general solicitados por los trabajadores deben hacerse constar en el formulario denominado "JUSTIFICACIÓN DE AUSENCIAS", y deben ser remitidos a la Gerencia, o al representante legal de la empresa a más tardar en 48 horas posteriores a su inasistencia.

ARTÍCULO. 23.- Los permisos para ausencias por motivos necesarios tales como tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, etc., se solicitarán con un mínimo de dos días de anticipación ante su superior correspondiente.

Queda absolutamente prohibido al personal gestionar este tipo de permisos y cualquier otro a través de otros funcionarios que no sean los respectivos superiores.

CAPÍTULO VI DE LAS VACACIONES

ARTÍCULO. 24.- Son días de descanso obligatorio además de los sábados y domingos los señalados en el Artículo 65 del Código de Trabajo, sin perjuicio de que estos días pueden sufrir modificaciones por necesidad de trabajos adicionales de la Empresa.

ARTÍCULO. 25.- Todo empleado o trabajador de “Restaurante Mama Lola” tendrá derecho a 15 días calendario de vacaciones anuales. Los empleados o trabajadores que hubieren prestado servicios por más de 5 años en la empresa, tendrán derecho a vacaciones adicionales de Ley o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

ARTÍCULO. 26.- Los empleados harán conocer a la Gerencia o representante legal de la empresa a través de la solicitud de Vacaciones, sus aspiraciones respecto a la fecha en que desean salir en goce de las mismas.

ARTÍCULO. 27.- La Gerencia o el representante legal de la Empresa procurará que anualmente todos los empleados y funcionarios hagan uso de su derecho a vacaciones, las mismas que no podrán ser negadas sino por necesidades imperiosas de la Empresa.

Los trabajadores que deseen acumular sus vacaciones, de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 75 del Código del Trabajo, deberán presentar su solicitud por escrito al departamento a la Gerencia o representante legal para ser considerada.

ARTÍCULO. 28.- En caso de emergencia o necesidad de servicio la Empresa podrá modificar el período de vacaciones solicitadas por el trabajador.

ARTÍCULO. 29.- Finalizados los días de descanso obligatorio, incluidos permisos, vacaciones y las ausencias debidas a enfermedad, los trabajadores deberán reintegrarse a

sus labores; de no hacerlo se sujetarán a las sanciones establecidas en la Ley y en este Reglamento.

CAPÍTULO VII DE LAS REMUNERACIONES

ARTÍCULO. 30.- La empresa cancelará al trabajador la remuneración convenida en su contrato individual de trabajo. De esta se harán los descuentos que correspondan a los aportes personales del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

“Restaurante Mama Lola” cancelará en forma mensual o quincenal a los empleados y trabajadores, tanto del área de producción como administrativa.

ARTÍCULO. 31.- El pago de remuneraciones y beneficios sociales a los que está obligado la Empresa, lo hará mediante cheque bancario o por depósito directo a la cuenta bancaria del trabajador o en dinero en efectivo de haberse acordado.

ARTÍCULO. 32.- Los anticipos de sueldo se otorgarán siguiendo los procedimientos establecidos en un monto no superior al 50% de la remuneración, el mismo que será descontado en fin de mes.

CAPÍTULO VIII OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO. 33.- Además de las obligaciones establecidas en el Artículo 45 del Código de Trabajo y demás leyes pertinentes que rigen la relación laboral, todo trabajador estará especialmente obligado a:

- a) Realizar el trabajo designado a su puesto, de acuerdo a lo que establecen los Sistemas de Personal y los Manuales de Descripción de Puestos, concluyendo en el día las labores que le corresponden.
- b) Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores y compañeros. Mantener con Clientes y Público en general un trato cortés y amable tanto en su relación personal como telefónica para brindar una atención eficiente.
- c) Sujetarse a las medidas de prevención y riesgo del trabajo que establecen las disposiciones legales y reglamentarias de Seguridad y Salud, las normas del presente reglamento y lo que la Empresa haga conocer mediante circulares, rótulos, folletos, etc.,

y abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros, así como la de las instalaciones, oficinas, maquinarias y demás lugares de trabajo.

d) Efectuar los servicios de acuerdo con los procedimientos determinados por la Empresa. Si se determina responsabilidad directa de un trabajador por incumplimiento de los procedimientos mencionados, éste deberá responder en proporción al daño causado, ya sea a la materia prima o a un producto terminado.

e) Deberán tener su carnet de salud actualizado.

f) El personal debe presentarse aseado, guardando las normas de higiene establecidas. Así mismo el personal del área de servicio y mantenimiento deberá usar su uniforme respectivo durante su permanencia en el trabajo.

En el área administrativa el personal Masculino y Femenino deberá utilizar el uniforme entregado por la Empresa de acuerdo a los reglamentos emitidos para el efecto.

g) Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer dentro del área del mismo durante las horas laborables, salvo el caso de los trabajadores que por su función tengan que concurrir a otras áreas e instalaciones.

h) Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

i) Cuidar debidamente los equipos y máquinas a su cargo con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriera en los mismos.

j) Proporcionar informes veraces a las autoridades de la Empresa.

k) Dar información completa y detallada de todo daño o novedad que se produzca en los bienes de la empresa, aún en aquellas que no se encuentran bajo su cuidado, por escrito, telefónica o personalmente, a sus jefes inmediatos, gerente de área, gerente administrativo o gerente general, según el caso.

l) Prestar facilidades a cualquier control y verificación de pertenencias de la Empresa.

m) Apagar las luces e instalaciones eléctricas, cerrar llaves de agua, gas, etc., al concluir la jornada de trabajo.

n) Los trabajadores que tuvieren a su cargo la conducción de vehículos de la Empresa, serán responsables por su mantenimiento y conservación.

o) Asistir con la debida puntualidad a los cursos de capacitación que convoque la Empresa, en los días y horarios que los determine para el efecto.

p) Manejar sus finanzas personales de manera tal que éstas no afecten los intereses de la Empresa, familiares, compañeros u otros.

q) Los trabajadores que tengan a su responsabilidad valores o dinero, cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto de trabajo, deberán dejar el mismo

con las debidas seguridades quedando prohibido el encargo de estos valores a terceras personas.

CAPÍTULO IX

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO. 33.- Aparte de las prohibiciones establecidas en el Art. 46 del Código de Trabajo, la Empresa prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a. Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude u otros que impliquen comisión de Delito, contravención penal o constituirse en cómplice o encubridor de las acciones civiles y penales que la Ley señale en estos casos sin perjuicio de la sanción laboral que corresponda.
- b. Alterar los turnos de trabajo o encargar, sin autorización, a otra persona la realización de su labor o promover a participar en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo durante la jornada respectiva de labores.
- c. Ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales y que no fueren inherentes a las labores diseñadas en su manual de funciones; recibir visitas por parte de familiares, amigos, etc.
- d. Transmitir, revelar o entregar datos o información que conozca por las funciones que desempeña en la Empresa. Por esta razón se prohíbe sacar de la Empresa cualquier documento, formulario, registro, archivo, etc.
- e. Portar armas de cualquier tipo dentro de los recintos de la empresa, salvo los casos que su actividad lo exija, caso en el cual portará la debida autorización.
- f. Divulgar rumores falsos o escribir leyendas ofensivas en detrimento de la dignidad de la Empresa, de sus ejecutivos y de sus compañeros.
- g. Hacer préstamos entre los compañeros de la empresa, considerándose falta grave cuando tales actos impliquen extorsión, abuso de confianza, usura, fraude o cualquier hecho que perturbe la disciplina de los trabajadores en cualquier forma, así como también solicitar dinero a proveedores o clientes.
- h. Realizar o ejecutar en los lugares de trabajo o dependencias de la empresa cualquier clase de juegos de suerte o azar, ventas, colectas, rifas o cualquier clase de comercio.
- i. Ofender, hostilizar, obligar o agredir a los compañeros de trabajo, intervenir en escándalos o riñas dentro de la empresa o fuera de la misma cuando esté en su representación.
- j. Firmar a nombre de "Mama Lola sin autorización, así como utilizar en asuntos personales

- papeles, sobres, etc., que lleven el sello o membrete de la misma.
- k. Ejecutar cualquier acto que cause daño a las pertenencias de "Mama Lola" o ponga en peligro la seguridad o la integridad personal de quienes se encuentran en sus locales.
 - l. Apropiarse o disponer en forma indebida de productos, herramientas, materias primas o cualquier bien de Mama Lola, aunque estos sean considerados inservibles.
 - m. Realizar en las oficinas e instalaciones de "Mama Lola" actos ajenos al trabajo sin autorización de Gerencia General o representante legal.
 - n. Introducir a la Empresa drogas, bebidas alcohólicas o estupefacientes así como consumirlos en su interior o presentarse al trabajo en estado etílico o bajo los efectos de estimulantes o sustancias psicotrópicas.
 - o. Sacar de la empresa y/o divulgar los procedimientos de trabajo y en general todo tipo de asuntos relacionados con la organización, funcionamiento, servicio y actividad de la Empresa.
 - p. Recibir llamadas telefónicas o visitas durante horas de trabajo excepto casos de emergencia.
 - q. Dormirse durante las horas de trabajo.
 - r. Retardar el inicio de sus labores después de haber marcado su ingreso a la Empresa.
 - s. Tomar arbitrariamente pertenencias de la Empresa "Mama Lola" o utilizar los vehículos de la misma en propósitos o fines diferentes a los que se haya destinado, sin estar expresamente autorizado por el superior jerárquico.
 - t. Utilizar el teléfono en asuntos no relacionados con su trabajo; las llamadas particulares relacionadas con asuntos familiares urgentes, deben reducirse al mínimo y se prohíbe el ingreso de teléfonos celulares al lugar de trabajo.
 - u. Colocar carteleras, propagandas, afiches, avisos, fotografías, etc., en sitios que no sean los aprobados por la Empresa. Los avisos de tipo administrativo serán ubicados por los funcionarios autorizados por la Empresa.

ARTÍCULO. 34.- USO DE INTERNET. -

Los trabajadores solo pueden hacer uso de Internet para tareas oficiales de la Empresa. El uso de Internet está prohibido para conversar, leer, navegar, bajar música y otros, en horas de oficina ya que esto interfiere en el desempeño de sus labores.

Si un trabajador fuese encontrado haciendo mal uso de Internet en horas de trabajo, este será sancionado bajo la política de acciones disciplinarias de la empresa. De igual forma los compañeros de trabajo que no denuncien anomalías de mal uso de Internet serán sancionados por encubrir estos hechos.

CAPÍTULO X DE LOS GUARDIANES

ARTÍCULO. 35.-Los guardianes darán cumplimiento al Manual de funciones establecido para el cargo y al presente reglamento. Sus funciones entre otras son:

- a) Controlar el personal que abandona sus labores y a toda persona que entra y sale de la Empresa, manteniendo el registro establecido para el efecto.
- b) Dar cuenta de toda incorrección que observare e impedir la consumación de todo hecho indigno, e informar minuciosamente de lo ocurrido a su inmediato superior.
- c) Mostrar cortesía y buenos modales con las personas que solicitan ingresar a la empresa.
- d) Coordinar con recepción el ingreso de personas a la empresa.
- e) Respetar estrictamente las normas y disposiciones emanadas por sus superiores, el Código de Trabajo y el presente Reglamento.
- f) A más de las establecidas en los Art. 32 y 33 del presente reglamento, la violación a las obligaciones de los guardianes contenidas en los literales b y d, será considerada falta grave y facultará al empleador a solicitar el Visto Bueno correspondiente para dar por terminadas las relaciones laborales.

CAPÍTULO XI DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO. 36.-En caso de infracción por parte de un obrero o empleado de las de las disposiciones de este Reglamento, la Empresa atendiendo a la gravedad del mismo, reincidencia y las condiciones de cada caso, podrá aplicar una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación Verbal;
- b) Amonestación escrita;
- c) Multa hasta el 10% del sueldo de un mes que percibe el trabajador, y
- d) Terminación del Contrato de Trabajo, previo Visto Bueno correspondiente.

Toda sanción, excepto la prevista en el literal d), deberá ser notificada al empleado infractor en forma personal utilizando un Memorando triplicado destinado para el efecto, una copia deberá archivarse en el departamento u oficina donde preste sus servicios, otra para el

departamento de Recursos Humanos y la tercera para el trabajador.

ARTÍCULO. 37.- El representante legal de la empresa previo informe de sus delegados Gerente de Área, Gerente Administrativo o Administrador es quien puede dar por concluida la relación Laboral mediante la respectiva notificación.

CAPÍTULO XII DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO. 38.- MEDIDAS FRENTE A HECHOS DELICTIVOS

Cuando haya recaído sobre un trabajador Auto de Llamamiento a Plenario o Sentencia Condenatoria procesado por la comisión de un delito, podrá darse por terminada la relación laboral, previo visto bueno concedido por la autoridad de trabajo.

ARTÍCULO. 39.- MEDIOS DE RECLAMACIÓN

Para conocer y resolver pacífica y ecuánimemente las quejas y reclamos que se suscitaran dentro de la Empresa, se observará el siguiente procedimiento:

El trabajador que se sintiere con derecho a elevar una queja o reclamo podrá hacerlo verbalmente o por escrito directamente ante su jefe inmediato, quién dispondrá de tres días hábiles para resolver sobre el reclamo.

Si la resolución no satisface las aspiraciones del trabajador reclamante, podrá recurrir ante el Gerente General o representante legal de "Restaurante Mama Lola", quién dispondrá de 10 días hábiles para hacer conocer su decisión final.

Sin eximir al Trabajador del derecho de interponer Reclamo Laboral de acuerdo a lo que determina el Código del Trabajo, ante el Inspector del Trabajo competente.

ARTÍCULO. 40.-

La Gerencia General, representante legal o su delegado llevará para cada obrero o empleado una hoja de vida, en la que se registrará todos los hechos o novedades con relación a su desempeño en la Empresa.

ARTÍCULO. 41.- VIGENCIA DE LAS LEYES LABORALES O SOCIALES.-

Independientemente de las normas específicas que contiene este Reglamento y de las obligaciones de la Empresa con los trabajadores en razón de sus cargos, se considerarán expresamente incorporadas al mismo las disposiciones del Código de Trabajo y cualquier

Ley de protección social actualmente vigente o que se dicte en el futuro.

ARTÍCULO. 42.- VIGENCIA O REFORMA.-

El presente Reglamento Interno entrará en vigencia desde la fecha en que sea aprobado por el Sr. Director Regional de Trabajo, pudiendo ser reformado en cualquier momento, en todo o en parte, cuando así lo estime conveniente el Gerente General o representante legal de “Restaurante Mama Lola” y obtenga la correspondiente aprobación legal. La Empresa exhibirá un ejemplar de este reglamento en un lugar visible dentro de sus dependencias.

1.11.3. Equipo directivo.

El restaurante Mama Lola maneja su modelo directivo como una empresa familiar de tal forma que el capital y administración están en manos de una familia, quienes tienen la capacidad de ejercer sobre la empresa una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de que la siguiente generación pueda darle continuidad a este negocio.

Para el manejo de la empresa bajo este modelo directivo es necesario que en el seno de la empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la distribución de las utilidades generadas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

La vinculación del proyecto familiar como negocio debe contribuir a generar un sentido de identidad y compromiso en búsqueda de un futuro exitoso, una mayor predisposición a la reinversión como consecuencia de dicho compromiso, una mayor humanización que facilite el desarrollo de las personas que forman parte de esta organización, y una búsqueda de relaciones estables de largo plazo con los clientes.

Otro aspecto considerado para la adaptación del restaurante a este modelo es, que bajo los parámetros concebidos para una empresa familiar es necesario incorporar el pensamiento estratégico para así alcanzar un adecuado modelo administrativo, transformando sus mecanismos de gestión, haciendo partícipe a la familia del proyecto estratégico para el futuro de la empresa y, estableciendo claramente el papel de la familia en cuanto al poder

de decisión, mecanismos de participación, remuneración y roles para cada miembro de la empresa.

Es importante considerar que en la dirección estratégica para este tipo de organizaciones el componente emocional y psicológico, así como el entendimiento de la historia y las aspiraciones familiares, cobra una especial relevancia frente a otro tipo de organizaciones, lo que incidirá de forma notable en la calidad de los modelos de negocio. Ante este panorama esta empresa ha creído necesaria la implementación de manuales y políticas internas que sirvan como guía para la toma de decisiones y además de ello permita controlar el correcto avance y cumplimiento de los objetivos planteados.

1.11.4. Permisos y licencias necesarios para el funcionamiento y venta de productos.

Documentos Válidos Ventanilla Única de Recepción de Documentos U.M.T.L.

- FORMULARIO No2 para Permiso de funcionamiento
- FORMULARIO No3 para trámite de Licencia Anual de Funcionamiento. Especie Valorada para Permiso de Funcionamiento de Higiene y Turismo. Copia de Cédula de identidad del Representante Legal.
- Copia del R.U.C., solo para establecimientos nuevos Copia de permisos Municipales (Patente, Activos Totales y Cuerpo de Bomberos, Licencia Anual de Funcionamiento).
- Copia del Permiso de Bomberos.
- Certificados Médicos de las Personas de laboran en el Establecimiento (Policlínico Municipal o Jefatura de Salud).
- Lista de Precios actualizada del Establecimiento Turístico
- Permiso actualizado del establecimiento de la Cámara Provincial de Turismo de Loja

Requisitos para obtener Patente de Personas Naturales

1. Registro Único de Contribuyente (RUC) actualizado
2. Fotocopia de la cédula de identidad y certificado de votación
3. Formulario debidamente llenado de patente (Ventanilla #12 de recaudaciones)
4. Copia de declaración del impuesto a la Renta (sino está obligado, solo el pago del IVA, de noviembre y diciembre del ejercicio económico que se adeude)

Nota: El cuarto requisito no es necesario, para quienes recién inician la actividad económica.

Permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y Control Sanitario.

Art. 6.- El permiso de funcionamiento es el documento otorgado por la autoridad sanitaria nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la Ley Orgánica de Salud, este reglamento y los demás reglamentos específicos.

Art. 7.- A las direcciones provinciales de salud les corresponde otorgar el permiso de funcionamiento anual, para lo cual el interesado deberá presentar una solicitud dirigida al Director Provincial de Salud de la jurisdicción a la que pertenece el domicilio del establecimiento, con los siguientes datos:

- Nombre del propietario o representante legal.
- Nombre o razón social o denominación del establecimiento.
- Número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) y cédula de ciudadanía o identidad del propietario o representante legal del establecimiento.
- Actividad o actividades que se realizan en el establecimiento.
- Ubicación del establecimiento: cantón, parroquia, sector, calle principal número e intersecciones, teléfono, fax, correo electrónico si lo tuviere.

Solicitudes para trámites de permisos anuales de funcionamiento (PAF)

Los locales comerciales donde presten servicios de alojamiento a huéspedes permanentes o transeúntes, los restaurantes, o en general, lugares donde se consuman alimentos y bebidas alcohólicas, comercio en general que no estén dentro de la jurisdicción del Ministerio de Turismo, obtendrán su Permiso Anual de Funcionamiento (PAF) otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia.

INCLUSION.- Para ingresar en el catastro de los establecimientos sujetos al cobro de los PAF, que se encuentran bajo el control de la Intendencia General de Policía de Loja en la provincia de Loja, en la apertura de nuevos establecimientos o la inclusión de locales que no constaban en el catastro.

Requisitos:

1. Fotocopia legible de la cédula de ciudadanía
2. Fotocopia legible del RUC
3. Fotocopia legible de la patente (en caso de tenerla)

4. Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud
5. Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos
6. Permiso de Funcionamiento de la Comisaría de Ornato del Cantón
7. Permiso de Uso de suelo (Licorerías, Bar, Discotecas, Night club, Karaoke, Restaurantes).
8. Solicitud en papel valorado de la Gobernación de Loja (original y copia)
9. Para los locales que expendan bebidas alcohólicas: informe de la inspección realizada del local; adjuntando croquis de ubicación y fotografías.

ACTUALIZACION DE DATOS DEL PAF.- Para actualizar los datos del establecimiento registrado en el catastro de los PAF sujetos al control de la Intendencia General de Policía de la provincia de Loja. Se puede actualizar datos como: cambio de propietario; dirección; actividad.

Requisitos:

1. Fotocopia legible de la cédula de ciudadanía del vendedor y comprador de ser el caso
2. Fotocopia legible del RUC
3. Fotocopia legible de la patente
4. No tener deudas con el Ministerio del Interior
5. Fotocopia de la documentación que justifique el cambio de propietario
6. (Escritura de compra-venta), contrato, etc., debidamente notariado.
7. En caso de cambio de actividad los demás documentos que sean específicos para la nueva actividad (permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud, informe de inspección, etc.
8. Solicitud en papel valorado de la Gobernación de la provincia de Loja (original y copia)

Los permisos de funcionamiento se renuevan cada año y estos requisitos rigen solo cuando se va a sacar el P.A.F. por primera vez. Para la renovación anual se necesita el comprobante de pago del permiso del año anterior y la cancelación del costo de la tasa para el presente año.

Tipos de establecimientos

Restaurante, Cafetería, Bodega de Alimentos, Licorería, Bar Discoteca, Supermercado, Sala de Recepciones, Sala de Juegos, Bar, Delicatessen, Salón de Bebidas, Burguer, Motel, Residencial, Café-net, Parrilladas, Asadero, Pollos Dorados, Comidas Ligeras, Fonda, Chifa,

Pizzería, Panadería, Marisquería, Tercena, Frigorífico, Heladería, Cafetería, Frutería, Legumbres, Tienda, Venta de Bebidas, Confitería, Comisariato, y similares

VALOR: \$ 15,00

Según acuerdo Ministerial No. 0176 de 7 de septiembre del 2005, establece los valores de los permisos anuales de funcionamiento que regirán desde el 1 de enero del 2006 \$15 dólares por concepto de permiso anual de funcionamiento a excepción de los establecimientos de atención nocturna, donde se consuman bebidas alcohólicas que será de \$250 dólares.

1.11.5. Cobertura de responsabilidades (seguros).

Seguro obligatorio

La empresa como requisito por ley precisa del Seguro Social para su funcionamiento. Para cumplir los requisitos necesarios para la afiliación se tendrá las siguientes consideraciones.

- El empleador por ley está obligado a registrar a sus trabajadores en el IESS desde el primer día de trabajo. La Constitución de la República del Ecuador en su Art. 34 y el Código del Trabajo en su Art. 4 determinan que los derechos de los trabajadores a la Seguridad Social son irrenunciables.
- El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.
- El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral (Internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.
- Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria, percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.
- Los trabajadores contratados por días, pagan sus aportaciones por los días que efectivamente prestan sus servicios o ejecutan una obra, independientemente del número de horas laboradas en cada día; por tanto no se podrán transformar las horas en días para efectos de la aportación, bajo el concepto de día trabajado, día aportado.

Rubros del salario de aportación

Para el cálculo de las aportaciones y contribuciones del Seguro General Obligatorio, se considera:

- Sueldo básico mensual más:
- Valores percibidos por conceptos de compensación por el incremento del costo de la vida.
- Sueldos o salarios de trabajos extraordinarios, suplementarios o a destajo.
- Comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, participación en beneficios, derechos de usufructo, uso, habitación.
- Cualesquiera otras remuneraciones accesorias que tengan el carácter normal en la industria o servicio.

El sueldo básico mensual no será inferior al sueldo básico unificado, al sueldo básico sectorial, el establecido en las leyes de defensa profesional, ni al sueldo básico determinado en la escala de remuneraciones de los servidores públicos, según corresponda, siempre que el afiliado ejerza esa actividad.

Seguros no obligatorios

Es necesario considerar la adquisición de algún tipo de seguro que se adapte a los requerimientos de la empresa, en el caso del Restaurante Mama Lola debido a la naturaleza de sus actividades como una empresa gastronómica ha precisado contar con un seguro de tipo Continente.

En este caso la expresión "continente" expresa el conjunto de todos aquellos materiales que se utilizan para la construcción de una edificación, es decir, todo aquello que se utilizó para su construcción, reforma, mejora o rehabilitación. Mediante este seguro se protege la integridad de las instalaciones físicas y edificación de la empresa.

Póliza contra incendios

Este tipo de seguros cubre todo daño producido por la acción directa o indirecta del fuego, rayo y/o explosiones. Por la naturaleza de las actividades realizadas en el restaurante, se requiere de este tipo de seguros, principalmente por el hecho de trabajar con gas y productos inflamables.

Coberturas

- **Responsabilidad civil a linderos**

Cubre la responsabilidad civil a los linderos que pudiera causar el fuego o el humo.

- **Responsabilidad civil comprensiva**

Por medio de esta cobertura se puede cubrir reclamos de terceros damnificados provenientes de caída de objetos, incendio, rayo o explosión, escapes de gas y/o descargas eléctricas.

- **Remoción y retiro de escombros**

Otra cobertura posible de contratar es la de retiro y remoción de escombros, enfocada a resarcir económicamente ante esa eventualidad casi siempre presente en un incendio.

- **Gastos extraordinarios**

A consecuencia de un riesgo cubierto

- **Daños y/o gastos indirectos**

Son los daños producidos por los medios utilizados para extinguir el fuego o evitar su propagación, la demolición o destrucción, la evacuación ordenada por la autoridad competente.

1.11.6. Patentes, marcas y otros tipos de registros (protección legal).

Una marca es un signo distintivo que indica que ciertos bienes o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. Su origen se remonta a la antigüedad, cuando los artesanos reproducían sus firmas o "marcas" en sus productos utilitarios o artísticos. A lo largo de los años, estas marcas han evolucionado hasta configurar el actual sistema de registro y protección de marcas. El sistema ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.

Una marca registrada da el uso exclusivo de ese nombre, permitiendo a su dueño:

- Crear un "Valor de Marca" un activo intangible para la compañía.
- Otorgar licencias, franquicias y obtener regalías.
- Diferenciarse de la competencia.
- Protegerse frente a terceros que estén usando un nombre igual o similar, ejerciendo las acciones legales que correspondan.
- Proteger el nombre de Dominio en Internet.
- Impedir que otros intenten registrar una marca similar a la suya.

- Tener prioridad frente a terceros que quieran registrar su marca, en países en los cuales usted no la tiene registrada.

Registro de la Marca en Ecuador

Para la obtención del derecho sobre una marca en el Ecuador es necesario registrar el nombre de la empresa en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

El restaurante Mama Lola está acreditado con el registro de la MARCA DE SERVICIO con título N 1394-11 bajo el amparo del tipo de servicios especificados en la CLASE INTERNACIONAL 43.

De este modo se registra la denominación MAMA LOLA, escrita en letras mayúsculas de imprenta con todas las reservas que sobre ella se hacen.

La protección de esta marca tendrá una duración de 10 años, la misma podrá renovarse 6 meses antes de su vencimiento o 6 meses después del mismo.

1.11.7. Requisitos para franquiciados.

La franquicia es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño de un concepto de negocio (Franquiciante) permite y apoya a otra persona (Franquiciado) para que replique su concepto y comercialice productos o servicios bajo su nombre comercial y marcas registradas, de conformidad con lo convenido en el contrato. Normalmente, el franquiciado paga un derecho de entrada al firmar el contrato y regalías periódicas, usualmente un porcentaje de las ventas. El propietario de la réplica es justamente el franquiciado, quien lo hace bajo licencia del dueño del concepto. (Santillan, 2010)

Las franquicias de formato de negocio tienen tres elementos o etapas:

- La licencia de uso de marca
- La transferencia de tecnología manifestada mediante la capacitación inicial
- La asistencia técnica continúa.

Con la concesión de la franquicia se da permiso no solamente el uso del nombre de un establecimiento, sino de todo un sistema, también llamado formato de negocio. Jurídicamente, refiriéndose justamente a la franquicia de formato de negocio.

En el formato de negocios se incluyen caracteres como el nombre comercial, las marcas que el establecimiento o concepto utilizan, patentes industriales, secretos comerciales o industriales, manuales de procedimientos o de operación. También pueden incluirse programas de ordenador (software), diseños industriales y hasta música.

En vista de que en el Ecuador no existe una ley que ampare este tipo de acuerdos o contratos, los principales aspectos para crear un franquiciado serán elaborados por el franquiciador. Para ello se consideraran los siguientes aspectos: (Santillan, 2010)

- Es necesario analizar si el negocio tal como está concebido es susceptible de ser replicado en el esquema de franquicias.
- Verificar si con el sistema de franquicias se va a generar una relación ganar-ganar. Si después de haber analizado varios escenarios económicos, no se produce esta posibilidad, es mejor no franquiciar.
- Analizar a profundidad las condiciones de la franquicia, maneras de concederla, el perfil del franquiciado, financiamiento, territorios.
- Es necesario crear un contrato adecuado en el que se establezca legalmente los términos mediante los cuales se realizará la transferencia de información del franquiciador al franquiciado.
- Es fundamental contar con los Manuales Operativos debidamente preparados “a la medida”. Estos manuales son considerados las verdaderas reglas de la franquicia. De no entregar estas normas se generarán una serie de problemas: hacia el franquiciante, hacia el franquiciado, y en general a la marca a la que se va a representar.
- Dotar de recursos suficientes a la nueva actividad. La actividad de franquicia es un nuevo negocio que requiere que se dote de recursos económicos, humanos y financieros.
- Los primeros franquiciados pueden ser la catapulta del éxito, es por esto que se debe buscar y elegir los mejores perfiles y darles todo el apoyo posible.
- La capacitación y entrenamiento es vital. Puede ocurrir que los franquiciados no se interesen en capacitarse adecuadamente y se preocupen más por las instalaciones físicas. Un negocio no debería iniciar operaciones si el propietario y su personal no se encuentran debidamente preparados.
- Se debe establecer los precios adecuados. Tanto en derecho de entrada, como en regalías y en los propios productos o materia prima, los precios deben ser adecuadamente analizados antes de lanzar la franquicia. Es necesario mantener siempre precios competitivos. (Santillan, 2010)

CAPÍTULO II
MERCADO

2.1. Investigación de mercado

2.1.1. Binomio producto-mercado.

Mama Lola ofrece “platillos típicos lojanos” elaborados con recetas tradicionales, dirigidas para un segmento de mercado local y nacional que demanda de un restaurante especializado donde pueda disfrutar de la gastronomía lojana en un buen ambiente y atención de calidad.

2.1.2. Segmentación.

Se utilizó encuestas como herramienta para realizar un análisis de mercado, dicho instrumento presenta una serie de variables que ayudaron a definir la segmentación del mercado en el que se desenvuelve el restaurante Mama Lola.

El cálculo de la muestra fue realizado tomando como población el número de clientes registrados en la base de datos del restaurante que hayan realizado más de una facturación. Este grupo de personas pueden ser considerados como clientes porque han regresado a consumir los productos del restaurante más de una vez.

El total de consumidores registrados en la base de datos es de 12.356 de estos 8.132 han realizado más de una compra. Los 8.132 clientes representan en este caso la población sobre la cual se calculara la muestra.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{(N - 1)E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{8132 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)}{(8132 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.50) \cdot (0.50)} = 367$$

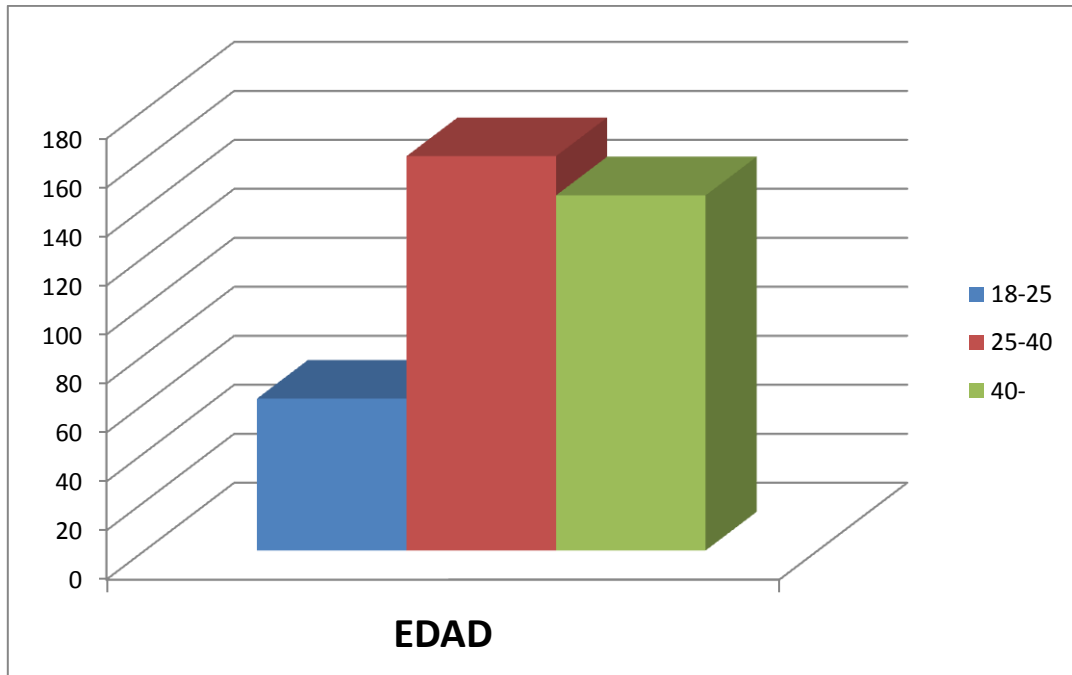


Figura 2. Rango de edad de clientes del Restaurante Mama Lola

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

Este análisis muestra que en su mayoría la edad promedio de los clientes del restaurante Mama Lola oscilan entre los 25 a 40 años, el 39.40% corresponde a los clientes con edades de 40 años en adelante, mientras que los que están comprendidos entre los 18 a 25 años representan el 16.85%. El producto del restaurante Mama Lola va dirigido hacia el target de clientes comprendidos entre los 25 a 40 años ya que en su mayoría estas son personas económicamente activas y por su edad tienen la posibilidad financiera de concurrir a restaurantes para consumir sus productos y servicios.

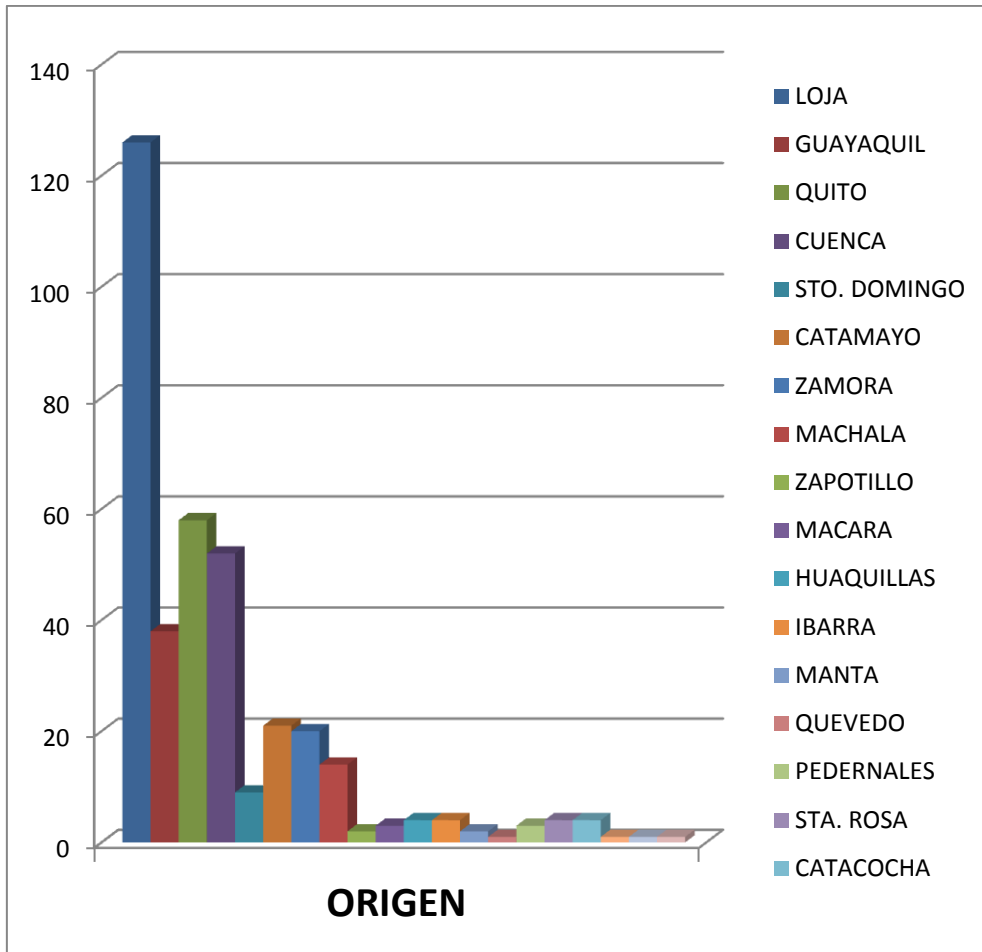


Figura 3. Origen de clientes del Restaurante Mama Lola

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

El análisis refleja que las ciudades origen de los clientes son: el 34.24% pertenece a la ciudad de Loja, el 15.76% a Quito, el 14.13% a Cuenca, el 10.36% a Guayaquil. El 25,51% corresponden a ciudades como Sto. Domingo, Catamayo, Zamora, Huaquillas, Zapotillo, Macará, Ibarra, Catacocha, Quevedo, Lago Agrio y Amaluza, quienes al encontrarse de visita en Loja aprovecharon para degustar de la sazón de Mama Lola.

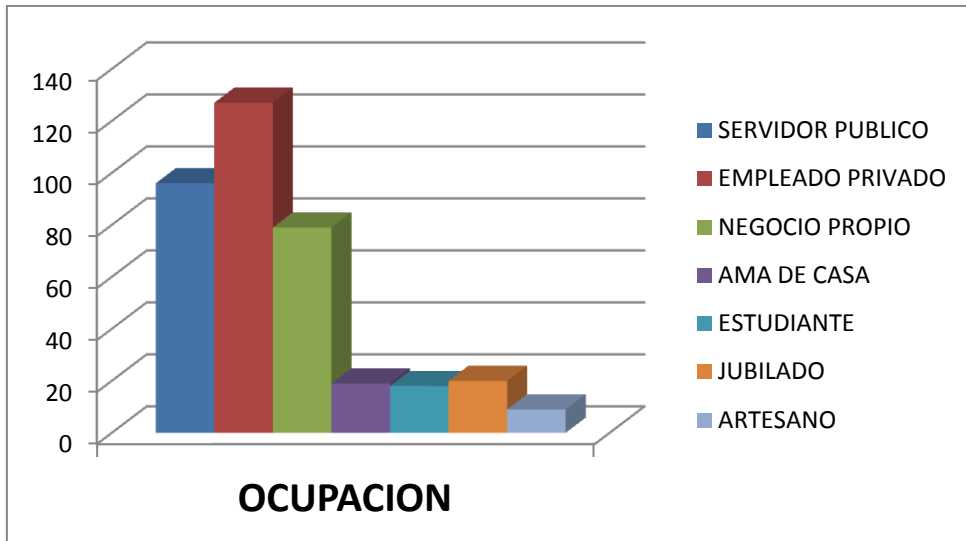


Figura 4. Ocupación

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

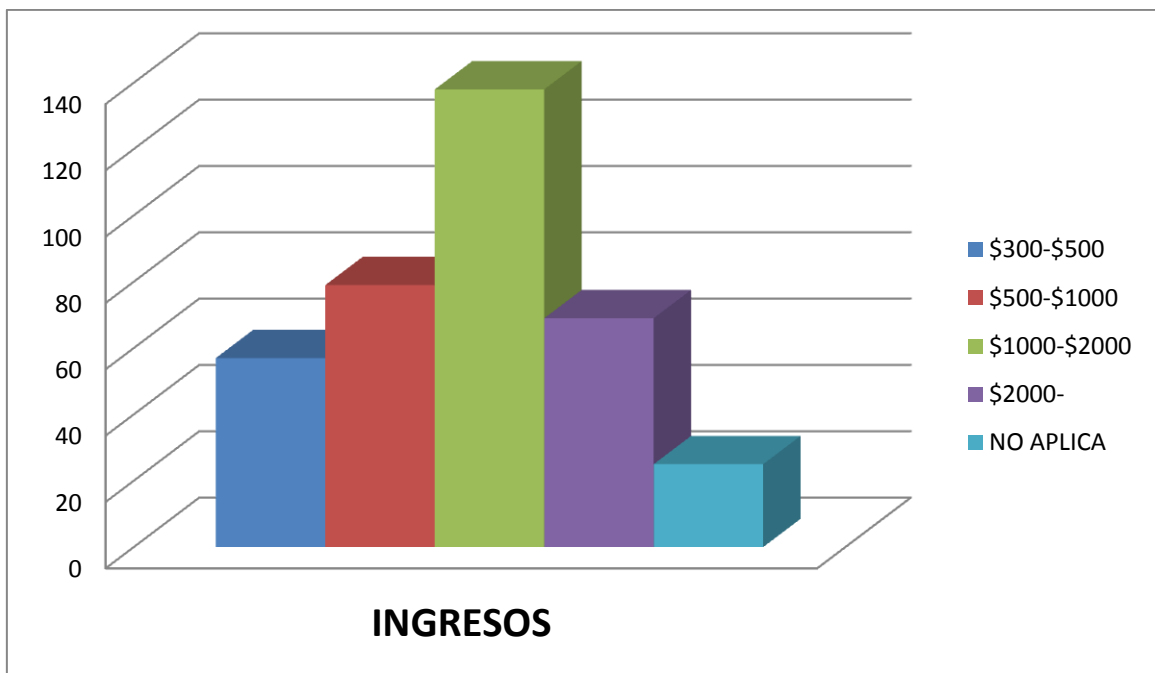


Figura 5. Nivel de Ingresos

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

La figura 4 muestra que los clientes del restaurante en su mayoría corresponden a Empleados del sector privado constituyendo el 34.51%. Otro gran porcentaje de clientes pertenecen al sector público ya que representan el 26.09% mientras que las personas que

tienen negocios propios corresponden al 21.47%. Estos resultados indican que el tipo de clientes que frecuentan el restaurante Mama Lola pertenecen a un sector laboral que ofrece el siguiente nivel de ingresos: El 37.5% de los clientes del restaurante Mama Lola tienen ingresos mensuales que van desde los \$1000 a \$2000 y el 21.47% corresponden a aquellos clientes que ganan entre \$500 a \$1000 (fig.5).

¿Qué tipo de comida es la que consume con más frecuencia?

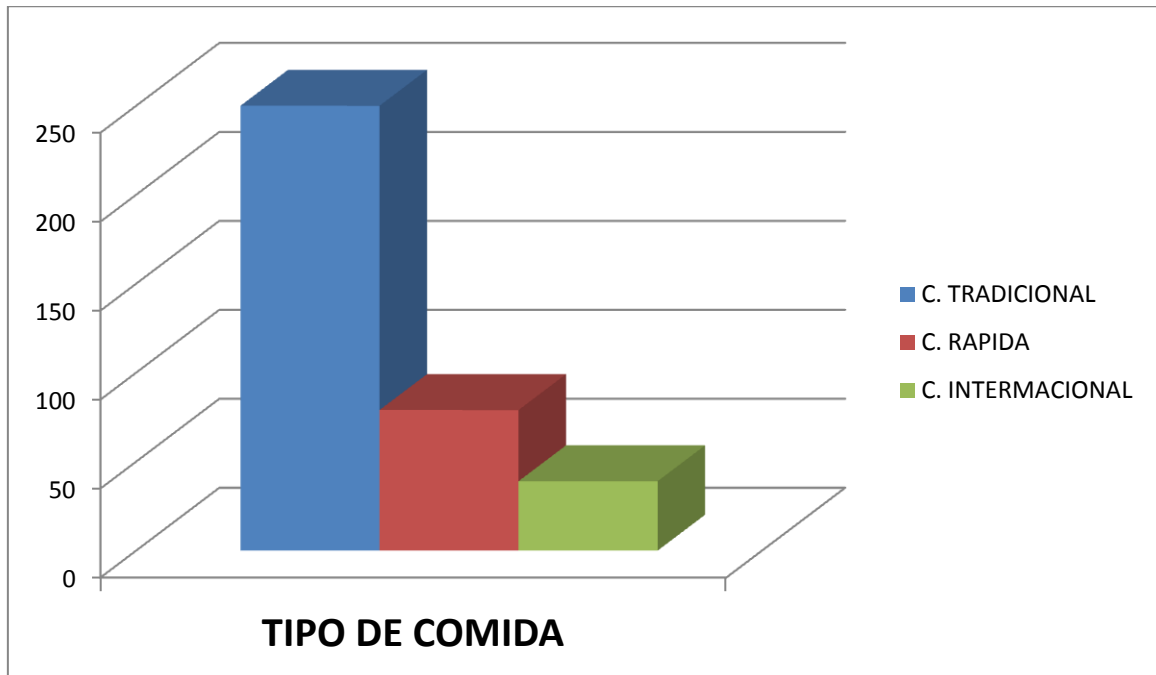


Figura 6. Preferencia de consumo

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

Respecto al gusto de los clientes del restaurante, hay una preferencia marcada para la comida tradicional puesto que representan el 67.93% del total de encuestados. Las personas que prefieren la comida rápida constituyen el 21.47% mientras que quienes gustan de la comida internacional son el 10.60%.

¿Con qué frecuencia consume alimentos en restaurantes?

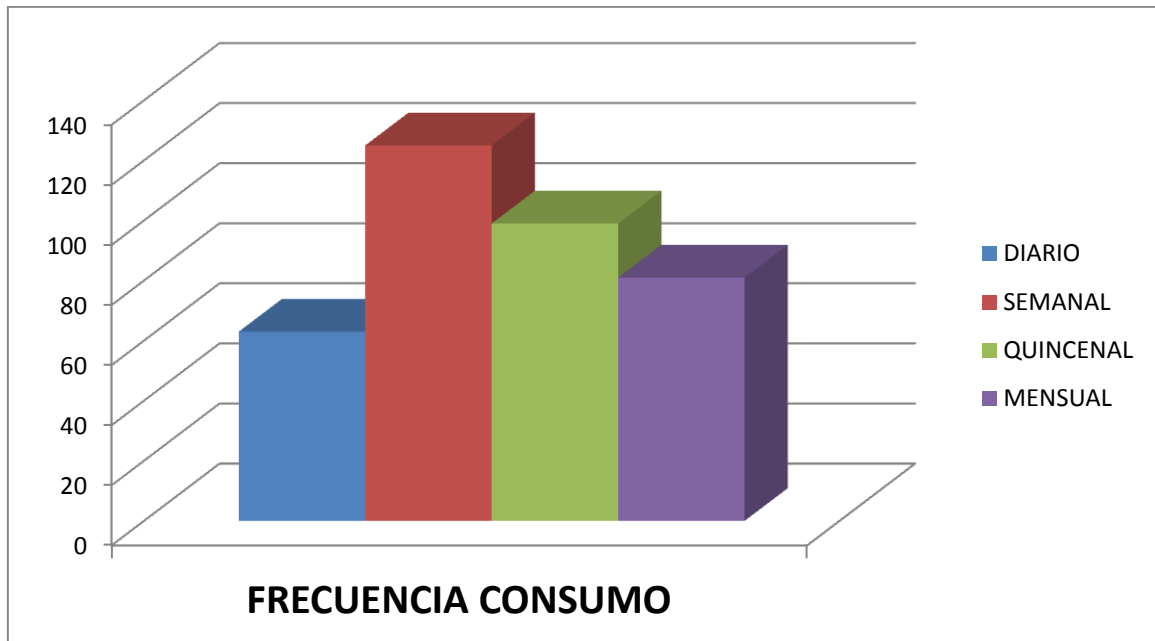


Figura 7. Frecuencia de Consumo

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

La frecuencia con la que los clientes realizan consumos en restaurantes a nivel general, indica que el 33.97% lo hace semanalmente, es decir son clientes frecuentes que acuden a restaurantes para mantener reuniones de negocios o familiares, lo que los ubica como un mercado potencial al cual enfocarse. El 26.90% lo realiza mensualmente, el 22.01% lo hace diariamente y el 17.12% realizan este consumo quincenalmente.

¿Buscaría la marca Mama Lola fuera de Loja?

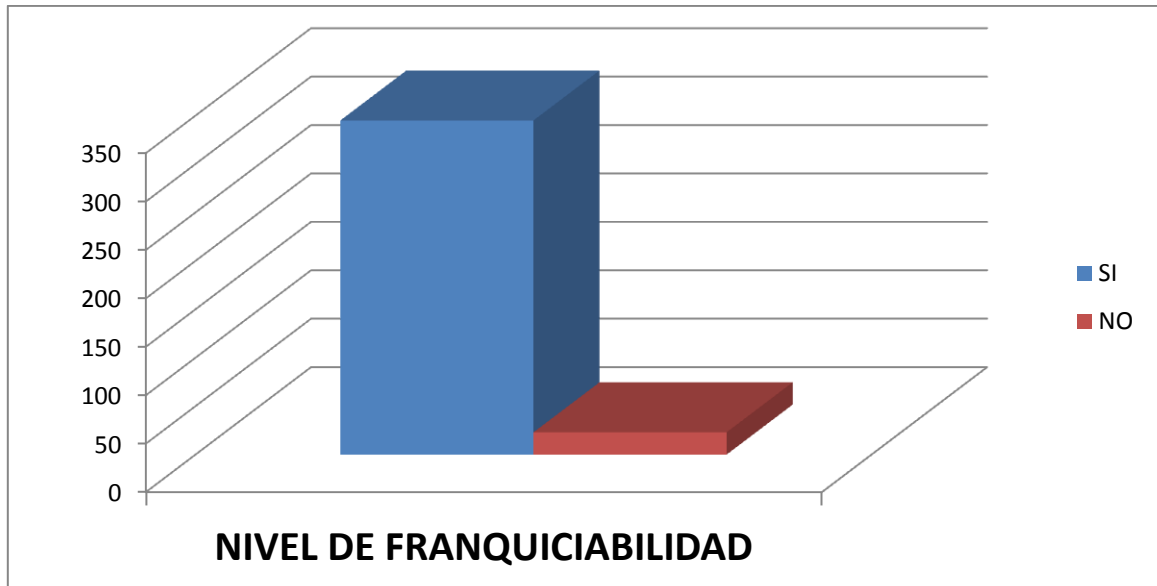


Figura 8. Nivel de Franquiciabilidad

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

Ante la inquietud sobre la necesidad de los clientes para implementar la franquicia, se ha obtenido un resultado positivo ya que el 93.75% contestaron que **SI** buscarían la marca Mama Lola como franquicia.

¿A qué ciudad considera que sería factible ampliar la Franquicia?

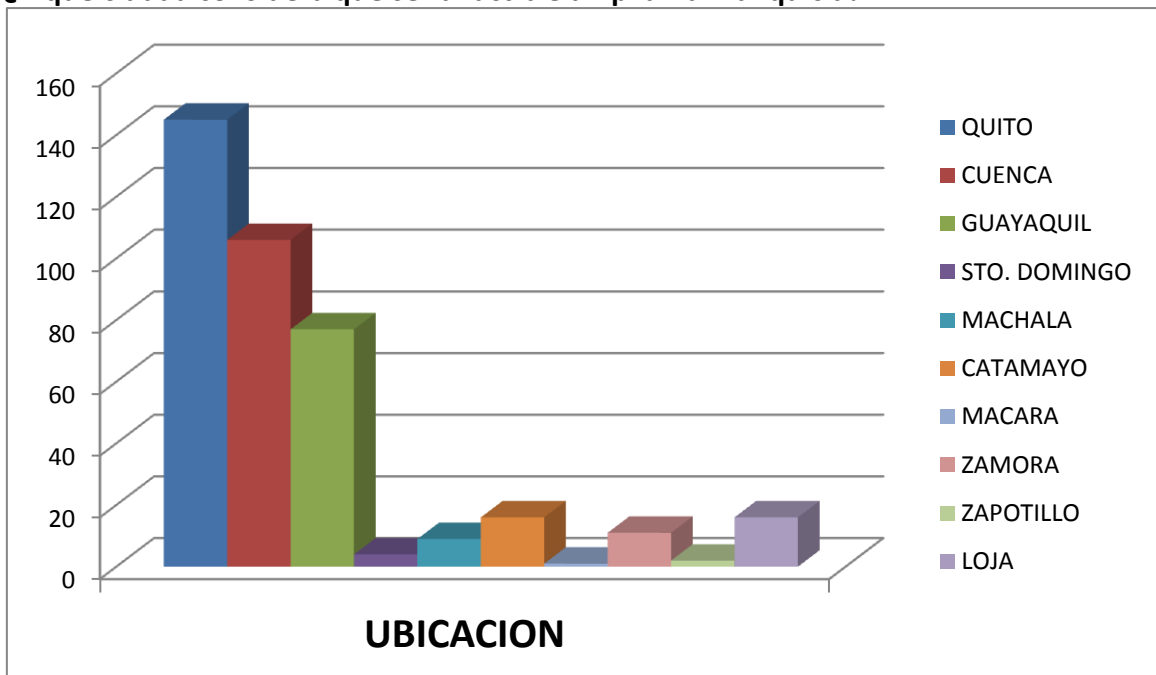


Figura 9. Ubicación de Franquiciabilidad

Fuente: Investigación de campo, 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

El 39.4% de los clientes del restaurante Mama Lola opinan que es conveniente la implementación de la franquicia en la ciudad de Quito. El 28.8% tienen a la ciudad de Cuenca como segunda opción entre sus preferencias, mientras que en tercer lugar se encuentra Guayaquil con un 20.92%.

2.1.3. Perfil del consumidor.

Según los análisis realizados se observa que el target de clientes del Restaurante Mama Lola tiene una edad comprendida entre los 25 a 40 años y según su nivel económico pertenecen a una clase media alta con ingresos mensuales comprendidos entre los 500 a 2000 dólares, la comida típica es una de sus principales preferencias gastronómicas, con una frecuencia de consumo promedio en restaurantes mínima de una vez a la semana.

Los comensales que recibe el restaurante Mama Lola en su mayoría son consumidores locales, sin embargo recibe también un alto porcentaje de clientes de otras ciudades, principalmente de Quito, Cuenca y Guayaquil, el perfil de este tipo de consumidores indica que en su mayoría son servidores públicos y empleados de empresas privadas que realizan viajes de negocio a la ciudad de Loja, principalmente en semana laborable.

Las características del cliente Mama Lola muestran que tienen preferencia sobre la gastronomía típica lojana, por lo que se concluyó que existe la necesidad de implementar la franquicia en ciudades como Quito, Cuenca y Guayaquil.

2.1.4. Tamaño actual y proyectado.

El restaurante Mama Lola tiene una capacidad actual para 250 plazas, con tres ambientes divididos en tres plantas. Su infraestructura fue diseñada para recibir grupos grandes de clientes, de manera que se pueda ofrecer sitios reservados que generen mayor comodidad al cliente. Cada ambiente cuenta con su propia área de servicio conectada directamente con la cocina por medio de gradas de servicio.

Como requerimientos se tendrá en cuenta que para la implementación de un local bajo el modelo de franquiciado Mama Lola, se debe contar con un espacio físico que tenga una capacidad mínima de 100 plazas. Además de ello se supervisará los requerimientos necesarios para la implementación de la cocina y áreas de servicio.

2.1.5. Tendencias de mercado.

Las tendencias gastronómicas poco a poco han ido evolucionando puesto que existen mayores exigencias en el mercado. La comida conforma una parte del producto que se vende al cliente en los restaurantes debido a que las nuevas exigencias demandan de un buen servicio, un ambiente adecuado, comodidades de pago, cumplimiento de normas ambientales, comodidades de accesos, entre otros. Con el avance de la tecnología y el acelerado proceso de globalización, en esta última década estas tendencias han evolucionado aceleradamente.

Los clientes de restaurantes en la actualidad están dispuestos a pagar por algo que le genera un beneficio no sólo en la satisfacción de las necesidades sino también en términos de valor agregado, es decir se mantienen altas expectativas sobre el costo-beneficio del producto.

El restaurante Mama Lola atendiendo a todos estos requerimientos planteó al mercado local una nueva propuesta en cocina típica, buscando ofrecer al cliente un producto y servicio de calidad, en un ambiente acogedor, con instalaciones diseñadas específicamente para esta actividad culinaria. Desde la decoración hasta el menú, Mama Lola ofrece a sus clientes un producto de tradición, que mantiene su esencia típica y a la vez cumple con los nuevos requerimientos de los clientes.

2.1.6. Factores de Riesgo.

El restaurante Mama Lola ha adquirido un prestigio y un reconocimiento a nivel local, sin embargo se presentan barreras al implementar el modelo de franquicia puesto que a nivel nacional es una marca poco conocida.

La publicidad y el marketing de la marca serán las principales estrategias para dar a conocer la franquicia, a más de ello se tomarán en cuenta los siguientes factores:

Innovación.

El uso de la tecnología optimizará tiempos dentro del restaurante de manera que el cliente reciba una mejor atención, muestra de esto se tiene varios tipos de software y medios electrónicos que permiten tomar el pedido a los clientes mediante la digitalización de la comanda, la misma que llega impresa a la cocina para que la orden sea despachada con mayor rapidez y efectividad.

Respecto a los platillos, estar a la vanguardia adaptando siempre las nuevas tendencias de consumo al menú del restaurante.

Creatividad

Se buscará siempre hacer las cosas de una manera diferente, probando nuevas formas de hacer negocio y para ello una buena opción es la búsqueda de alianzas estratégicas con negocios relacionados a empresas de servicios, que incluyan en su marketing la marca del restaurante como parte de difusión de promociones que brinden beneficios a sus clientes en el franquiciado Mama Lola.

Se buscará crear nuevas ofertas para los clientes, para dar al cliente nuevas y mejores experiencias gastronómicas cuando visiten el restaurante.

Diferenciación.

Con esta estrategia se busca hacer cosas que no se hacen en el mercado restaurantero, combinando la creatividad y la innovación de manera que sean un elemento diferenciador para atraer nuevos clientes, y de igual forma para retener nuestros clientes ya establecidos. Con la diferenciación se podrá estar siempre un paso delante de la competencia.

2.2. Análisis de la competencia

2.2.1. Descripción de la competencia (competidores claves).

La comida típica lojana poco a poco se está dando a conocer a nivel nacional y dentro del campo local se encuentra en un importante sitio en la preferencia de la clientela lojana. Tomando en cuenta estas consideraciones el restaurante Mama Lola al encontrarse ubicado en una zona típica, reconocida por su tradición gastronómica, está rodeado de varios restaurantes que ofrecen el tipo de comida autóctona. Ésta se constituye en una competencia directa puesto que su producto presenta características similares.

Respecto a la competencia indirecta están los restaurantes que venden comida: a la parrilla, mariscos y comida internacional. Sin tener características similares al producto del restaurante Mama Lola, el menú de este tipo de negocios es de gran atractivo en la preferencia de un similar target de clientes.

2.2.2.Comparación con la competencia.

El mercado tiene una amplia variedad de ofertas en el campo gastronómico, de igual manera dentro de este existen una variedad de opciones en lo que a precios respecta. Al comparar la competencia directa e indirecta el menú del restaurante Mama Lola se maneja en un nivel intermedio con respecto al valor de sus platillos buscando siempre brindar un producto y servicio de calidad que genere una satisfactoria relación de costo-beneficio para el cliente. En el modelo de franquicia se busca mantener estos estándares de manera que en cualquiera de los filiales el cliente mantenga el mismo nivel de satisfacción.

2.2.3.Ventajas competitivas

La comida típica es un tipo de gastronomía que proviene de una tradición, ante esto el restaurante Mama Lola tiene una muy importante ventaja competitiva ya que cuenta con una tradición gastronómica que data de más de 80 años. Esta experiencia es reconocida tanto a nivel local como nacional, producto de ser la continuación de un legado gastronómico construido durante mucho tiempo.

Esta ventaja competitiva se suma a varios aspectos diferenciales que han convertido a este restaurante en una empresa pionera en lo que a gastronomía lojana respecta.

La tradición y la experiencia han permitido hacer de Mama Lola una marca con un importante posicionamiento en el mercado, de manera que estos aspectos son los pilares que se han considerado para la creación e implementación del modelo de franquicia.

2.2.4.Barreras de entrada

El desconocimiento de la marca a nivel nacional se constituye en una de las principales barreras de entrada de la franquicia, sin embargo la especialidad del restaurante, la gastronomía típica lojana, es reconocida por su sabor y su tradición. El modelo de franquicia debe respaldar las potencialidades de las ventajas que ofrece ser parte de una tradición, y el desconocimiento es la desventaja que se debe combatir mediante la publicidad y marketing de la marca.

Es imprescindible buscar una ubicación geográfica adecuada para que de esta manera este aspecto no sea una barrera para la entrada de la marca.

2.3. Precio

2.3.1. Variables para la fijación del precio

Los precios que se manejarán a nivel de franquicia pueden ser modificados en un margen porcentual previamente acordado con el franquiciante, dependiendo de la ubicación del local, debido a que existe una diferenciación de costos de producción entre las distintas ciudades del país.

La variación de los precios dependerá directamente de la modificación de los valores de compra de la materia prima, así como de la estacionalidad de ciertos insumos.

Como variables de la fijación de los precios de los productos del restaurante, se considerarán todos los costos de producción tanto directos como indirectos. Todas estas modificaciones en los costos irán siempre reflejadas en el coste de las estándar.

2.3.2. Determinación del precio

El campo de la gastronomía presenta una situación diferencial de otros tipos de elaboración de productos, es por esto que para la determinación de los precios se usa un costeo de recetas mediante la receta estándar.

En la receta estándar van reflejados los costos de todos los insumos por porción, así como todos los costos de producción, además de ello se toma en cuenta también la merma que los alimentos sufren al momento de la preparación y finalmente la utilidad que se obtiene de cada plato.

El restaurante Mama Lola basa la fijación de sus precios en las recetas estándar que constan en el anexo 2.

2.4. Estrategias de Promoción

2.4.1. Clientes Claves.

Son considerados clientes claves aquel grupo de consumidores que se constituyen en un nexo para poder captar nuevos clientes frecuentes, permitiendo además gracias a su participación, que la empresa tenga liquidez y solvencia económica.

Mama Lola tiene un amplio target de clientes, ya que a más de familias y turistas, existen muchas instituciones privadas y gubernamentales que concurren frecuentemente, siendo éstas anfitrionas de grupos grandes de comensales que requieren constantemente de los servicios del restaurante. Es importante identificar este tipo de clientes para establecer vínculos de confianza que permitan ofrecer un mejor servicio cuando estas empresas lo soliciten.

2.4.2. Estrategia de captación de clientes.

Es necesario recordar que las ventas de la empresa provienen tanto de los clientes actuales como de los nuevos clientes. Por tanto, para mantener los volúmenes de ventas es necesario retener ambos tipos de clientes.

Estas estrategias de marketing potencian la captación de nuevos consumidores y buscan convertir a los clientes nuevos en clientes frecuentes; en consecuencia, la meta es lograr que los clientes compren el producto del restaurante de forma reiterada alcanzando así crear fidelidad a la marca.

Para el caso del modelo de franquicia es necesario incrementar los volúmenes de venta, es por esto que se debe realizar actividades orientadas a la captación de nuevos clientes, como parte de las estrategias para cumplir este objetivo se plantea las siguientes alternativas:

Plan Estratégico de Marketing Gastronómico

Es importante diseñar un plan estratégico direccionado al marketing específico para la actividad gastronómica ya que ésta es una actividad empresarial que se distingue de otras, en las que se debe alcanzar tanto un buen producto como un buen servicio.

- Teniendo como respaldo al manual de manejo de la marca, el restaurante debe manejar de una manera adecuada su concepto, imagen, instalaciones y servicios.

- Es importante plantearse anualmente objetivos de ventas y posicionamiento en el mercado, de manera que la empresa se mantenga en un constante proceso de evolución e innovación.
- Es necesario que exista un constante análisis estratégico del mercado y la competencia, de forma que la empresa se mantenga siempre acorde a las nuevas tendencias, posicionándose siempre en la preferencia de los consumidores.
- La imagen del restaurante es una de las más importantes cartas de presentación, es por esto que es necesario cuidar y dar mantenimiento constante al espacio físico del restaurante.
- Se buscará siempre ser competitivos con los precios y además de ello crear descuentos destinados a mantener clientes y captar nuevos.
- El diseño de cartas debe manejarse acorde a la imagen corporativa de la empresa ya que éstas son el medio directo de venta de un restaurante hacia sus clientes.
- Es importante mantener un constante marketing promocional tanto en medios visuales como escritos, principalmente en temporadas bajas en las que disminuye la afluencia y se necesita captar

Manejo de Relaciones Públicas y eventos

Las relaciones públicas son un aspecto muy importante dentro de la captación de clientes, es por esto que dentro del restaurante Mama Lola se toman las siguientes consideraciones:

- Es importante organizar eventos empresariales y sociales en las instalaciones del local, de manera que se pueda abarcar todos los tipos de requerimientos del público.
- Con el fin de atraer y/o fidelizar clientes se mantendrá promociones para quienes son homenajeados, en fechas especiales tales como el día de la madre, del padre, del niño entre otros.
- Es necesario mantener una buena relación con medios de comunicación y grupos de influencia, de tal manera que sean portavoces y promotores de los servicios del restaurante.
- Es importante la generación y difusión de noticias y reconocimientos obtenidos por el restaurante, de esta forma se conserva e incrementa el prestigio de la empresa.
- Gestión de responsabilidad social y empresarial con la comunidad.
- Es necesario mantener constantes publicaciones en medios tanto Radiales como Impresos, de manera que los clientes logren identificarse con la marca Mama Lola, basando siempre esta publicidad en las reglas establecidas en el manual de manejo de la

imagen corporativa. Existen fechas en las que estos anuncios se deben intensificar, estas son:

- ✓ Febrero: Día del amor y la Amistad
- ✓ Marzo: Día de la Mujer
- ✓ Mayo: Día de la Madre
- ✓ Junio: Día del padre
- ✓ Noviembre: Fiestas de Loja
- ✓ Diciembre: Navidad y Fin de año

Como una estrategia para fidelizar a los clientes también es importante que dentro de estas publicaciones o spots publicitarios se ofrezca promociones para quienes visiten el Mama Lola restaurante.

Marketing electrónico

Para ampliar el campo de alcance hacia el público objetivo del restaurante es importante diseñar campañas integrales de marketing electrónico a través de los medios digitales más importantes e influyentes. Iniciando en la imagen digital del restaurante y avanzando hacia la participación en redes sociales, buscadores, directorios y gestión de bases de datos de clientes particulares y empresariales, se impacta en el mercado a través de Internet, el medio más efectivo y rentable para generar ventas e informar a clientes sobre las ofertas y las promociones.

Para el restaurante Mama Lola se han tomado las siguientes consideraciones:

- Registro y campañas de promoción en buscadores y directorios principales de Internet.
- Diseño y optimización de sitio Web.
- Creación de Blog empresarial.
- Inclusión del negocio y campañas en las principales redes sociales virtuales como: YouTube, Facebook, Twitter, Instagram.

Alianzas comerciales

Estas alianzas permiten al restaurante promocionar sus productos y servicios, de manera que se obtiene un beneficio mutuo entre las empresas participantes de este acuerdo.

Mediante estas alianzas se puede canjear productos y servicios u ofrecer descuentos y promociones a cambio de publicidad o difusión de la marca.

El restaurante Mama Lola busca siempre desarrollar y mantener las alianzas con las principales tarjetas de crédito, de manera que se incluya publicidad y cortesías en las publicaciones y promociones que dichas tarjetas entregan a sus clientes en los estados de cuenta. De esta manera se realizan alianzas de promoción conjunta que benefician tanto a clientes como a la marca y al restaurante.

En el caso de empresas privadas como Punto Net y Necusoft, se ha realizado alianzas de manera que se brinda promociones y cortesías a los clientes, beneficiando de esta manera a los socios de estas empresas a cambio de publicidad en las Páginas Web y estados de cuenta que son mensualmente repartidos.

CAPÍTULO III

OPERACIONES

3.1. Producto

3.1.1.Descripción del producto.

Mama Lola restaurante ofrece un menú típico lojano especializado en productos elaborados a la parrilla. Para la preparación de los platillos se utiliza principalmente 3 variedades de productos cárnicos: cuy, pollo y cerdo.

El cuy es preparado en base a una receta familiar que se ha convertido en un platillo tradicional de la gastronomía lojana. Tiene una cocción mixta entre fritura y asado en leña y carbón.

Del pollo se derivan dos preparaciones, el Aguado, una tradicional sopa de la gastronomía andina y el Pollo Acuyado un platillo originario de la ciudad de Loja y específicamente del sector de El Valle.

Las Cecina y las Costillas asadas provienen del lomo y del costillar del cerdo respectivamente. Son preparadas a la parrilla con condimentos y aliños basados en recetas de la casa.

3.1.2.Diseño del producto.

Pollo Acuyado

Este plato es acompañado de un consomé, esta es una sopa elaborada en base a la cocción del pollo y es servida al cliente como entrada.

El pollo puede ser servido en octavos o en cuartos, acompañados de una guarnición de papas, arroz y ensalada fresca.

Cecina

La cecina es elaborada con un corte de carne proveniente del lomo del cerdo, luego de un marinado en condimentos, pasa por una cocción a la parrilla para luego ser servida al cliente acompañada de yucas, papas salteadas ensalada y mote.

Cuy

El cuy lleva una cocción mixta (asado-fritura- asado), es servido con una guarnición de papas cocinadas, ensaladas y mote.

Costillas

Las costillas son preparadas a la parrilla, para servir se adereza con una salsa agridulce elaborada con piña, va acompañada de yuca, papa salteada, ensalada fresca y mote.

Aguado

Es una sopa tradicional de la gastronomía típica ecuatoriana, es producto de la cocción del pollo, luego de ser llevada a ebullición acompañado de verduras y arroz. Es servida al cliente con yuca y mote.

Arveja con guineo

Esta es una receta tradicional lojana, siendo una sopa identificada como un plato hogareño, con sabores suaves que le otorgan la combinación de los granos, el guineo y el quesillo lojano, es llevada a la mesa acompañada de aguacate.

3.1.3.Aspectos diferenciales.

Mama Lola restaurante basa la mayor parte de su menú en recetas familiares que se han convertido en parte de la tradición gastronómica lojana. Los condimentos y técnicas de cocción basada en leña y carbón son implementados en la preparación de los platos, esto otorga un sabor auténtico de toque hogareño.

El concepto en la decoración rústica aplicado al diseño del restaurante busca crear un ambiente acogedor, tratando de rescatar la decoración tradicional del campo, donde los materiales naturales, con acabados a mano, son los protagonistas de los espacios. La madera, la piedra, el hierro forjado, el barro, las fibras naturales, son empleados buscando generar calidez en el ambiente.

A experiencia constituye un aliciente adicional para esta empresa que ha mantenido esta tradición familiar en el mercado durante ya varias décadas.

3.2. Proceso productivo

3.2.1. Proceso de elaboración (manuales de procesos).

Manual de procesos área productiva

Introducción

Los manuales de procesos tanto de producción como de servicio son documentos internos de la empresa que presentan normas y orientaciones que el personal y los equipos de trabajo deben cumplir para enfrentar con actitudes y procedimientos homogéneos los procesos que intervienen en el servicio que caracteriza a este Restaurante.

Alcance

El contenido de los manuales debe ser conocido y estudiado por las personas encargadas de la administración y organización, así como también por todo el personal de cocina y servicio.

Los contenidos que tratan de procesos específicos deben ser dominados y utilizados por el personal encargado de su ejecución.

Está diseñado en base a estándares de clase mundial y debe ser actualizado permanentemente en función de los cambios que, sin alterar el equipo del negocio, deban realizarse para mantener la imagen de mercado, posicionamiento y además para agregar valor a la marca.

Objetivo

- Normar y establecer estándares sobre cada una de las actividades que se llevan a cabo desde que la materia prima ingresa al restaurante, hasta que el plato es servido en la mesa del cliente.
- Definir las funciones del personal en el área productiva.

- Este manual permitirá gestionar el talento humano dentro del restaurante de una manera adecuada.

Normas de Higiene personal

- Mantener la higiene en su aseo personal utilizando la indumentaria y los utensilios en correcto estado de limpieza.
- Lavarse las manos con agua y jabón tantas veces como requieran las condiciones de trabajo y antes de incorporarse a su puesto, después de una ausencia o de haber realizado actividades ajenas a sus labores.
- Lavado de manos entre una actividad y otra cuando se están manipulando distintos alimentos dentro de la cocina.
- Lavar las manos al inicio de cualquier actividad luego de ir al baño o vestidores.
- Las uñas deben estar cortas, limpias y libres de esmalte.
- Los varones deben tener cabello corto y la barba rasurada.
- Toda persona reportará a la administración la presencia de alguna enfermedad contagiosa que pueda transmitirse a través de los alimentos o que sea portadora de organismos causantes de enfermedad.

Uso de uniforme y artículos personales

- Emplear el uniforme en correctas condiciones de uso y limpieza.
- Usar el delantal de plástico cuando realiza la tarea de lavado de planta, pisos, paredes, ollas, vajilla, lavado y pelado de verduras.
- Evitar el uso de anillos, cadenas, reloj, manillas, debido a que estos pueden ser portadores de agentes contaminantes.
- Usar mallas o gorro para el cabello mientras permanezcan en la cocina.
- El uniforme no debe ser empleado fuera del ambiente de trabajo.
- Evitar el uso de perfumes y utilizar maquillajes suaves en el desarrollo de sus actividades laborales.

Descripción del Proceso Productivo

Abastecimiento

Funciones específicas de:

- ✓ Jefe de cocina

- ✓ Asistente de cocina.
- Toda la materia prima destinada a la preparación de los platillos debe ser inspeccionada por el responsable de recepción de alimentos y el jefe de cocina. Luego de ello se reportará el correcto estado de dichas provisiones a fin de evaluar la calidad y estado de conservación de los alimentos. Es imprescindible verificar la fecha de vencimiento de todos los productos.
- Se debe controlar la recepción de la materia prima basándose en las notas de pedido y órdenes de compra, de manera que se logre evitar la descomposición y caducidad de los productos existentes en nuestras bodegas.
- Es necesario controlar que la cantidad y peso de los productos correspondan a los indicados en las facturas o notas de entrega emitidas por los proveedores.
- Para la recepción de productos sometidos a refrigeración se debe considerar que los Congelados deben encontrarse en un rango de temperatura de 18° a 20° mientras que los Refrigerados será de 0° C a 5° C.
- Los productos empacados deben ser revisados de manera que controlemos el correcto estado de la envoltura que permite su adecuada conservación.
- Una vez recibidos los alimentos es necesario distribuirlos y ubicarlos en los sitios designados para su limpieza, porcionado y almacenado.

Identificar la necesidad de materia prima

- Este proceso es muy importante dentro de una cocina ya que nos ayudará a evitar el desabastecimiento de los productos necesarios para la elaboración del menú diario.
- Es necesario realizar un inventario diario de los productos perecibles, de manera que podamos comprobar el stock disponible.
- Se debe realizar un inventario semanal de los productos no perecibles que se encuentran embodegados.
- Es importante que las órdenes de compra se realicen luego de haber revisado el stock de productos solicitados, así como del listado de reservas pendientes para el día siguiente.
- Un método importante para determinar la necesidad tiene que ver con la identificación de máximos y mínimos. Esas cantidades muchas veces se establecen debido a los siguientes factores:
 - Espacio limitado en el almacén
 - Monto de la compra
 - Rotación del producto por el uso frecuente
 - Delicadeza del producto

- Importancia del producto
- Es necesario tener en cuenta que existen fechas en las que hay mayor afluencia de clientes, en esos días la lista de compras debe ser proporcional al nivel de ventas esperada.

Compra de materia prima

- Una vez identificados nuestros proveedores es necesario mantener un control constante sobre la calidad de los productos despachados, así como cantidades y pesos justos, además del precio correcto de todos los insumos.
- Es necesario ser rigurosos con los tiempos de entrega por parte de los proveedores de manera que no retrase el proceso de producción.
- Es imprescindible que dentro de la compra del producto exista un transporte y manejo higiénico de los productos buscando respetar las cadenas de frío especialmente en el caso de las carnes.
- Es importante considerar que algunos alimentos tienen fechas de vencimiento, se deben comprar aquellos que tienen un período largo, lo cual se le debe especificar al proveedor, para evitar su pronto vencimiento y el movimiento en bodega deberá estar con la rotación de PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas). (Foro Panamericano de Asociaciones Culinarias Profesionales, 2010)

Recepción de Productos

Manteniendo la cadena de frío en los rangos determinados para refrigeración y congelamiento es necesario considerar los siguientes pasos:

Verificar las condiciones de transporte

Que se cumplan las temperaturas indicadas e higiene

Verificar características del producto

Controlar el olor, color, embalaje y tamaño de los productos

Verificar caducidad de los productos

Se debe verificar que los productos estén dentro de la fecha válida para el consumo, con un amplio rango de fecha de vencimiento mayor a 3 días. (Escuela de cocina Hoffman , 2010)

Almacenamiento

Distribuir y organizar a la materia prima recibida según su tipo.

Almacenamiento de Productos Perecibles

Consideraciones generales

- Mantener las puertas de las heladeras y de las cámaras siempre cerradas.
- Conservar el orden interno teniendo en cuenta la siguientes distribución:
 - ..1. Estantes superiores: alimentos cocidos
 - ..2. Estantes intermedios: alimentos pre elaborados
 - ..3. Estantes inferiores: alimentos crudos.
- No acondicionar los alimentos en recipientes de material reciclado ya que el mismo puede ceder sustancias tóxicas a los alimentos.
- Todos los productos perecederos necesitan refrigeración.
- Se realizará un control de las fechas de caducidad de los productos antes de ser usados.

Carnes

- Congeladas: deben ser mantenidas a temperatura máxima de *18° C.
- Refrigeradas: deben ser mantenidas a temperatura de 0 a 5° C.
- Las carnes deben estar identificadas por su tipo, cantidad, distribuyendo su almacenamiento de una forma organizada.
- Serán retiradas de su embalaje original acondicionándolas en recipientes adecuados e higienizados.
- En caso de carnes al vacío se mantendrán en su envase original, colocándolas en recipientes adecuados cuidando de no hacer perforaciones.
- Las carnes almacenadas en envases plásticos deben almacenarse en pequeños recipientes a fin de favorecer la circulación del frío.
- Deben definirse zonas dentro del área de refrigeración. En las estanterías más bajas se colocarán los productos crudos, en las estanterías del medio los productos pre elaborados y en las estanterías superiores los alimentos cocidos.
- Una vez que las carnes han sido marinadas en especerías, éstas deben ser distribuidas organizadamente en recipientes adecuados colocándolas en temperaturas de refrigeración.

Productos Lácteos

- Deben ser almacenados a temperatura entre 0° C y 5° C.
- Se deben apilar de manera que exista buena circulación de aire.
- La leche y derivados lácteos serán almacenados en su embalaje original. En el caso de requerirse serán lavados antes del ingreso a refrigeración.

Huevos

- Deben ser mantenidos en recipientes descartables.
- Se debe retirar los huevos quebrados o dañados.
- Es necesario almacenarlos en una temperatura de 6° C a 8° C.

Hortalizas y Frutas

- Se retirarán de su embalaje original (cajas, cartones, bolsas) inmediatamente después de la recepción.
- Se acondicionarán en recipientes plásticos debidamente higienizados y separadas por clase.
- Se almacenarán con una temperatura de 6° C a 8° C.
- Las verduras congeladas se mantendrán a temperatura de *18° C.

Enlatados

- Verificar que las latas estén en condiciones adecuadas sin golpes ni abolladuras.
- Una vez abiertas verificar las condiciones de su contenido, no volcar en la preparación hasta observar en la parte interna de la lata la ausencia de óxido.
- El contenido de las latas una vez abiertas debe ser vaciado en un recipiente de acero, vidrio o plástico, luego tapanlo y refrigerarlo (temperatura 0° C a 5° C) para ser usado dentro de las 72hs. (Foro Panamericano de Asociaciones Culinarias Profecionales, 2010)

Almacenamiento de Productos No Perecibles

Consideraciones generales

- La mercadería debe ser apilada en sentido de favorecer la ventilación.
- Las etiquetas deben estar mirando hacia el frente.

- Nunca se debe apilar la mercadería directamente sobre el piso. Colocarla sobre una repisa a 15 o 20 cm del mismo.
- No permitir la presencia de objetos extraños al ámbito de trabajo.
- Se deben vaciar las bolsas de cartón una vez abiertas y traspasar el contenido a un recipiente plástico con tapa e identificarlos.

Artículos de limpieza

Los artículos de limpieza y productos utilizados para la desinfección serán almacenados en un lugar alejado de los alimentos y permanecerán debidamente identificados.

Descartables

Las cajas con los descartables deben ser apiladas en forma organizada agrupándolas de acuerdo a su finalidad y en una zona específica del depósito. Cuando exista un depósito único, utilizar los descartables como barrera entre los alimentos y los productos de limpieza.

Pre-elaboración de alimentos

Funciones específicas de:

- ✓ Jefe de cocina
- ✓ Jefe cocina caliente
- ✓ Jefe cocina fría
- ✓ Auxiliares

Los alimentos pre elaborados son aquellos que han sufrido algún proceso físico (pelado, cortado, picado, batido, porcionado, pre cocción, etc.) para luego ser servidos directamente o ser sometidos a una cocción final.

Selección

Todos los alimentos que son usados para la elaboración de los platos deben ser controlados en lo que a su estado respecta, es decir observar su color, olor, sabor y fecha de vencimiento de manera que comprobemos el correcto estado de los mismos.

Limpieza y desinfección

Los alimentos deben ser adecuadamente higienizados con agua potable luego de haber sido recibidos para eliminar las suciedades.

Para evitar la contaminación cruzada, los recipientes y utensilios que sean destinados para contener carnes no deben ser utilizados para otro tipo de alimentos sin antes haberlos lavado e higienizado adecuadamente.

Limpieza de verduras de hoja

- Retirar las partes dañadas
- Lavar en agua hoja por hoja
- Cortar, picar de acuerdo a la preparación
- Enjuagar en agua
- Retirar las verduras y colocarlas en recipiente limpio

Limpieza de legumbres y frutas

- Retirar las partes dañadas
- Lavar en agua corriente
- Enjuagar en agua corriente
- Cortar, picar de acuerdo a la preparación

Cereales y grano

- Una vez que se abra el embalaje, traspasar el contenido a un recipiente debidamente identificado y con tapa.
- Se debe evitar que exista humedad en los lugares donde se almacene estos productos.

Embutidos y productos lácteos

- Deben ser sacados del refrigerador próximo al horario de consumo.
- Cortar y trozar solo la cantidad a utilizar (fiambres y quesos), en caso de quedar sobrantes cubrir con film y refrigerar nuevamente.
- Deben ser almacenados y acondicionados en refrigeración 5° C, siendo un rango aceptable entre 3° C y 5° C.
- Descongelación de carnes, verduras, aves y pescados crudos.

Limpieza y porcionamiento de carnes

- Las carnes deben descongelarse sobre refrigeración (3° C a 7° C).
- Luego de ser porcionadas se debe acondicionar las carnes en bolsas plásticas transparentes o en recipientes adecuados los mismos que deben ser marcadas y bien cerradas.
- Para la descongelación de carnes es necesario colocarlas en una pileta de tal forma que estén en contacto con agua fría.
- Las carnes, se enjuagarán en agua corriente, a objeto de eliminar restos de suciedad y/o sangre.
- Antes de la elaboración, la carne de ave deberán permanecer el menor tiempo posible a temperatura ambiente de 30 minutos a 1 hora máximo.
- Es preciso controlar que durante el proceso de descongelación no se produzca contaminación cruzada debido a los líquidos que se originan de las carnes.
- Las carnes siempre deben colocarse en los estantes inferiores.
- Las carnes descongeladas nunca deben ser recongeladas.

Tratamiento de la carne cerrada al vacío

- Mantener en refrigeración entre 3 a 5° C hasta su consumo.
- Verificar la fecha de vencimiento.
- Una vez abierto el paquete al vacío: consumir, congelar o refrigerarla nuevamente y consumirla dentro de las 48 horas siguientes.

Tratamiento de la carne fresca

- Mantener en refrigeración entre 3 a 5° C o congelar a *18° C.
- Para refrigerar colocar en recipientes plásticos y cubrir con papel film.
- Consumir dentro de las 48hs. de recibida la carne (Fellows, 2007)

Elaboración de alimentos

Funciones específicas de:

- ✓ Jefe de cocina
- ✓ Jefe cocina caliente
- ✓ Jefe cocina fría
- ✓ Auxiliares

Consideraciones generales

- El preparar los alimentos tan cerca como sea posible del momento del servicio en una norma universal que asegura una excelente calidad sanitaria y nutricional.
- En lo posible evitar las preparaciones previas. En el caso que sea inevitable, se almacenarán protegidas en cámara de frío a 5° C. El almacenamiento adecuado luego de su cocción las protegerá de contaminación y evitará el crecimiento de microorganismos.
- Los peligros más importantes asociados a la cocción (preparaciones calientes y cocidas frías) están relacionados a la supervivencia de patógenos, debido a una cocción inadecuada. Si la cocción es realizada a temperaturas correctas ésta podrá destruir casi todos los microorganismos existentes.
- Si después de la cocción, el alimento permanece a temperatura ambiente, manipulado sin cumplir las normas de higiene, se producirá su re contaminación bacteriana.
- Las preparaciones no deben permanecer a temperatura ambiente por más de 1 hora. (Foro Panamericano de Asociaciones Culinarias Profesionales, 2010)

Este proceso consiste en tener la mayor cantidad de procesamiento adelantado del producto para gestionar la preparación o cocción del mismo.

Para iniciar esta etapa de producción es fundamental tener en orden tanto la materia prima como los utensilios necesarios para la preparación.

Es indispensable considerar que el corte y porcionamiento tanto de verduras como de carnes se realice con utensilios distintos, debidamente identificados para su uso por separado, esto evitará la contaminación cruzada.

Los insumos deben ser colocados en recipientes separados sobre el espacio donde se trabaja.

Una vez realizado el corte y porcionamiento de los insumos necesarios para la elaboración de los platos, se dispone ordenadamente cada uno de ellos en el lugar que corresponde. (Aduris, 2011)

Elaboración de mise en place

Cocción en medio líquido o húmedo

Hervir

Consiste en cocer un alimento mediante la inmersión en líquido (generalmente en agua o caldo) en ebullición durante un cierto tiempo, éste dependerá de los alimentos a cocinar. Para este método es importante tener las siguientes consideraciones.

Se puede hervir desde frío o desde calor. Desde frío se introducen los alimentos a cocer en el líquido en frío y se lleva a ebullición, método utilizado generalmente para los alimentos que necesitan una cocción prolongada, mientras que desde calor, se pone a calentar el líquido y cuando alcance los 100° C (empieza a hervir), se sumergen los alimentos, así se evita una sobre cocción.

En el caso de la preparación de verduras, es necesario controlar los tiempos de cocción ya que este método provoca la pérdida de buena parte de los nutrientes, sobre todo las vitaminas hidrosolubles y los minerales, que por acción del calor, se quedan en el líquido en el que se ha hervido.

El hervido también priva a los alimentos de parte de su sabor, y aunque no se puede evitar, si se limita el tiempo de cocción en el medio líquido a lo justo y necesario, se pueden disminuir las pérdidas nutritivas y del sabor.

A través del hervido también se obtienen otras preparaciones como sopas y caldos por ello es importante controlar los tiempos y temperaturas de cocción de carnes y verduras que usamos para la elaboración de las mismas.

Casi todos los alimentos son aptos para ser hervidos, algunos necesariamente tienen que pasar por este método de cocción, pues necesitan un agente hidratador, como puede ser en el caso de los cereales secos. (Aduris, 2011)

Blanquear

Este método nos permite hacer comestible un alimento crudo sometiéndolo a ebullición o a la acción del vapor.

Este método es el más adecuado para las verduras y hortalizas. Mediante este método buscamos una cocción óptima, que cada verdura sea cocinada de forma que exprese de la mejor forma sus propiedades y que conserve todos sus valores nutritivos.

Blanquear es una cocción de corta duración en abundante agua hirviendo, va desde unos segundos a dos minutos, dependiendo del ingrediente a cocinar. Esta técnica requiere a continuación de un rápido enfriamiento en agua helada para detener la cocción del alimento.

Al blanquear los vegetales, evitamos que se oscurezcan, pierdan textura, aromas y vitaminas bloqueando las enzimas interiores que se liberan al cortar o pelar los vegetales.

Se puede blanquear un alimento para obtener una cocción en su punto, para prepararlo para una elaboración posterior o simplemente para desprender con mayor facilidad la piel de algunos vegetales. Con este tratamiento, se pierden entre un 10 y un 40% de los valores nutritivos, dependerá también del grado de corte que se haya empleado.

Para el proceso de blanqueado dispondremos en la olla el agua para llevar a ebullición, y será en el momento en el que hierva a borbotones cuando introduzcamos los vegetales a blanquear, ya que al introducirlos, reducirá algo la temperatura del agua. Este dato es importante sobre todo cuando se trata de blanquear alimentos que precisan pocos segundos de cocción, como las espinacas, por ejemplo.

En el recipiente destinado a cortar la cocción de las verduras, dispondremos agua muy fría con cubitos de hielo. El agua debe estar helada para cortar el proceso de cocción de inmediato, de lo contrario, no obtendremos los resultados deseados. (Aduris, 2011)

Cocción en medio graso

Freír

Consiste en sumergir los alimentos en una materia grasa caliente, a una temperatura muy superior a la que cocina el agua.

El medio graso para una fritura puede llegar a los 180° C, y no debería superarlos. Este método de cocción provoca que los alimentos absorban parte de esta grasa, convirtiéndose en una comida mucho más calórica y también más indigesta para muchas personas. Si la temperatura del aceite o grasa es demasiado baja, los alimentos absorben más grasa.

El aceite actúa como medio conductor del calor, éste succiona el agua del alimento que se ha sumergido, o sea, el alimento libera el agua que contiene en la grasa caliente, por eso la

fritura es también un medio de deshidratación o secado, una fritura mal hecha puede dar como resultado un alimento seco pero grasiento.

El agua liberada de los alimentos en el aceite provoca la hidrólisis y la respectiva disociación de los ácidos grasos, reduciendo así su calidad, el calor también hace a los aceites susceptibles a enranciarse y descomponerse por efectos de la oxidación. Esta pérdida de cualidades del aceite hace que su vida útil sea corta, sobre todo si no se le da buen uso.

Los productos congelados se deben descongelar previamente, para evitar que el aceite se dañe y así lograr una fritura adecuada.

Una buena fritura se obtiene cocinando el alimento en un buen aceite a una temperatura constante más o menos elevada según el tamaño, y durante un espacio de tiempo reducido. De este modo el alimento conserva sus jugos y sales minerales y resulta más jugoso.

Los alimentos que contienen mucha agua, como las verduras u hortalizas, se puede freír a unos 140° C, los alimentos que han sido sometidos a una pre cocción y se quieren dorar, se pueden freír a unos 160° C y los alimentos de pequeño tamaño que se vayan a freír en muy poco tiempo, pueden llevarse a una temperatura de 180° C.

Después de freír un alimento conviene depositarlo sobre papel de cocina absorbente para desechar el exceso de grasa. (Aduris, 2011)

Saltear

Para realizar esta técnica de cocción suele emplearse una sartén amplia, así todos los ingredientes tienen espacio en una sola capa, sin superponerse, y con paredes ligeramente altas para evitar que los alimentos se caigan con el movimiento.

El salteado se realiza con poca cantidad de grasa, la justa y necesaria para lubricar los ingredientes. Con el salteado podemos exponer a los alimentos a una temperatura de 175-225° C, por lo que es muy importante tenerlos en constante movimiento para evitar que la superficie se reseque y que se cocinen de forma homogénea.

Para hacer un salteado también hay que tener en cuenta que el tiempo de cocción es corto, por lo que los ingredientes deben estar troceados o ser pequeños, es importante que si se mezclan distintos ingredientes, todos tengan el mismo tamaño, y si unos tardan más que

otros en hacerse, empezar con los que necesitan más tiempo de cocción y después ir incorporando el resto.

Para mantener los ingredientes en constante movimiento se coge la sartén por el mango y se realiza el movimiento de vaivén hacia adelante y hacia atrás de una forma repetitiva y rápida. (Aduris, 2011)

Cocción a la parrilla

La cocción de la parrilla se produce por el contacto directo con la fuente de calor: este hará que el alimento se dore en la superficie y se cocine en el interior.

Es necesario precalentar la parrilla antes de asar cualquier alimento. Empezaremos la cocción solo cuando el calor sea uniforme. Llevaremos los alimentos previamente marinados o con un poco de grasa.

Si el carbón despide chispas quiere decir que aún no está listo. Recordemos que debe estar en brasas y no en llamas.

No se debe colocar la carne sobre la parrilla fría. La parrilla debe estar caliente, de lo contrario, la carne se adherirá a ella.

Para que las carnes no se sequen y pierdan sus jugos y suavidad se deben "Sellar". La forma de hacerlo es que las rejillas de la parrillera estén bien calientes antes de cocinar las carnes.

Si el corte de carne es muy fino, se debe colocar sobre las rejillas bien calientes y cercanas a las brasas, con esto evitamos que queden como si fueran hervidas y duras.

Evitar al máximo el voltear constantemente los alimentos a la parrilla, o estar chequeando a ver si se cocinó por debajo. Es necesario darle tiempo a los alimentos a que se cocinen, sea paciente, con esto los alimentos podrán cocinarse bien en su interior y se separarán de forma natural de las rejillas sin pegarse. Si se trata de mover los alimentos antes de cocinarlos bien estos se van a pegar a la parrilla. (Aduris, 2011)

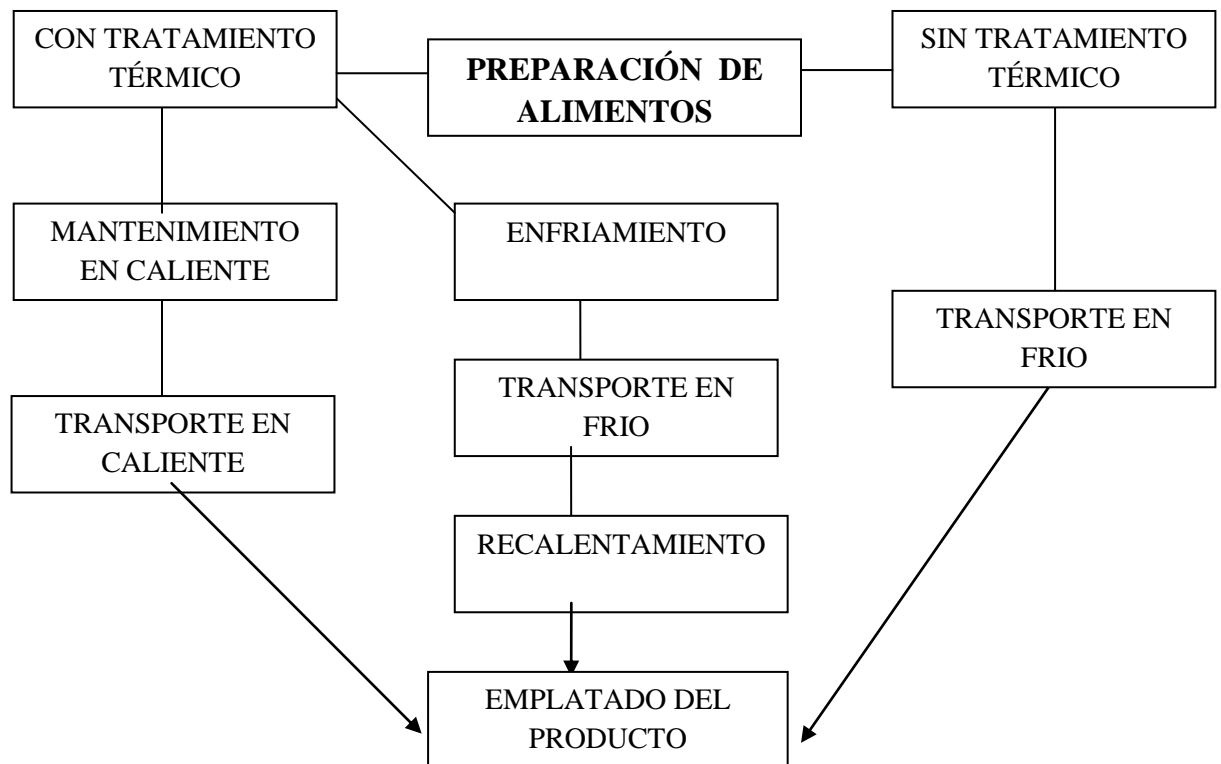


Figura 10. Tratamiento Térmico

Fuente: Manual de Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho 2013

Emplatado

Este es el paso final y uno de los más importantes puesto que de él depende la presentación que el plato tendrá al momento de ser servido al comensal. Para esto es importante tener las siguientes consideraciones:

- Cuidar la higiene y presentación de la vajilla utilizada para emplatado.
- Verificar el correcto estado de los productos que vamos a usar para los platos.
- Al momento de emplatado es importante ubicar cada ingrediente en su lugar correcto y evitar que en el proceso de emplatado la vajilla se ensucie.
- Una vez ubicados todos los ingredientes en el plato es importante que antes de salir hacia el comensal verifiquemos que se encuentre en la temperatura adecuada.

(Escuela de cocina Hoffman , 2010)

Servicio al cliente

Funciones específicas de:

- ✓ Capitán de meseros
- ✓ Meseros
- ✓ Cajero

Corresponde a las acciones que debe ejecutar el personal de meseros para atender al público y servir los alimentos y bebidas en el comedor del restaurante. Es la función principal e involucra las siguientes actividades:

- Recepción del cliente
- Venta/Toma del pedido
- Preparación del plato o bebida
- Entrega del pedido
- Limpieza de la mesa
- Cobro del servicio

Recepción del cliente

Este proceso incluye las acciones que se realizan cuando llega el cliente. A su llegada se le saluda y entrega la carta y en base a ella hace el pedido, el cual se debe anotar en la comanda ordenada por número de mesero, mesa y hora. A la llegada del cliente se le debe preguntar si tiene reserva y cuál es su lugar de preferencia.

Se debe Recibir al cliente dándole la bienvenida.

Es necesario ubicar al cliente en una mesa adecuada que se ajuste a la cantidad de personas para las que se solicite el servicio.

Luego de ubicar al cliente se debe entregar las cartas y de ser requerido por el cliente se debe apoyar con información adicional sobre los platillos que se ofrece.

Anotar el pedido.

Venta/Toma del pedido

Este proceso incluye las acciones que se realizan cuando llega el cliente. A su llegada se le saluda y entrega la carta y en base a ella hace el pedido, el cual se debe anotar en el la comanda ordenada por número de mesero, mesa y hora. A la llegada del cliente se le debe preguntar si tiene reserva y cuál es su lugar de preferencia.

Siempre se deberá entregar a todos los Clientes toda la información sobre los productos ofrecidos por el Restaurante.

Una vez tomado el pedido es necesario informar al cliente el tiempo de demora de preparación de los platos solicitados

Es necesario Repetir el pedido a los clientes para asegurar que la comanda esta correcta.

Se debe generar una comanda con tres copias, una para caja, para cocina y una de apoyo para el servicio.

Preparación del plato o bebida

Se debe realizar de acuerdo a lo solicitado por el cliente, anotado en la comanda y en base al Manual de Producción del restaurante.

Una vez ingresada la comanda a la cocina se inicia el servicio, cerciorándose siempre del correcto estado de higiene de la vajilla, cubertería y cristalería necesaria.

Si, por razones de fuerza mayor, no se puede cumplir con el tiempo de entrega acordado, siempre se deberá advertir inmediatamente de conocida la situación de demora, pedir disculpas e informar al Cliente los pasos de solución al problema.

Todas las bebidas deben ser entregadas antes del servicio de la comida

Antes de llevar el plato a la mesa es necesario verificar el correcto estado del plato a servirse así como su temperatura.

Entrega del pedido

Este paso incluye la atención del mesero y el cubrir todos aquellos requerimientos posteriores que le hagan los clientes.

Es necesario mantenerse al pendiente de las mesas para poder atender con prontitud cualquier requerimiento extra.

Una vez terminado el servicio es necesario consultar al cliente si ha sido servido todo lo solicitado.

El mesero deber proceder a retirarse de la mesa deseando al cliente que disfrute la comida y ofreciendo su servicio en el momento que lo requiera.

Limpieza de la mesa

Este paso nos permitirá brindar mayor comodidad a los clientes en la mesa, ya que puede darse el caso que luego de la comida se alargue la permanencia de los comensales.

Es importante mantenerse pendiente de las mesas a las que hemos atendido de manera que en cuanto el cliente lo requiera podamos proceder con la limpieza de la mesa.

Se retirara en primer lugar la vajilla usada para el servicio de platos que lleven entrada, luego de ello se deberá estar pendiente para retirar el plato principal, así como el postre y por último la cristalería.

Cobro del servicio y despedida del cliente

Incluye las acciones que se realizan cuando el cliente lo requiera al finalizar su consumo y este procede a retirarse.

Una vez el cliente requiera la cuenta, se le solicitará los datos para la factura y luego de que la cuenta sea emitida será llevada a la mesa. En el caso de pago con tarjeta de crédito solicitaremos además de la tarjeta, los documentos personales del cliente.

Como paso siguiente se solicita la cuenta en caja, se entrega la factura al cliente y se efectúa el cobro de la misma.

Es importante mantener el contacto visual con el cliente, y al momento de despedirnos se debe agradecer por su visita.

Procesos auxiliares

Limpieza y mantenimiento de la cocina

La cocina durante el trajinar diario está sometida a acumular muchos desperdicios, debido a ello es importante mencionar que se debe cumplir con un proceso diario de mantención y limpieza de la misma. Es importante considerar que la limpieza debe mantenerse a lo largo de toda la jornada, sin embargo se contará con tiempos específicos en los que este proceso se hará con mayor énfasis.

Se debe limpiar la cocina en la mañana después de haber comenzado con las labores de pre cocción, en la tarde después de haber cumplido con la primera jornada de producción y en la noche al momento del cierre.

Los encargados de cada área serán responsables de la limpieza de cada una de las zonas asignadas a su cargo.

La limpieza y mantenimiento de los ductos se debe hacer una vez a la semana en turnos rotativos.

Es imprescindible mantener los pisos secos para evitar accidentes laborales.

Los implementos y utensilios de limpieza se deben encontrar en una bodega asignada para los mismos, alejados de la materia prima utilizada para la elaboración de los platos.

Tratamiento de los desperdicios

Todos los procesos de producción generan desperdicios, luego de la limpieza y desinfección de todas las dependencias del restaurante, es importante tener un correcto tratamiento de la basura generada, para ello se tendrá en cuenta las siguientes consideraciones:

Acumulación de desperdicios

En las cercanías de las zonas de elaboración de alimentos, debemos disponer de cubos de basura. Los residuos sólidos se irán depositando en contenedores adecuados y serán retirados de forma periódica de la cocina y guardadas en contenedores de uso exclusivo para esta basura. Al final del servicio, la zona de cocina quedará libre de basuras y los cubos o contenedores de basura no deberán quedar llenos hasta rebosar.

Contenedores

Los recipientes destinados a cada área deben ser ubicados en zonas adecuadas que impidan la contaminación de los productos utilizados para la elaboración de los platillos.

Estos recipientes deben ser limpiados y desinfectados luego de ser desocupados.

La basura y desperdicios deben ser ubicados en forma ordenada dentro de los recipientes, tomando en cuenta siempre que debemos evitar llenar en exceso estos contenedores.

Las basuras orgánicas e inorgánicas se dispondrán adecuadamente en los contenedores predestinados para este tipo de desperdicios.

Evacuación y almacenamiento de desperdicios

La basura es una fuente importante de contaminación, ya que se compone de materia orgánica la misma que es muy favorable para el crecimiento bacteriano, muy atractiva para insectos y roedores.

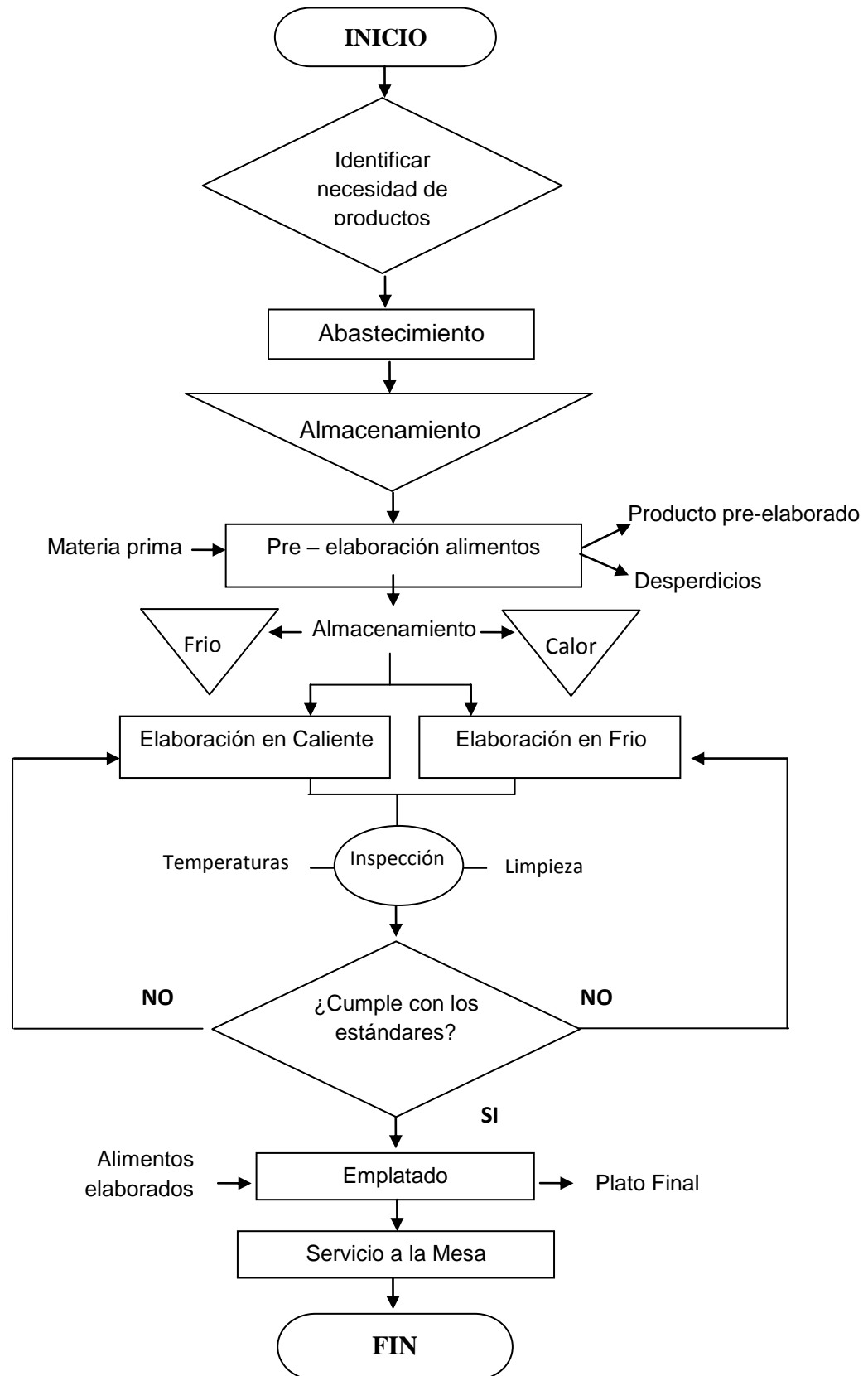


Figura 11. Flujograma Proceso Productivo

Fuente: Manual de Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho 2013

Manual imagen Corporativa “Restaurante Mama Lola”

Logotipo

Mama Lola, logotipo en el cual se pretende englobar algunos de los rasgos de la época colonial, como lo son los herrajes, la toquilla, y el adobe, fácilmente se puede notar que el logotipo está conformado con 4 elementos, cada uno de ellos con su diferente significado; como base se utilizó el nombre de la empresa “Mama Lola”, y sobre este una especie de guardilla la misma que sirve de asiento para un herraje de un gallo, todo esto muy común ver en las casas coloniales, representando a la vez la fachada del restaurante. En el caso del sombrero sobre la letra M es un elemento decorativo que representa a la vestimenta tradicional que los “chazos” lojanos utilizan.



Figura 12. Logotipo

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Grafico ,2013

Estructura de la Marca



Figura 13. Estructura de la Marca

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Construcción de la Marca

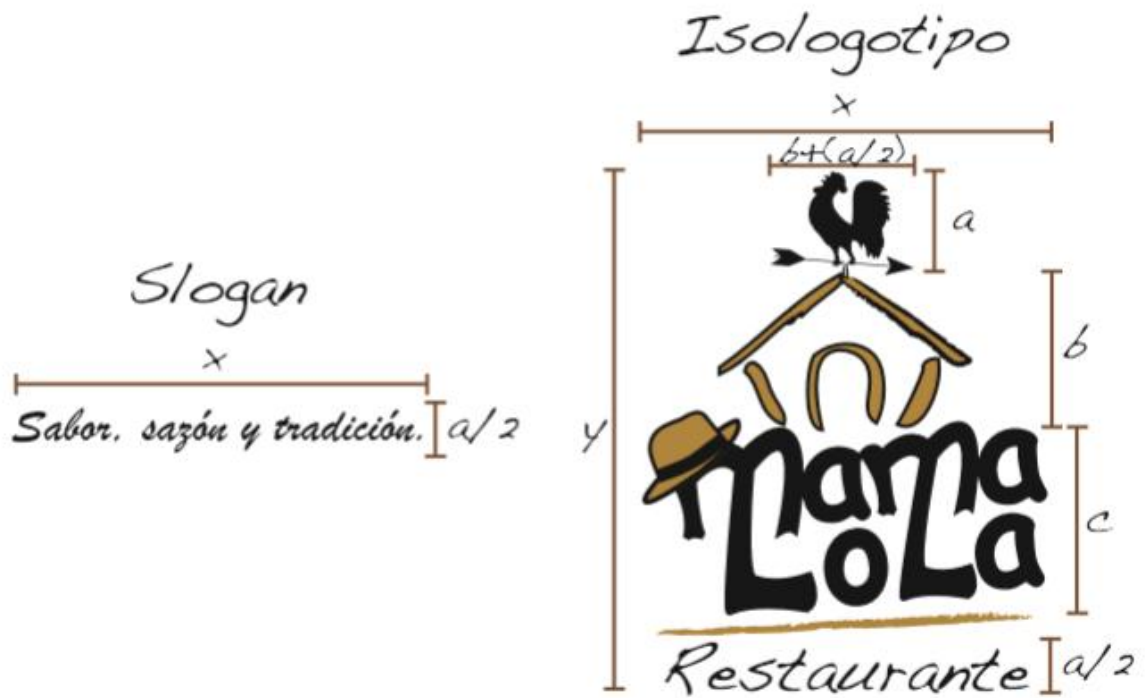


Figura 14. Construcción de la Marca

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Tipografía

Para la palabra Mama Lola, se utilizó una ilustración tipográfica únicamente tratando de reunir rasgos rústicos; y para la palabra “restaurante”, se utilizó la tipografía Handwriting - Dakota.



Figura 15. Tipografía

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Posiciones de la marca

Para la utilización del logotipo se lo hará únicamente de manera vertical, con o sin Slogan.



Figura 16. Posiciones de la marca

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Restricción de la marca



in corrupte definitionem, vis mutat affert percipit cu, eirmod consectetur signiferumque eu per. In usu latine equidem dolores. Quo veritus placerat per. Ius id vidit democritum te nec, ei eos debet graeco dicunt, ad cum veri omnesque delicata, usu et iusto eloquentiam cum cu, sit summo nusquam legendos has, ea dicit quas qualisque. Eos vocibus incorrupte quaerendum in quo, semper audiam. Ei populo graeci



no falli virisintellegam, ut fugit volumus mandamus, vide veritus libris consulatu. No mei ferri accommodare. Sed at malis zzril meliore. Dicunt maiorum dolor essent te. Ne quodsi voluptua eloquentiam pro, ad sit deserunt quaestio ei. Blandit nibh impedit id vis, vel no nullam consulatu mei, has ea stet

modus phaedrum. Inani oblique ne has, duo et veritus detraxit. Tota ludus oratio ea mel, offendit

Figura 17. Restricción de la marca

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Marca en blanco y negro



Figura 18. Marca en blanco y negro

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Marca en escala de grises



Figura 19. Marca en escala de grises

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Patrones Cromáticos

Cromática

Los colores corporativos utilizados, son el negro y el mostaza oscuro, para darle un toque rústico.

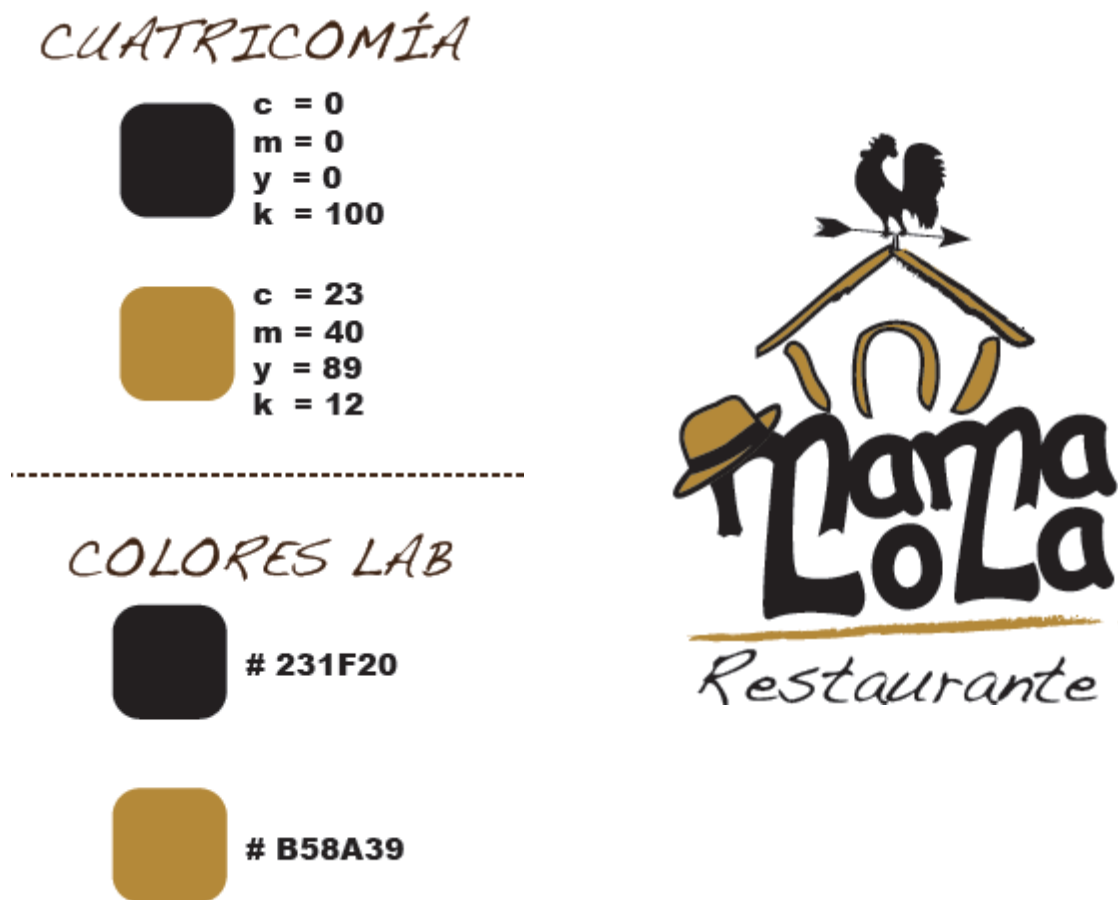


Figura 20. Patrones Cromáticos

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Usos Prohibidos



Figura 21. Usos Prohibidos

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico, 2013

Fondos Prohibidos



Figura 22. Patrones Cromáticos

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Fondos Recomendados



Figura 23. Fondos Recomendados

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Excepciones Recomendadas



Figura 24. Excepciones Recomendadas

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

Papelería

Hoja membretada

29,7 Cm. de alto

21 Cm. de ancho

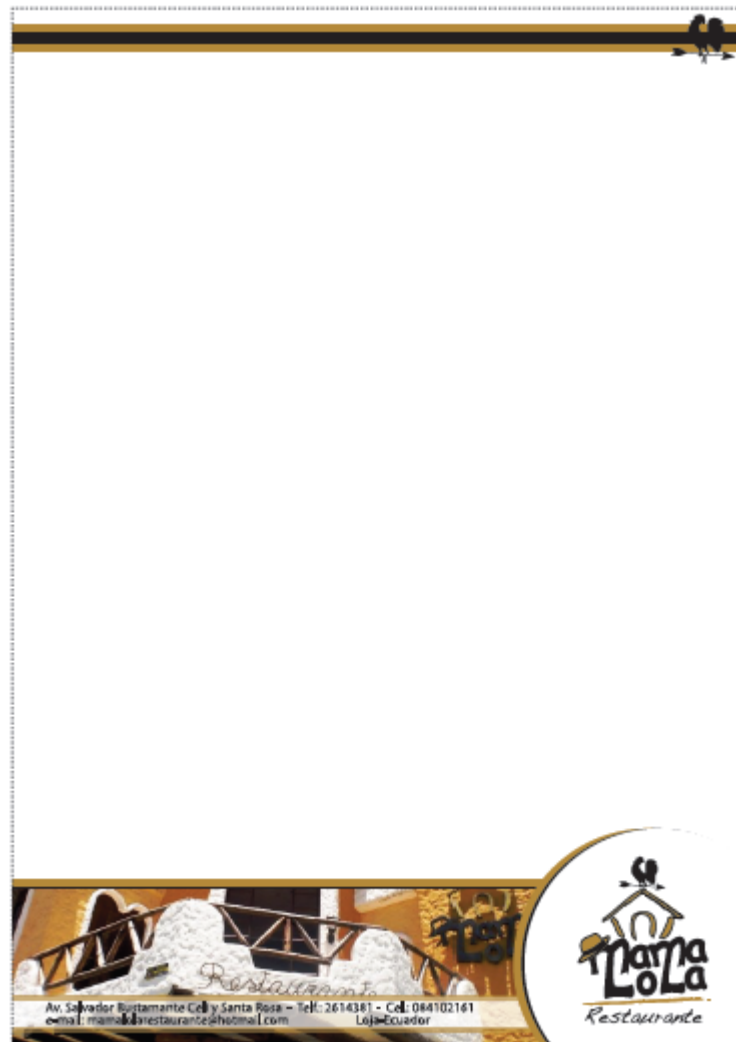


Figura 25. Papelería

Fuente: Manual Imagen Corporativa MaMa LoLa

Elaboración: Carlos Correa, Diseñador Gráfico ,2013

3.2.2. Capacidad instalada o tamaño.

Según el contrato de franquicia el local franquiciado debe contar con una capacidad mínima de 100 pax. Para dicho motivo el área productiva debe contar con una cocina adaptada para la preparación específica del tipo de menú del restaurante Mama Lola.

La cocina debe contar con espacio para ubicar todas las dependencias, cocina fría, cocina caliente, parrilla, bodegas, vestidores, área de servicio y área de limpieza y fregaderos.

En la actualidad el restaurante Mama Lola cuenta con tres plantas para atención al público con gradas de acceso diferenciadas tanto como para los clientes como para el personal. Todas las zonas y las dependencias se encuentran ubicadas de manera que faciliten la producción y el servicio. Para efectos de concesión de la franquicia, el franquiciado será asesorado, buscando siempre adaptar la cocina a implementar al modelo original de la cocina del restaurante.

El área de servicio al contar con una capacidad mínima de 100 pax. Se adaptará a los requerimientos necesarios para el servicio a los comensales, adecuando las instalaciones siempre basándose en los manuales de procesos y de imagen de la marca.

3.2.3. Tecnologías necesarias para la producción.

Dentro del restaurante el equipamiento tecnológico es usado principalmente en dos dependencias: Caja y en el Área de Servicio.

Estos equipos son usados en el área de caja principalmente para la función de cobro y facturación de servicio. Para dicho procesos es imprescindible contar con un Sistema Contable Computarizado, que en el caso del restaurante Mama Lola el programa usado es el CIFA, para efectos de funcionamiento de este sistema es necesaria una computadora enlazada a una impresora punto de venta, a más de esta es necesario contar con una adicional para la impresión de documentos. Las máquinas para tarjeta de crédito son otro equipamiento necesario para realizar el cobro de servicios ya que en la actualidad las tarjetas son un medio frecuente de pago por parte de los clientes.

Dentro del área de servicio es necesario la implementación de un sistema de amplificación para la ambientación del local, de igual manera para la comodidad de los clientes es

importante contar con servicio de redes WiFi. A continuación se describe un listado de equipamiento tecnológico necesario para todas estas funciones.

EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO			
DEPENDENCIA: CAJA			
CANTIDAD	PRODUCTO	V. U.	V. T.
1	Computadora de Escritorio	800	800
1	Impresora Punto de Venta	150	150
1	Impresora Laser	100	100
1	Router WiFi	55	55
1	Sistema Contable Computarizado	1.200	1.200
1	Máquina Datafast Tarjeta de Crédito	800	700
1	Máquina Medianet Tarjeta de Crédito	700	800
DEPENDENCIA: AREA DE SERVICIO			
1	Computadora de Escritorio	800	800
2	Cajas Amplificadas	700	1.400
1	Consola de 8 canales	800	800
6	Parlantes Ambientales	50	300
2	Micrófonos Inalámbricos	70	140
1	Router WiFi	55	55
2	Televisores LED 42"	800	1.600
1	Antena DirecTV	1	180

Tabla 1.1. Equipamiento Tecnológico

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho 2013

3.2.4. Cronograma de producción.

La gastronomía es una “actividad estacional” dentro del mercado de consumo, debido a que según el mes o la temporada, incrementan o disminuyen las ventas. Este análisis está basado en una proyección promedio de ventas anuales del restaurante Mama Lola, esperando en base a este estudio, el siguiente cronograma de producción.

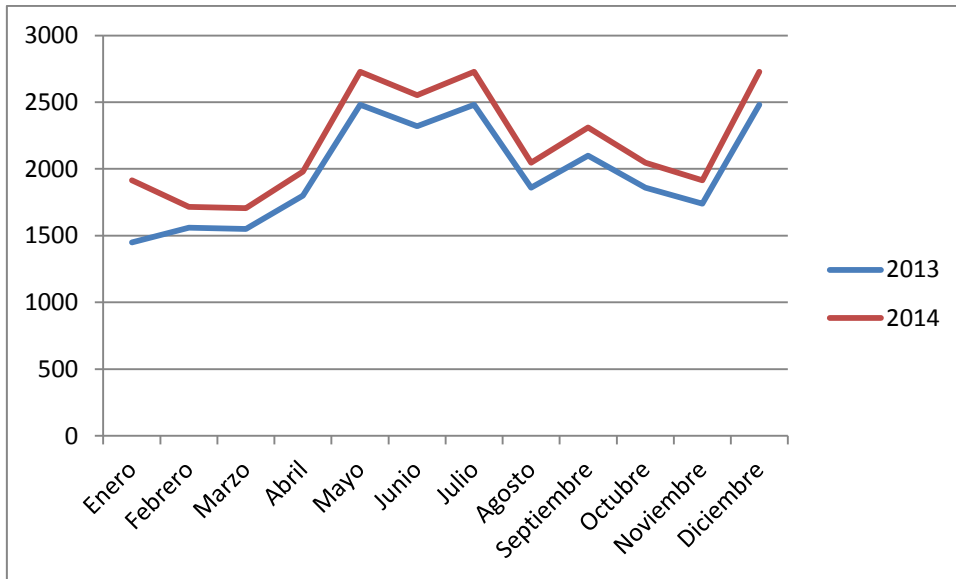


Figura 26. Proyección de Ventas

Fuente: Manual de Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho 2013

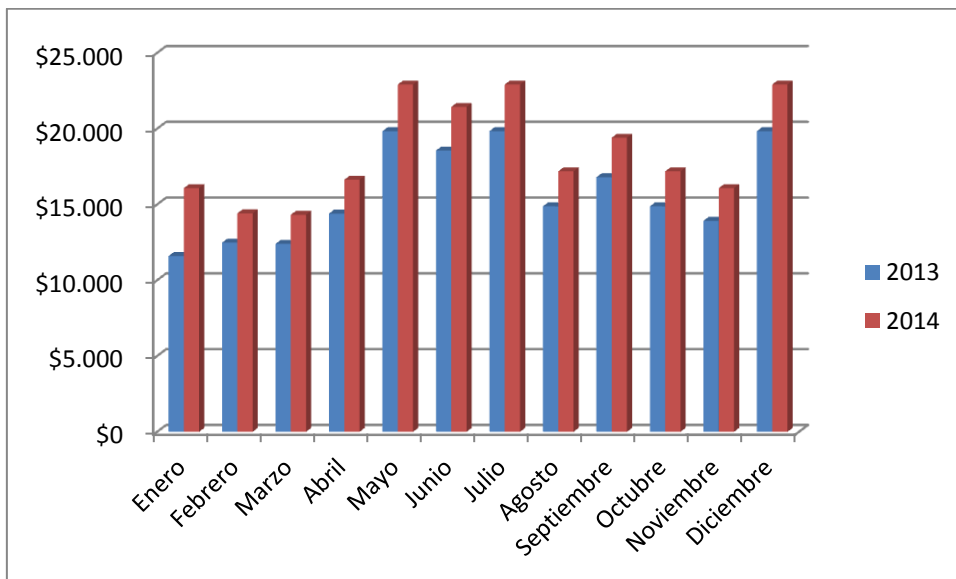


Figura 27. Proyección de Ingresos

Fuente: Manual de Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho 2013

Basando el análisis en datos anteriores del restaurante con respecto al incremento anual de ventas, se presenta esta proyección con un crecimiento de un 10% por cada año. Se observa además que debido a la estacionalidad de la actividad gastronómica existe una

diferenciación entre mes y mes debido a que en las épocas festivas se incrementa la afluencia de clientes.

En lo que a la proyección de ingresos respecta, se considera que además de que esta es proporcional al aumento de las ventas, se adiciona un valor proporcional del 5% por concepto de variación de precios, debido al incremento de costos de producción por la tasa de inflación anual.

Estos análisis muestran que las variables resultado tanto de la producción como de los ingresos, sufren un importante crecimiento anual, lo que genera también mayores ganancias a la empresa.

Basándose en este pronóstico es necesario considerar que debido a que en ciertos meses los niveles de producción incrementan, es imprescindible mantener el stock necesario en las bodegas.

3.2.5. Control de calidad.

Calidad nutricional

El valor nutricional es una de las principales características que se debe ofrecer al cliente, ya que en el menú se toma en cuenta la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades del organismo en términos de energía y nutrientes.

Para el control de calidad nutricional de los alimentos se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

Es importante conocer las necesidades nutricionales específicas de los alimentos que se usa en la preparación de los platos.

- Se debe conocer el lugar que dicho alimento va a ocupar en la alimentación.
- Es necesario tomar en consideración la existencia de elementos que pueden modificar el porcentaje o la actividad de algunos de los nutrientes en las preparaciones.
- Es imprescindible mantener las temperaturas adecuadas para la cocción de los alimentos de manera que no pierdan su valor nutricional.

Calidad Higiénica

El control sobre la higiene se basa en conformidad a normas específicas, cuyo objetivo es combatir la insalubridad en la preparación de los platillos, logrando de esta forma ofrecer al cliente un producto libre de contaminación.

Para el control de calidad higiénica de los alimentos se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones.

- Es necesario mantener un adecuado tratamiento térmico al momento de la preparación de los alimentos de manera que con la cocción se elimine cualquier tipo de contaminación existente.
- Es importante mantener unas correctas condiciones de almacenamiento de manera que los productos y alimentos conserven un estado adecuado.
- Para evitar la contaminación cruzada es imprescindible controlar que las carnes vayan separadas según su tipo, de igual forma se debe clasificar y mantener por separado los alimentos crudos y de los que han sido sometidos a cocción.
- Los utensilios usados para la preparación de los alimentos deben ser limpiados e higienizados una vez terminado cada procesos de elaboración de los platillos.
- Es importante que al momento de recibir los productos cárnicos se respete la cadena de frío, evitando de esta manera que se presente algún tipo de agente contaminante.
- La descongelación de las carnes debe realizarse alejado de los demás alimentos. En el caso de que se pase la carne de congelación a refrigeración es importante evitar ubicarla sobre alimentos a los que pueda contaminar el producto del goteo de fluidos resultantes de dicha descongelación.
- Es imprescindible que el personal mantenga impecable la higiene personal, de esta forma se mantendrá siempre una correcta manipulación de alimentos.

Calidad sensorial del producto

Es imprescindible mantener siempre la calidad del producto elaborado, basando siempre los procesos de producción en los manuales de la empresa.

En el caso del control de los alimentos, el producto debe cumplir con un alto nivel en lo que a sus características organolépticas se refiere, es decir tanto gustativas como al tacto, olfativas y visuales.

Para el control en la calidad sensorial de los alimentos se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Para obtener un buen producto, con el sabor identificativo del restaurante Mama Lola es imprescindible mantener fidelidad a la receta estándar de cada uno de los platos.
- Es necesario mantener un control olfativo de los productos elaborados, ya que este es un aspecto importante en el campo alimentario para poder saber el correcto estado de los platillos elaborados. Es importante recordar siempre que el olor de los productos elaborados brinda a los clientes una mejor experiencia gustativa.
- Es muy común mencionar que la comida también entra por la vista, es por esto que es importante mantener un control sobre la imagen del producto de manera que todos los componentes estén ubicados ordenadamente dentro del plato. La vajilla debe ser la adecuada además de siempre mantener un correcto estado de higiene.
- El tacto es uno de los principales controles que nos permiten conocer sobre el correcto estado de los productos, ya que mediante el podemos identificar principalmente la temperatura adecuada de los alimentos que se sirven.

Calidad de servicio

El servicio y la atención del cliente se constituyen en uno de los principales factores para la preferencia de los clientes. Es importante que para lograr eficiencia en la atención, se considere siempre las normas y estándares establecidos en los manuales de procesos.

3.3. Equipos e infraestructura necesarios

Organización y equipamiento de la cocina

Requisitos que debe reunir una cocina

Posibilidad de ampliación: es importante este requerimiento ya que es necesario proyectar las cocinas con dimensiones mayores a las que realmente necesitan, de tal forma que en caso de necesitar una ampliación (aumento de servicios diarios) conlleva menos trastorno que cambiar de local.

Amplitud: Las dimensiones de la cocina deben ser las apropiadas para los servicios que tengan que prestar. Como medida estándar, suele tomarse la medida del comedor, siendo la cocina las $\frac{3}{4}$ partes de éste y nunca menos de la mitad.

Claridad natural y luz artificial correcta: Una buena visibilidad es necesaria para el desarrollo adecuado de los trabajos de cocina, lo idóneo sería la luz natural, porque no transforma el color propio de los alimentos, por lo cual se aconseja disponer de amplios ventanales. La luz eléctrica por su parte, consistirá en focos instalados directamente en las zonas de trabajo, en cantidad y potencia suficientes.

Ventilación: Una cocina en pleno rendimiento genera gran cantidad de gases y vapores y por ello tiene la necesidad de renovar la atmósfera viciada, la colocación de ventanales de salida situados a la altura del ángulo formado por la pared y el techo, provoca la salida de gases calientes que tienden a acumularse en esa zona, dispondremos también de otros situados a bajo nivel, que permitirán la entrada de aire frío, los más altos estarán situados cerca de la cocina y los más bajos lejos, y esto se hace así porque si entra aire frío y está cerca de la cocina, este aire puede enfriar las preparaciones.

Salida de gases: Si el establecimiento no dispone de las suficientes salidas de gases de forma natural, es necesario instalar medios mecánicos para la renovación de la atmósfera, el sistema más frecuente es la instalación de campanas extractoras que aspiran los humos y olores y renuevan el aire.

Agua corriente: En una cocina se hace un gran consumo de agua, para limpiar o cocinar, y esto obliga a instalar grandes pilas de agua caliente y fría, anchos sumideros que eviten la posible obstrucción por acumulación de residuos y rejillas protectoras para prevenir la obstrucción de los sumideros.

Vapor: El vapor que entra en contacto con los alimentos, equipos, utensilios y superficies, no debe contener ninguna sustancia que entrañe peligro para la salud o que pueda contaminar los alimentos.

Líneas sencillas en el diseño de la cocina: Las columnas, recodo y paredes, impiden el fácil traslado de recipientes y personas por el local de cocina, una cocina ideal debería de componerse de locales diáfanos que posteriormente pueden dividirse por medio de mamparas acristaladas.

Temperatura: Cuando en un local hay una temperatura inadecuada, se debe generalmente a varios factores. Una cocina que recibe calor directo del sol, a parte de los propios focos de calor como fogones, parrillas, freidoras, etc.

Cuando se dan estos problemas, la solución es dotar estas cocinas de aire acondicionado, que refresque la cocina caliente y mantenga la temperatura estable en la cocina fría, cámaras, economato, etc.

Instalaciones para tratamiento de los desperdicios

Acumulación de desperdicios

En la cocina se genera, por término medio, 1 kilogramo de residuos por día. En su mayor parte se trata de los envases y embalajes que ofrecen cobertura y protección a los alimentos, pero en el cubo se acumula también una gran cantidad de materia orgánica, casi la mitad, procedente de restos de comida elaborada o bien del proceso de preparación de nuestros platos diarios

Aunque propiamente no se trate de una cuestión de seguridad alimentaria, la acumulación de residuos procedentes de los alimentos sí que constituye un grave problema ambiental y puede llegar a serlo también de carácter sanitario. En los recipientes de la basura es donde muchos microorganismos, encuentran el ambiente ideal para crecer y proliferarse. Y, de paso, para transmitir enfermedades que podrían evitarse minimizando la generación de residuos. El grave problema ambiental que generan, por otra parte, puede limitarse favoreciendo la aplicación de la «ley de las tres R»: reducir, reutilizar y reciclar.

Contenedores: Los cubos y contenedores de las áreas de manipulación, serán de fácil limpieza y desinfección. Tendrán el tamaño y la capacidad adecuados para la recogida de desperdicios, las tapaderas no serán de apertura manual. Solo se sacarán del local para su limpieza y desinfección. Los contenedores usados por el servicio municipal de basuras, deben tener tapa y estar fabricados de materiales resistentes a la limpieza y desinfección continua, además podrán identificarse en el exterior de forma específica.

Evacuación y almacenamiento de desperdicios: La basura es una fuente importante de contaminación, ya que se compone de materia orgánica (muy favorable para el crecimiento

bacteriano, muy atractiva para insectos y roedores). En grandes establecimientos suelen existir locales separados para el almacenamiento de estos residuos y estos locales están bien ventilados o incluso refrigerados, además de estar separados de las zonas de manipulación de los alimentos. Nunca colocaremos un contenedor de basura a la entrada del establecimiento, ni cerca de la zona de entrada de materias primas, ni de salida de productos terminados. Los residuos líquidos se evacuarán por las alcantarillas. Las basuras se podrán separar según el tipo de residuo y se depositarán en contenedores diferentes o específicos.

Dependencias de la cocina

La diversidad de trabajos que se llevan a cabo en una cocina, hace que sea necesario dividirla en pequeños departamentos con trabajos independientes y personal especializado, dependiendo todos del Jefe de Cocina.

La cocina caliente: Se encarga de transformar por medio del calor los alimentos crudos. Es el departamento más grande y el que tiene un mayor número de trabajadores, también suele disponer del mayor número de instalaciones fijas. Su situación idónea es el centro de la cocina, situándose el resto de departamentos en las zonas laterales, manteniendo eso sí un contacto directo con casi todos ellos. Tendrá contacto directo con el comedor.

Zona fría: La misión de esta partida es conservar los alimentos perecederos, limpiar y racionar los géneros crudos y distribuirlos, termina platos cocinados, elabora ciertos platos, guarniciones y salsas frías. Es un departamento importante pues administra los artículos, los conserva y saca de ellos el máximo provecho. Necesita contar con temperatura refrigerada. Las instalaciones con las que cuenta son grandes pilas con agua fría y caliente, mesas centrales y murales, tajos, máquinas picadoras, balanzas, etc.

El cuarto frío estará situado al lado de la cocina caliente, pero aislado por mamparas acristaladas y tendrá también comunicación directa con proveedores y cámaras frigoríficas.

El cuarto frío debe disponer de zonas separadas para carnes, pescados y hortalizas.

Dependencias auxiliares:

Recepción de mercancías: Es esa zona habilitada para los proveedores para descargar sus mercancías, esos accesos permitirán sin problema la entrada de carretillas y debería disponer de básculas para el pesado de los géneros.

Cuarto de verduras: Es un pequeño almacén cuyo tamaño depende de la frecuencia que se adquieran los productos, si la compra se hace a diario, el local será más pequeño, en el caso contrario es necesario la instalación de cámaras frigoríficas a 6° C, y en el caso de ser establecimientos con mucho movimiento, dispondrá además de material específico para el lavado de frutas y hortalizas, así pues nos podremos encontrar con grandes pilas, peladoras de patatas, universal, lavadoras y centrifugadoras de lechuga. El cuarto de verduras estará alejado de la cocina, pero en comunicación con ella y con la entrada de proveedores.

Fregaderos de vajilla: También se conoce con el nombre de office, es el departamento encargado de fregar, secar y guardar todo el material de cristal, loza, acero inoxidable, etc., del servicio de comidas. Debe estar bien diseñado para facilitar el trabajo y evitar las roturas, su maquinaria es muy específica, dispondrá de lavavajillas para cristalería, cubertería, grandes pilas de agua, mesas de apoyo y estanterías.

Vestuario: Zona donde después de la jornada de trabajo, el personal se cambia de ropa específica de trabajo y se pone la de calle, estará situado en un lugar ventilado y fresco además es conveniente que disponga de duchas para favorecer la higiene personal y no salir con olores y sudor adquirido durante el proceso de trabajo. Como material dispondrá de taquillas individuales y de bancos.

Comedor de personal: El personal de cocina entrará a primera hora de la mañana y saldrá a media tarde por esto es imprescindible tener un comedor de personal, cuya finalidad es que la brigada de cocina recupere fuerzas de cara al servicio que se avecina y al mismo tiempo evitar que el personal se ausente de las instalaciones para ir a comer.

Otras dependencias: En función de la disponibilidad de espacio podrá haber o no otras dependencias, una de ellas es el despacho del Jefe, que estará situado en una zona desde la que se pueda controlar el trabajo de la brigada, en esa oficina el Jefe lleva otras responsabilidades más burocráticas como son el control de comandas, pedidos a proveedores, composición de minutas, presupuestos, etc. (Foro Panamericano de Asociaciones Culinarias Profesionales, 2010)

Requerimientos de equipamiento cocina Mama Lola***Cocina caliente***

- 2 Cocinas industriales
- 1 Mesa de trabajo de acero inoxidable
- 1 Mesón fregadero de acero inoxidable
- 1 Mesón de Emplatado

Cocina fría

- 1 Mesón frío (mesa de trabajo con frigorífico)
- 1 Mesa de trabajo de acero inoxidable
- 1 Frigorífico de enfriamiento y congelación
- 1 Mesón fregadero de acero inoxidable

Parrilla

- 1 Parrilla de cemento
- 1 Parrilla de acero inoxidable
- 1 Mesón de servicio de acero inoxidable
- 1 Campana extractora de acero inoxidable

Dependencias auxiliares:***Recepción de mercancías***

- 1 Percha de acero

Cuarto de verduras

- 1 Perchas de acero
- 1 Fregadero de acero inoxidable

Fregaderos de vajilla

- 1 Mesón Fregadero
- 2 pozos de acero inoxidable
- 1 Mesón de trabajo de acero inoxidable

Bodegas

- 2 Perchas de acero
- 1 Frigorífico

Vestuario

1 Casillero

Comedor de personal

2 Mesas

12 sillas

Área de servicio

Mesón fregadero

Percha de acero inoxidable

3.4. Requerimientos de mano de obra

El restaurante Mama Lola basa su requerimiento de mano de obra en las normas INEN NTE tomando en cuenta la necesidad de personal adaptadas al tipo de comida que se prepara en este establecimiento. Este perfil da la pauta de los requerimientos y aptitudes necesarias para cada puesto.

Requisitos de competencia laboral para Cajero

NTE INEN 2 437:2008

Requisitos**Organizar caja**

- Preparar el fondo fijo
- Arreglar dinero, cheque o comprobante de tarjeta de crédito por lote;
- Gestionar depósito bancario;
- Organizar formularios, materiales y equipamientos necesarios para el trabajo;
- Cambiar billetes por monedas para facilitar el vuelto;
- Mantener existencia (*stock*) de rollo de papel y de formulario de tarjeta para las máquinas de tarjeta de crédito;
- Verificar ingresos y egresos de dinero en caja chica para gastos menores.

Abrir y cerrar caja

- Calcular el valor total de entrada y salida de dinero en efectivo, cheque y tarjeta de crédito;
- Comparar valores con el registro;
- Verificar datos del reporte diario de caja;
- Enviar documentación para contraloría o contabilidad;
- Verificar cantidad existente en caja.

Recibir pagos

- Recibir y registrar pagos sea en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, crédito a la mesa, comprobante de consumo;
- Verificar autenticidad de moneda extranjera y otras;
- Solicitar autorización de tarjeta de crédito;
- Verificar tarjeta de banco, firma, identidad, entre otros documentos, para chequear veracidad y validez;
- Sellar cheque y anotar dirección y teléfono del cliente.

Emitir documentos

- Emitir factura o comprobante de consumo;
- Verificar cálculo de servicios e impuestos e incluir en la factura;
- Controlar emisión y rectificación de factura o comprobante de consumo;
- Emitir reporte de cierre de caja.

Operar equipos

- Operar calculadora, máquina de tarjeta de crédito manual o en línea, máquina registradora, computadora, sistema de punto de venta integrado, sistema de punto de venta inalámbrico, teléfono y otros equipamientos utilizados en el servicio de caja.

Asegurar la satisfacción del cliente

- Presentar la cuenta cuando sea solicitada;
- Asegurar que el valor cobrado está de acuerdo con el pedido;

- Tener siempre moneda fraccionaria para los vueltos generados por pagos en relación a las transacciones;
- Aplicar descuentos según política de la empresa.

Cuidar de su presentación personal

Apoyar al equipo

- Ayudar en la recepción de los clientes;
- Informar sobre servicios ofertados por el establecimiento;
- Tomar reservaciones y resolver dudas del cliente por teléfono;
- Ayudar al mesero a resolver dudas del cliente sobre la cuenta;
- Realizar actividades de ingreso de datos, completar informes, llevar estadísticas de satisfacción de los clientes;
- Aplicar las técnicas de atención y servicio al cliente.

Competencias

- El cajero, para alcanzar los resultados esperados debe
- Ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos

- Procedimientos de recepción y pago de valores;
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento;
- Métodos específicos de control de caja;
- Procedimientos de control de procesos de cobro y cierre de caja;
- Programas informáticos y equipos especializados para punto de venta;
- Principios de contabilidad;
- Terminología aplicada al sector de alimentos y bebidas;
- Técnicas de atención al cliente;
- Estructura o composición de la carta, tipos de producto y sus precios correspondientes.

Habilidades

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas y cálculo porcentual, sin calculadora;
- Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- Comunicación oral clara y articulada, con empleo de vocabulario adecuado;
- Buena memoria para acordarse de códigos, precios y pedidos;
- Capacidad de estimar cantidad y valor.

Actitudes

- *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente*. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

Resultados esperados

El administrador de restaurante debe:

Planificar el trabajo:

- Desarrollar estrategias competitivas;
- Establecer prioridades en la asignación de recursos;
- Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de utensilios usados y en la higiene y limpieza personal del equipo y del espacio físico.
- Prever problemas;
- Crear soluciones alternativas;
- Definir políticas de venta;
- Analizar resultados y rentabilidad;
- Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control;
- Definir distribución de elementos en un ambiente;
- Apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección;
- Anticiparse a cambios del mercado;
- Definir tendencias y modas en la gastronomía;

- Análisis y juzgamiento con base en datos;
- Prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.

Participar en la composición del menú:

- Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor;
- Elaborar ficha técnica de los platos;
- Establecer directrices de planificación y producción del menú;
- Establecer costo y precio de venta final.

Coordinar el servicio:

- Efectuar compras de alimentos y bebidas;
- Controlar existencias (*stock*);
- Efectuar control financiero y contable de costos y personal;
- Operar sistema gerencial computarizado;
- Elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio;
- Asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación;
- Establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos.

Atender o supervisar la atención al cliente:

- Revisar los datos de la reserva;
- Acoger y recibir al cliente;
- Investigar preferencias y necesidades;
- Supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales;
- Esclarecer duda sobre el gasto efectuado;
- Explicar y acordar la forma de pago;
- Despedir al cliente e incentivar su retorno.
- *Cuidar de la seguridad alimentaria:*

Promover ventas:

- Promocionar campañas publicitarias;
- Contratar atracciones artísticas;
- Realizar festivales gastronómicos y almuerzos conmemorativos;
- Autorizar descuentos;

- Negociar contratos y acuerdos comerciales.

Velar por la seguridad empresarial y patrimonial:

- Definir y hacer cumplir el plan de seguridad del establecimiento y del cliente;
- Contratar servicios de seguridad.

Apoyar al cliente:

- Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece;
- Aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios;
- Recibir visitas y clientes especiales;
- Solucionar problemas.

Asegurar la satisfacción del cliente:

- Solucionar problemas;
- Supervisar el servicio de atención al cliente;
- Investigar satisfacción del cliente sobre productos y servicios;
- Verificar el cumplimiento con estándares de calidad de productos y servicios;
- Brindar servicio personalizado;
- Cuidar de la privacidad y seguridad del cliente;
- Efectuar la evaluación final junto al cliente;
- Atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.

Apoyar al equipo:

- Ayudar al equipo en la atención al cliente;
- Supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios;
- Reemplazar al capitán de meseros.

Liderar al equipo:

- Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal;
- Establecer política de remuneración y beneficios;
- Promover la capacitación;

- Administrar al equipo;
- Incentivar la cooperación;
- Desarrollar acciones motivadoras.

Competencia

El administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal;
- Técnicas de manejo de crisis;
- Métodos básicos de control contable y gestión financiera;
- Indicadores económicos para toma de decisiones
- Herramientas de control gerencial, financiero y contable;
- Sistemas básicos de administración de la producción y de Administración de las existencias *stock*;
- Ingredientes de platos en venta;
- Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas;
- Ingredientes de platos y bebidas nacionales;
- Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- Diversos servicios de un restaurante;
- Normas de etiqueta en la mesa y en el salón;
- Procedimientos en casos de emergencia;
- Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas;
- Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas

Habilidades:

- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- Planificación de corto, mediano y largo plazo;
- Toma de decisiones en situaciones críticas con clientes;
- Raciocinio lógico y verbal;
- Raciocinio numérico aplicado a negocios; Análisis del comportamiento humano

Interpretación del lenguaje corporal, en particular, gestual;

- Actuar de forma independiente para acelerar decisiones;
- Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales;
- Capacidad para solucionar conflictos internos;
- Capacidad para evaluar ideas.

Actitudes:

Detallista. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.

Confiable. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.

Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros

Requisitos de competencia laboral para Chef de Partida

NTE INEN 2 455:2008

Requisitos

Apoyar al chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de productos:

- Tener el conocimiento de la producción de platillos de la carta o el menú;
- Ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto;
- Recibir, verificar y almacenar la cantidad de la mercadería comprada o solicitada;
- Verificar calidad y fecha de caducidad de producto perecible;
- Organizar y rotar el producto de la cámara fría;
- Realizar el inventario físico de bodegas y frigoríficos;
- Apoyar el control diario de consumo de ingredientes, productos y material, evitando

desperdicio.

Orientar a los ayudantes en la realización de cortes y preparación de carnes, aves, caza, mariscos, pescado y vegetales:

- Orientar sobre limpieza, corte, deshuesamiento y conservación de carne, ave, caza, mariscos, pescado y vegetales;
- Condimentar y marinar alimentos;
- Utilizar técnicas de congelamiento y deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimentos;
- Utilizar técnicas de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas

Cocinar, asar, freír, rehogar, saltear, guisar y gratinar alimentos:

- Utilizar técnicas de cocción;
- Observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento;
- Controlar tiempo y temperatura de acuerdo con el equipo y el producto alimenticio.

Preparar, montar y presentar platos calientes y fríos de la cocina nacional e internacional:

- Montar y presentar plato en recipiente apropiado de acuerdo con el tipo de servicio;
- Ejecutar flambeo de alimento y dar información sobre la composición del plato, en el salón o en la cocina.

Supervisar el montaje de servicio:

- Supervisar el montaje de servicio de banquete;
- Preparar, confeccionar y presentar diferentes platos; asociar guarnición;
- Supervisar el montaje de platos en recipiente apropiado de acuerdo con el tipo de servicio.

Cuidar del área de trabajo, planificar y organizar el propio trabajo:

- Preparar y arreglar el área de trabajo para la puesta a punto (*mise en place*);
- Cerrar el servicio de la cocina;
- Coordinar o realizar la limpieza; mantener higiene y seguridad permanente en el área de

trabajo.

Operar equipos y maquinaria:

- Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, freidora, mezcladora, licuadora, picadora, moledora, cortador de embutidos, peladora, multiprocesador y otros equipos destinados a la preparación del alimento.

Cuidar de la higiene, seguridad alimentaria y presentación personal:

- Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad alimentaria en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- Aplicar técnica de control de contaminación; mantener el ambiente limpio, seguro y saludable;
- Cuidar de la higiene del uniforme y accesorios que influyen en la seguridad alimentaria y en la presentación personal.

Apoyar al equipo:

- Asistir, supervisar y entrenar ayudantes durante el trabajo;
- Acompañar la ejecución del trabajo; reorientar el proceso;
- Transmitir nuevos conocimientos;
- Observar la adhesión del ayudante al estándar de servicio;
- Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante;
- Interactuar con los otros profesionales del equipo, responsables por la preparación de ensaladas, embutidos, salsas, guarniciones y postres;
- Atender a reclamos del salón;
- Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo.

Competencia

El chef de partida, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Procedimientos de inventario y rotación de existencias (*stock*);
- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;
- Procedimientos de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y maquinaria;
- Procedimientos de emergencia;
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo;
- Técnicas de corte, moldeado, aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;
- Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, formas de temperar y marinar alimentos;
- Datos históricos y recetas básicas de platos calientes y fríos, guarniciones y postres de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios;
- Técnicas de descongelación, cocción, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos;
- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- Principales tipos de servicios y presentación de platos;
- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;
- Vocabulario técnico relativo a la cocina nacional e internacional;
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

Habilidades:

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios con caligrafía legible;
- Lectura e identificación de hora, temperatura y peso, estimación de tiempo, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos;
- Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.

Actitudes:

- *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.

- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros

Requisitos de competencia laboral para Cocinero Polivalente

NTE INEN 2 441:2008

Requisitos

Apoyar al jefe de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina:

- Conocer la carta o menú y ayudar en la definición de la calificación y cuantificación de producto;
- Recibir, verificar y almacenar mercadería comprada o solicitada;
- Inspeccionar cantidad de acuerdo con la solicitud;
- Verificar calidad y controlar tiempo máximo de consumo;
- Organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría;
- Participar en la ejecución del inventario de la cocina;
- Apoyar en el control diario de consumo de ingrediente, producto y material;
- Evitar desperdicio.

Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de menú o carta:

- Sugerir platos;
- Equilibrar la carta según el color, sabor, textura, tamaño, temporada o estación, conservación, método y tiempo de cocción, rendimiento de los alimentos, rentabilidad y economía para el establecimiento;
- Mantener registro en fichas técnicas.

Realizar corte y preparación de comestibles variados:

- Cortar, tornear, picar, moler, rallar y licuar el producto alimenticio;
- Moldear verduras y legumbres;

- Limpiar, cortar, deshuesar y conservar ave, carne, caza, pescados y mariscos;
- Condimentar y marinar alimento;
- Aplicar técnica de congelamiento, deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimento;
- Utilizar técnica de aprovechamiento, porcionamiento y sustitución de ingrediente con pérdida mínima;
- Cortar comestibles fríos, frescos, preparados, listos para cocinar, listos para servir y otros.

Realizar cocción:

- Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimento;
- Utilizar técnicas de cocción;
- Observar punto, textura, sabor, color y conservación de las propiedades del alimento;
- Controlar tiempo y temperatura del producto alimenticio.

Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos:

- Preparar ensalada, plato caliente y frío de carne, ave, caza, pescado y mariscos, guarnición, fondo, salsa, sopa, sánduche, canapé, rellenos, gelatina y postre caliente o frío de la cocina nacional e internacional;
- Montar y presentar plato;
- Acondicionar el plato en recipiente propio de acuerdo con el tipo de servicio;
- Flambear el alimento;
- Dar información sobre composición de plato, en el salón o en la cocina;
- Montar servicio de banquete, autoservicio (*self-service*) y similar;
- Utilizar vocabulario técnico de la cocina internacional.

Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria:

- Aplicar los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- Aplicar técnica de control de contaminación;
- Mantener el área limpia, segura y saludable.

Cuidar del área de trabajo:

- Planificar y organizar el propio trabajo;
- Preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la puesta a punto (*mise en place*);
- Realizar el cierre del servicio de la cocina;
- Coordinar o realizar la limpieza;
- Mantener higiene y seguridad permanentes en el área de trabajo.

Operar equipos y maquinaria:

- Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, cortadora de embutidos, descascarador, multiprocesador y otros equipos destinados a la confección de alimentos.

Orientar ayudantes:

- Orientar, asistir, supervisar y entrenar a los ayudantes durante el trabajo;
- Controlar y aplicar procedimientos de operación;
- Reorientar el proceso;
- Transmitir nuevos conocimientos;
- Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante;
- Cuidar de los pedidos en la cocina;
- Obtener la colaboración constante del ayudante para atender reclamos y pedidos especiales del cliente.

Cuidar de su higiene y presentación personal:

- Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la seguridad personal y de los alimentos.

Mantener al equipo de trabajo motivado:

- Planear el logro de metas y la ejecución de tareas repetitivas, desagradables y cansadas;
- Asumir o acompañar el trabajo de otro colaborador;
- Desarrollar cooperación y espíritu de trabajo en equipo.

Competencia

El cocinero polivalente, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (*stock*);
- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos;
- Procedimientos de emergencia;
- Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo;
- Técnicas de corte y moldeado;
- Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos;
- Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas de temperar y marinar alimentos;
- Datos históricos y recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios;
- Técnicas de descongelación, cocción y flambé, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos;
- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- Principales tipos de servicio y presentación de platos;
- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina;
- Vocabulario técnico de la cocina internacional;
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación;
- Primeros auxilios básicos;
- Programas informáticos para manejo de inventarios;
- Técnicas de decoración de platos;
- Principios de repostería, panadería y pastelería;
- Elaboración de presupuestos.

Habilidades:

- Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas;
- Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios;

- Lectura e identificación de hora, temperatura y peso;
- Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos;
- Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- Memoria de corto y largo plazo;
- Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objeto, instrumento y equipo leve;
- Motricidad fina;
- Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación;
- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.

Actitudes:

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales

Requisitos de competencia laboral para Mesero

NTE INEN 2 440:2008

Requisitos

Realizar la puesta a punto (mise en place):

- Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería, y menaje menor.

Recibir y acomodar al cliente en la mesa:

- Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la reservación y disponibilidad; al cliente;
- Presentar el menú o carta;
- Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y

cantidad;

- Anotar pedidos;
- aconsejar y orientar al cliente en la elección e incentivar el consumo;
- Informar el tiempo de preparación.

Servir al cliente a la mesa:

- Servir según las políticas de servicio establecidas;
- Ejecutar servicio a la francesa, a la inglesa directo e indirecto, plato servido;
- Finalizar plato;
- Servir durante la sobremesa, café, licor y bebidas en general.

Atender la mesa ocupada:

- Reponer bebida, cubiertos, vajilla y utensilios;
- Limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.

Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante:

- Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso;
- Establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado;
- Solucionar problemas;
- Determinar prioridades.

Cuidar de la seguridad de los alimentos

- Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.

Finalizar la atención y recibir el pago:

- Asegurarse que el cliente desea finalizar el servicio;
- Solicitar la cuenta al cajero;
- Verificar el consumo;
- Presentar la cuenta al cliente;
- Aclarar dudas sobre el consumo;

- Acordar sobre la forma de pago;
- Recibir y entregar pagos.

Asegurar la satisfacción del cliente:

- Anticiparse a la expectativa del cliente;
- Acercarse sin haber sido llamado por el cliente;
- Investigar la opinión del cliente sobre productos y servicios;
- Recibir reclamos y aplicar soluciones.

Cuidar de la presentación personal:

- Cuidar de la higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia.

Apoyar al equipo:

- Identificar diferencias entre comandas y facturas;
- Atender al llamado en el área de otro mesero;
- Apoyar en el arreglo, limpieza e higienización del salón, mesa, utensilios y equipos.

Competencia

El mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;
- Tipos de servicio a la mesa;
- Preparación y finalización de platos y salsas;
- Técnicas para servir bebidas, licores y vinos;
- Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas;
- Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante;
- Procedimientos de emergencia;
- Primeros auxilios básicos;
- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;

- Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros;
- Montaje de mesas;

Habilidades:

- Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas;
- Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- Integración para ejecutar trabajo en equipo;
- Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual;
- Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico;
- Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.

Actitudes:

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.

**Requisitos de competencia laboral para Capitán de Mesero
NTE INEN 2 439:2008**

Requisitos

Acoger al cliente:

- Controlar reserva de mesas;
- Recibir y ayudar en la acomodación del cliente;
- Investigar preferencias y necesidades;

- Aplicar procedimientos de seguridad o privacidad en la recepción de clientes;
- Aplicar procedimientos de llegada y acomodación de cliente especiales;
- Ayudar a recibir y guardar cartera y objetos;
- Ofrecer bebidas y menú;
- Presentar al mesero;
- Sugerir, recomendar y vender productos;
- Tomar comandas;
- Coordinar la producción de la demanda en la cocina;
- Servir o encargar el servicio a un mesero;
- Dar información al cliente sobre actividades turísticas.

Supervisar la finalización de la atención:

- Aclarar dudas sobre el consumo del cliente;
- Explicar y acordar la forma de pago;
- Hacer evaluación final del servicio junto al cliente;
- Verificar que el cliente desea mantener el servicio a la mesa post consumo;
- Despedirse de manera que lo incentive a retornar al establecimiento.

Representar y vender:

- Planificar y organizar eventos gastronómicos;
- Apoyar la gestión de venta en la toma de reservaciones, en la venta de eventos especiales;
- Incentivar al cliente a consumir otros productos y servicios;
- Realizar cambios en el menú para atender a nuevas demandas;
- Prestar atención personalizada al cliente frecuente o recomendado;
- Evaluar los resultados de eventos ejecutados.

Organizar y coordinar servicio especial:

- Gestionar el servicio de eventos especiales
- *Cuidar de la seguridad de los alimentos:*
- Supervisar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos y en la limpieza de utensilios usados.

Participar de la composición del menú:

- Investigar los ingredientes del menú;
- Considerar costo de ingredientes, características de la clientela, capacidad de producción y organización, recursos y equipos disponibles, facilidades y dificultades de suministro y renovación.

Asegurar la satisfacción del cliente:

- Aproximarse al cliente sin necesidad de ser llamado;
- Recibir solicitudes, quejas, reclamos y dar solución;
- Supervisar el despacho de platillos, acompañar al equipo y verificar la calidad del servicio;
- Ofrecer información sobre el establecimiento;
- Aclarar dudas sobre reservaciones, precios, productos y servicios.

Coordinar y administrar al equipo:

- Seleccionar y capacitar colaboradores;
- Incentivar la cooperación y el espíritu de equipo;
- Desarrollar acción motivadora;
- Elaborar horarios de trabajo, turno y día libre;
- Mantener la disciplina y la buena presentación de los miembros del equipo;
- Administrar remuneración y propinas;
- Evaluar desempeño de los colaboradores;
- Gestionar conflictos;
- Supervisar personalmente el progreso del servicio y coordinar la integración de nuevos colaboradores.

Supervisar la presentación personal:

- Cumplir y hacer cumplir los cuidados de higiene personal, uniforme y accesorios que influyen en la apariencia;
- Controlar la buena presentación de su equipo de trabajo.

Apoyar al equipo:

- Ayudar y orientar al equipo en el arreglo, limpieza y aseo del salón, mesas, utensilios y equipos;
- Ayudar en la toma y entrega de pedidos;
- Preparar comidas y bebidas en el bar o frente a la mesa del cliente;
- Preparar comidas y bebidas especiales;
- Flambear, trinchar, preparar alimentos calientes en la mesa frente al cliente;
- Finalizar platos en el salón;
- Servir vino y licor;
- Auxiliar en el cierre de cuentas;
- Realizar los servicios especiales que pueden incluir etiqueta a la francesa, a la inglesa, servicio europeo, servicio americano.

Apoyar a la administración:

- Investigar la satisfacción del cliente;
- Elaborar control e inventario de existencias (*stock*), utensilios y equipos;
- Elaborar presupuesto y control financiero;
- Reemplazar al mesero;
- Sugerir cambios y determinar necesidades de personal.

Competencia

El capitán de mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón;
- Normas de servicio de eventos especiales;
- Historia y principios de combinación y preparación de platos y salsas tradicionales y montaje final de platos;
- Principios básicos de enología, servicio de vinos y técnicas para servir bebidas;
- Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- Principios de administración de personal y de existencias (*stock*), con énfasis en liderazgo y optimización de uso del material disponible;

- Procedimientos de emergencia;
- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- Operación de los equipos de salón, cocina y bar, con los respectivos procedimientos de seguridad;
- Técnicas de servicios especiales como flambeo, técnicas de trinchado;
- Diferentes tipos de puesta a punto (*mise en place*), desbarazar y limpiar mesas;
- Procedimientos y técnicas de primeros auxilios básicos;
- Técnicas de preparación de bebidas y coctelería;
- Técnicas de ventas.

Habilidades:

- Cálculos, con empleo de fórmula simple;
- Lectura y escritura clara para anotación de pedidos y llenado de formularios;
- Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuado;
- Análisis del comportamiento humano e interpretación de lenguaje corporal, en particular, gestual;
- Manejo de crisis en situaciones especiales con clientes;
- Raciocinio lógico y habilidad verbal;
- Agudeza auditiva para identificar pedido y llamado;
- Agudeza visual para distinguir graduación de color;
- Percepción espacial para facilitar la localización del cliente.

Actitudes:

- *Detallista*. Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable*. Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento*. Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente*. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Controlador*. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros

Requisitos de competencia laboral para Posillero

NTE INEN 2 435:2008

Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos:

- Lavar y lustrar ollas, sartenes y otros utensilios usados en la cocina;
- Lavar e higienizar loza, cubiertos, cristales y platería;
- Limpiar e higienizar estufas, hornos, congeladora, refrigeradora, mesones, campanas, filtros, entre otros equipos.

Almacenar y organizar utensilios:

- Almacenar loza, cubiertos, cristales y platería;
- Arreglar todos los utensilios en bodega o local apropiado;
- Controlar los utensilios utilizados en el salón;
- Notificar la pérdida de material por quiebra.

Apoyar en los inventarios de utensilios:

- Ayudar en los inventarios de utensilios y menaje menor;
- Proveer a las diferentes áreas de sus requerimientos de utensilios y menaje menor.

Cuidar de la seguridad alimentaria:

- Aplicar los procedimientos de seguridad alimentaria;
- Evitar la contaminación de utensilios, lozas, superficies y elementos que entran en contacto con los alimentos;
- Evitar la contaminación cruzada, la intoxicación por el uso indebido de productos químicos y problemas similares.

Cuidar del área de trabajo:

- Mantener limpio y organizado el local de trabajo;
- Limpiar, lavar y conservar piso, paredes, corredores, ventanas, lavabos, locales de basura, vidrios, rejillas, desagües y locales de almacenamiento.

Cuidar de la presentación personal:

- Usar uniforme completo;

- Asegurar la higiene del uniforme, de los accesorios y utensilios que entran en contacto con el alimento.

Apoyar al equipo:

- Auxiliar en la limpieza de área externa a la cocina como bar y restaurante;
- Pasar plato de la cocina al mesero;
- Afilar cuchillos,
- Ayudar en el montaje de mesas, equipos, estaciones de trabajo en áreas públicas según política de la empresa;
- Colaborar con el departamento de servicio y cocina en el montaje de material, mobiliario, equipos y utensilios para eventos especiales.

Competencia

- El posillero para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes

Conocimientos:

- Técnicas básicas de limpieza e higienización de ambientes, utensilios y equipos;
- Prácticas de arreglo y localización de menaje, utensilios y equipos;
- Seguridad industrial;
- Primeros auxilios básicos;
- Manipulación de químicos y productos especiales;
- Técnicas de manejo de inventarios.

Habilidades:

- Lectura de instrucciones simples e identificación de placas, señales de advertencia y símbolos más usuales del sector;
- Manipular correctamente los utensilios, equipos menores y equipos mayores;
- Manipular y transportar objetos, instrumentos y equipos de tamaño pequeño y mediano;
- Coordinación motriz;
- Arreglar o reparar daños menores de equipos y utensilios;
- Almacenar y organizar utensilios;

- Administrar inventarios de utensilios.

Actitudes:

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.

Requisitos de competencia laboral para Chef de Cocina

NTE INEN 2 442:2008

Requisitos

Planificar y controlar la cocina:

- Efectuar investigación de mercado y evaluar nuevos productos y proveedores;
- Definir metas de productividad;
- Realizar control de aprovechamiento y desperdicio, controlar manipulación, Acondicionamiento y desecho de la basura;
- Analizar reportes, estadísticas y desempeño de la cocina;
- Buscar la mayor rentabilidad para el negocio;
- Cuidar equipos, maquinaria e instalaciones;
- Solicitar servicios de mantenimiento.

Elaborar programación de la cocina:

- Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción;
- Programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina;
- Elaborar horarios de trabajo normal y en situación especial o emergente;
- Verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo;
- Emitir instrucción verbal o escrita y horario de trabajo.

Elaborar menú o carta:

- Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del

salón;

- Equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos;
- Analizar costos y rentabilidad del menú;
- Definir estilo y especialización del establecimiento, capacidad de producción y de organización, recursos y equipos disponibles, clientela y política de precio.

Crear recetas y preparar platos:

- Crear y adaptar receta y sustituir ingredientes;
- Efectuar levantamiento de material necesario y costos;
- Definir y establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato;
- Elaborar ficha técnica;
- Realizar prueba de degustación;
- Realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.

Administrar existencia (stock) y consumo:

- Analizar el consumo frente al menú;
- Definir nivel de existencia (*stock*) con el cocinero;
- Solicitar compra de mercadería;
- Recibir y verificar calidad de la mercadería;
- Presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta;
- Coordinar la realización de inventario y control de equipos, maquinaria, utensilios, herramientas y Productos perecibles;
- Solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.

Coordinar el trabajo de la cocina para banquete y servicio especial:

- Recibir y analizar la orden de servicio;
- Presentar sugerencia de menú y precio;
- Planificar y determinar el personal necesario y disponible para el servicio;
- Coordinar la actividad de la cocina e interactuar con otras áreas involucradas;
- Participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.

Administrar al equipo:

- Seleccionar, entrenar y supervisar colaboradores;
- Verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo;
- Analizar el desempeño y comportamiento de los integrantes del equipo;
- Mantener la disciplina y solucionar conflictos;
- Efectuar inspección en la cocina;
- Verificar la evolución y ejecución de los servicios;
- Estudiar nuevos métodos y procedimientos de trabajo;
- Definir colaboradores para la realización de las actividades de acuerdo con las habilidades;
- Gestionar reclamos del cliente;
- Planificar y autorizar reasignación y vacaciones;
- Desarrollar acciones motivadoras, de cooperación y espíritu de equipo;
- Coordinar la integración de nuevos colaboradores.

Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos:

- Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal;
- Supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos;
- Supervisar la limpieza de máquinas, instrumentos y utensilios;
- Supervisar el uso de técnicas de control de contaminación;
- Supervisar el mantenimiento, seguridad y limpieza del lugar de trabajo;
- Supervisar el cumplimiento de estándares de acondicionamiento y desecho de basura y el cumplimiento de la legislación específica.

Representar a la organización:

- Participar de eventos, festivales gastronómicos, charlas, cursos y seminarios;
- Dar entrevistas relacionadas a cocina, administración culinaria y cultura gastronómica.

Competencia

El chef de cocina, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en

los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Prácticas administrativas de planificación;
- Elaboración de presupuesto;
- Análisis y control de costos y resultados;
- Administración de la producción;
- Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas;
- Principios de administración de alimentos y bebidas;
- Técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión;
- Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas;
- Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal;
- Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo;
- Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio;
- Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas;
- Primeros auxilios básicos;
- Seguridad industrial;
- Ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina;
- Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y Presentación de platos,
- Técnicas de servicio;
- Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas;
- Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual;
- Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias;
- Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos;
- Maquinaria, equipos y utensilios de cocina;
- Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía;
- Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.

Habilidades:

- Leer e identificar hora, temperatura y peso;
- Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos;
- Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones;
- Memoria de corto y largo plazo;
- Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita;
- Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo;
- Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada;
- Iniciativa para prevenir y solucionar problemas;
- Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos;
- Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.

Actitudes:

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa otros.

Requisitos de competencia laboral para Chef de Cocina

NTE INEN 2 436:2008

Requisitos

Planificar el trabajo:

- Desarrollar estrategias competitivas;
- Establecer prioridades en la asignación de recursos;
- Prever problemas;
- Crear soluciones alternativas;
- Definir políticas de venta;
- Analizar resultados y rentabilidad;

- Elaborar planes, presupuestos y sistemas de control;
- Definir distribución de elementos en un ambiente;
- Apoyar la planificación y organización desarrollada por la dirección;
- Anticiparse a cambios del mercado;
- Definir tendencias y modas en la gastronomía;
- Análisis y juzgamiento con base en datos;
- Prever demanda futura basada en ciclos o estacionalidades.

Participar en la composición del menú:

- Realizar investigación de mercado, tipos de clientes, producto y proveedor;
- Elaborar ficha técnica de los platos;
- Establecer directrices de planificación y producción del menú;
- Establecer costo y precio de venta final.

Coordinar el servicio:

- Efectuar compras de alimentos y bebidas;
- Controlar existencias (*stock*);
- Efectuar control financiero y contable de costos y personal;
- Operar sistema gerencial computarizado;
- Elaborar reporte gerencial para la toma de decisión sobre el negocio;
- Asegurar el cumplimiento de la legislación y reglamentación;
- Establecer procesos y estándares en manuales de trabajo y aplicación de procesos.

Atender o supervisar la atención al cliente:

- Revisar los datos de la reserva;
- Acoger y recibir al cliente;
- Investigar preferencias y necesidades;
- Supervisar la seguridad y la recepción de clientes especiales;
- Esclarecer duda sobre el gasto efectuado;
- Explicar y acordar la forma de pago;
- Despedir al cliente e incentivar su retorno.

Cuidar de la seguridad alimentaria:

- Asegurar la aplicación de los procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos, en la limpieza de utensilios usados y en la higiene y

limpieza personal del equipo y del espacio físico.

Promover ventas:

- Promocionar campañas publicitarias;
- Contratar atracciones artísticas;
- Realizar festivales gastronómicos y almuerzos conmemorativos;
- Autorizar descuentos;
- Negociar contratos y acuerdos comerciales.

Velar por la seguridad empresarial y patrimonial:

- Definir y hacer cumplir el plan de seguridad del establecimiento y del cliente;
- Contratar servicios de seguridad.

Apoyar al cliente:

- Brindar información sobre el establecimiento y los servicios que ofrece;
- Aclarar dudas sobre reserva, precio, productos y servicios;
- Recibir visitas y clientes especiales;
- Solucionar problemas.

Asegurar la satisfacción del cliente:

- Solucionar problemas;
- Supervisar el servicio de atención al cliente;
- Investigar satisfacción del cliente sobre productos y servicios;
- Verificar el cumplimiento con estándares de calidad de productos y servicios;
- Brindar servicio personalizado;
- Cuidar de la privacidad y seguridad del cliente;
- Efectuar la evaluación final junto al cliente;
- Atender quejas y verificar eficacia de las acciones tomadas.

Apoyar al equipo:

- Ayudar al equipo en la atención al cliente;
- Supervisar y orientar el arreglo del salón, mesas y utensilios;

- Reemplazar al capitán de meseros.

Liderar al equipo:

- Definir directrices para reclutamiento, selección y promoción de personal;
- Establecer política de remuneración y beneficios;
- Promover la capacitación;
- Administrar al equipo;
- Incentivar la cooperación;
- Desarrollar acciones motivadoras.

Competencia

- El administrador de restaurante, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.

Conocimientos:

- Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal;
- Técnicas de manejo de crisis;
- Métodos básicos de control contable y gestión financiera;
- Indicadores económicos para toma de decisiones
- Herramientas de control gerencial, financiero y contable;
- Sistemas básicos de administración de la producción y de administración de las existencias(*stock*);
- Ingredientes de platos en venta;
- Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas;
- Ingredientes de platos y bebidas nacionales;
- Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas;
- Diversos servicios de un restaurante;
- Normas de etiqueta en la mesa y en el salón;
- Procedimientos en casos de emergencia;
- Enología, espirituosos, bebidas alcohólicas y su servicio;
- Herramientas de gestión especializadas para el manejo de alimentos y bebidas;
- Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.

Habilidades:

- Comunicación verbal clara, articulada y expresiva con empleo de gramática y vocabulario adecuados;
- Planificación de corto, mediano y largo plazo;
- Toma de decisiones en situaciones críticas con clientes;
- Raciocinio lógico y verbal;
- Raciocinio numérico aplicado a negocios;
- Análisis del comportamiento humano e interpretación del lenguaje corporal, en particular, gestual;
- Actuar de forma independiente para acelerar decisiones;
- Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales;
- Capacidad para solucionar conflictos internos;
- Capacidad para evaluar ideas.

Actitudes:

- *Detallista.* Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.
- *Confiable.* Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.
- *Atento.* Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.
- *Equilibrado emocionalmente.* No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.
- *Controlador.* Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.

3.5. Requerimientos de insumos productivos

Es importante considerar que los platos elaborados en el restaurante Mama Lola son reconocidos como recetas típicas, por tal razón es importante que el abastecimiento de la materia prima se lleve a cabo basándonos en consideraciones especiales que este tipo de comida autóctona exigen.

Se debe identificar que nuestros proveedores nos ofrezcan productos frescos, en el caso de las verduras y hortalizas deben ser de producción orgánica.

En el caso de la adquisición de los cuyes es imprescindible considerar que deben ser criados a base de hierba y no de balanceado.

Es necesario identificar proveedores que nos abastezcan carne de pollo y cerdo proveniente de animales de granja.

Los condimentos y especias utilizadas para la preparación de los platos deben cumplir los mismos requerimientos de calidad y sabor que los que se emplean en la receta estándar.

El abastecimiento de muchos productos se realiza en mercados, es por eso que debemos estar pendientes siempre de que sean productos de calidad, tratando siempre de mantener proveedores fijos que nos ofrezcan insumos con las características que necesitamos.

Para el cálculo del stock de materias primas a tener en el almacén, se tendrá en cuenta el número de servicios basándonos en un sistema de control.

3.6. Seguridad industrial y medio ambiente

3.6.1. Normativa de prevención de riesgos.

La prevención de riesgos es una técnica que permite el reconocimiento, evaluación y control de los riesgos que puedan causar accidentes y/o enfermedades profesionales. En el Ecuador la normativa está basada en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393 el mismo que en el artículo 186 dictamina que este es un deber irrenunciable de todo empleador y necesaria desde el punto de vista del interés del trabajador, su familia, la propia empresa y la sociedad en su conjunto. La responsabilidad por incumplimiento de lo ordenado en el presente reglamento y demás disposiciones que rijan en materia de prevención de riesgos de trabajo abarca, en general, a todas las personas naturales o jurídicas que tengan relación con las obligaciones impuestas en esta materia. Por tal razón, garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores es una obligación que tiene el empresario, y en el sector de la hostelería influye no solo en la calidad de vida laboral de los trabajadores sino en un mejor desempeño de las tareas que se traduce en una mayor calidad hacia el cliente.

En el personal de cocina aparecen habitualmente enfermedades relacionadas con el trabajo de tipo músculo-esquelético en espalda, extremidades superiores, cuello, etc. Diariamente mantienen posturas estáticas de pie, soportan altas temperaturas, adoptan posiciones forzadas, y fatigantes, mueven cargas elevadas, realizan tareas repetitivas, etc.

El restaurante Mama Lola ha tomado las siguientes consideraciones dentro de sus normativas de prevención de riesgos, tomando en cuenta las principales causales de accidentes laborales:

Caídas

Riesgos

- Superficies de tránsito sucias (escaleras, pasillos, etc.).
- Suelos mojados y/o resbaladizos (grasas, aceites).
- Superficies irregulares o con aberturas.
- Desorden.
- Usar calzado inadecuado.
- Falta de iluminación.

Prevención

- Limpieza de líquidos, grasas o residuos u otro vertido que pueda caer al suelo.
- Eliminar del suelo suciedades y obstáculos con los que se pueda tropezar.
- Instalación de rejillas para evacuación.
- Colocar un revestimiento o pavimento de características antideslizantes.
- Mayor eficacia en la limpieza.
- Usar calzado adherente.

Cortes

Por elementos cortantes de máquinas

Riesgos

- Máquinas sin protecciones de las partes móviles.

- Máquinas defectuosas.
- Falta de concentración.
- No usar elementos auxiliares.

Prevención

- Revisión periódica de dispositivos de bloqueo y enclavamiento.
- Empleo de elementos auxiliares.
- Usar elementos de protección personal.
- Generar procedimiento de trabajo.

Por utensilios

Riesgos

- Utensilios defectuosos (cuchillos, machetes, etc.).
- Falta de concentración.
- Falta de conocimiento.
- No usar elementos de protección personal.

Prevención

- Selección y cuidado de cuchillos y utensilios cortantes.
- Entrenamiento.
- Mangos bien diseñados, conservados y hojas afiladas.
- Usar elementos de protección personal.
- Generar procedimiento de trabajo.

Quemaduras

Riesgos

- Contacto con utensilios o superficies calientes (hornos, freidoras, recipientes de cocina, etc.).
- Proyección de líquidos a temperaturas elevadas.
- Contacto con vapores calientes.

Prevención

- Manejar utensilios con las manos protegidas.
- Generar procedimientos de trabajo

Contactos eléctricos

Riesgos

- Contacto directo: parte activa.
- Contacto indirecto: con masas (falta de puesta a tierra, deterioro de aislamiento).

Prevención

- Revisar periódicamente la instalación eléctrica.
- Verificar los interruptores diferenciales, accionando pulsadores de prueba una vez al mes.
- Emplear máquinas y equipos que tengan incorporada la tierra de protección.
- No intervenir máquinas ni equipos eléctricos.
- No utilizar los aparatos eléctricos con las manos mojadas o húmedas.
- No usar máquinas ni equipos que estén en mal estado.

Contactos con sustancias peligrosas

Riesgos

- Contacto con sustancias y productos utilizados para limpieza (detergentes, sustancias cáusticas, sustancias corrosivas, etc.).

Prevención

- Sustituir las sustancias peligrosas por otras con las mismas propiedades, pero que generen menos peligro a las personas.
- Tener las hojas de datos de seguridad de las sustancias peligrosas.
- Mantener los recipientes cerrados, almacenados, etiquetados y en lugares ventilados.
- Generar procedimiento de trabajo.

Sobreesfuerzos

Riesgos

- Incapacidad física.
- Manejo inadecuado de materiales.

- Posturas incorrectas de trabajo.
- Movimientos repetitivos.
- Falta de elementos auxiliares de transporte menor (por ejemplo, un carro).

Prevención

- Utilizar equipos auxiliares para el movimiento de carga.
- Respetar cargas máximas según sexo y edad.
- Generar procedimiento de manejo de materiales.
- Posibilitar cambios de postura.
- Solicitar ayuda.

Incendios

Riesgos

- Origen eléctrico (instalaciones eléctricas defectuosas o inadecuadas).
- Llamas abiertas (quemadores, anafes).
- Acumulación de grasa en campanas y ductos.
- Descuidos en el control de las fuentes de calor y/o combustibles.

Prevención

- Limpieza periódica de campanas.
- Mantener bajo control todas las fuentes de calor o de combustible.
- Mantener el orden y el aseo en todos los lugares de trabajo.
- La instalación eléctrica debe cumplir con la normativa vigente de servicios eléctricos, en el diseño, instalación, mantención y uso

3.6.2. Normativa ambiental.

El inadecuado manejo de residuos alimenticios se constituye en uno de los principales causantes de impacto ambiental, puesto que afectan a la calidad del aire, agua, ecosistemas y especialmente a la salud humana

Emisión de gases

Existe contaminación en la emisión de vapores producido por la cocción de alimentos en la cocina del restaurante, que será absorbida por una campana de acero inoxidable de 1,5 x 5,30 metros (mayor que el artefacto cocina). Esta campana está equipada con dos extractores de 20 pulgadas de diámetro de tipo industrial y filtros intercambiables, que elimina la posible emisión de partículas hacia la atmósfera.

Tipo de desperdicios que se generarán el establecimiento:

Tratamiento de Desperdicios

En el restaurante se generan principalmente dos tipos de desperdicios:

Materia orgánica: restos de comida, etc.

Materia inorgánica: Envases y embalajes de cartón, plástico y cristal.

Los residuos orgánicos se ubicarán cubos de basura en zona de preparación, con bolsas de un solo uso siendo evacuados a contenedores de residuos sólidos urbanos existentes en el vial de la zona donde se ubica el local, de forma diaria.

El cartón, envases y cristal se depositarán en cubos separados de las mismas características de los primeros. Estos residuos se verterán en contenedores de reciclaje municipales específicos.

Los recipientes serán adecuados con cierre hermético y apertura manual; serán de fácil limpieza y desinfección

Tratamiento y desechos de grasas

Los residuos de grasa son los aceites usados, a estos se los clasifica como residuos líquidos.

El uso repetido de los aceites en varias frituras es una práctica común, sin embargo, esto lo degrada progresivamente, produciendo compuestos potencialmente venenosos que están dotados de sustancias cancerígenas.

Para impedir la contaminación con materias grasas el restaurante cuenta con trampas para grasa. Las trampas para grasa o interceptores impiden que la grasa, aceite, ceras o residuos

de comida entren al sistema de drenaje. Sin las trampas de grasa estos materiales ocasionarán que los tubos de drenaje se tapen y puedan causar que las aguas negras se derramen.

Dentro de las normativas internas se ha considerado prohibir el desecho de aceites, grasas o líquidos grasos como salsas o aderezos para ensaladas en grandes cantidades en el lavabo, drenaje, sistema de alcantarillado. Estos residuos son ubicados en recipientes herméticos debidamente etiquetados y destinados para esta función.

CAPÍTULO IV
FINANCIERO

4.1. Sistema de cobros y pagos

Dentro de este sistema es necesario mantener un proceso constante de negociación tanto con clientes como con proveedores, a más de ello se requiere gestionar convenios que facilite los procesos de cobros y pagos.

4.1.1. Sistema de Cobros.

Existen múltiples opciones para realizar los cobros por parte del restaurante Mama Lola, ya sea por los servicios ofrecidos o anticipos para reservas, siendo el principal objetivo el de brindar comodidades de pago a los clientes.

Cobros mediante tarjeta de Crédito

Ofrecer este sistema de cobros en la actualidad es imprescindible puesto que brinda comodidad a los clientes al momento de hacer sus pagos.

El restaurante Mama Lola mediante las empresas Datafast y Medianet ofrece el servicio de cobro a través de las tarjetas de crédito MasterCard, Visa, Diners, y American Express.

En el caso de cobros diferidos se mantiene convenio con las tarjetas Visa y MasterCard del banco del Austro que ofrece el servicio de 3 y 6 meses sin intereses.

Mediante convenio con el banco del pichincha se ofrece de cortesía la bebida gratis a los socios Diners que realicen los pagos con dicha tarjeta de crédito.

Es necesario que para este sistema de cobros se recepte siempre un documento de identificación del cliente que permita confirmar que quien pague sea el titular de la tarjeta.

Cobros mediante transferencia bancaria

Este tipo de sistema permite al restaurante hacer cobros a través de transferencias con cuentas bancarias mediante la orden de movimiento de dinero por parte del cliente hacia la cuenta bancaria de la empresa. Es importante mantener una sola cuenta destinada al cobro

mediante transferencias puesto que permite tener un mejor control de los movimientos financieros realizados mediante consultas vía internet.

Este tipo de cobros se los realiza tanto previamente como luego de la prestación de los servicios, es por esto que es importante mantener actualizada una base de datos de los clientes que realizan este tipo de pagos, que en su mayoría son empresas e instituciones con las que el restaurante mantiene convenios o son clientes frecuentes.

Cobros en efectivo

El sistema de cobros en efectivo en el restaurante se realiza directamente en caja, de forma que el cliente realice los pagos por concepto de servicios recibidos así como anticipo de reservas.

Para este tipo de cobro el restaurante mama lola cuenta con un sistema contable y de facturación, el mismo que permite llevar un a control adecuado sobre los pagos de los clientes

Cobros mediante cheque

Este sistema de cobros dentro del restaurante se usa exclusivamente con clientes frecuentes y para Instituciones tanto privadas como estatales, puesto que esto da la garantía de que el pago va a ser efectivo.

Para los cobros mediante cheques es necesario recibir la autorización por parte de la administración del restaurante.

4.1.2. Sistema de pagos.

Pago a Proveedores

En el restaurante mama lola el sistema de pagos a proveedores maneja diferentes modalidades ya que dependiendo de la naturaleza de los pagos se considerara entre varias opciones según convenga.

Para este tipo de pagos se mantiene una constante negociación con los proveedores de manera que facilite la compra tanto de insumos como de materia prima necesaria para la elaboración de los productos así como para el servicio de los mismos.

Pagos a crédito

Para el Restaurante mama lola es de gran importancia gestionar y mantener el crédito con los proveedores, es por esto que los pagos a crédito se los realiza puntualmente previo a un acuerdo sobre el plazo de vencimiento de las facturas.

Para el pago de facturas pendientes es necesario acordar con el proveedor un cronograma de cobros de manera que ya sea en efectivo o mediante cheque se disponga del dinero necesario para cubrir la deuda.

Pagos en efectivo

Este tipo de pagos se realizan mediante caja chica, este sistema permite cubrir deudas de cobro inmediato por parte de los proveedores.

Dependiendo del proveedor y del producto que este distribuya se acordara y coordinará tanto la fecha de entrega así como la fecha de pago.

Pagos mediante cheque

Este tipo de pagos se realiza directamente con cheques emitidos desde la administración del restaurante hacia los proveedores. Para la emisión es importante mantener un control sobre los fondos de las cuentas además de ello es importante la negociación sobre las fechas de cobro de los mismos.

4.1.3. Presupuesto de ingresos y costos

4.1.3.1. Presupuesto de ingresos.

Tabla 1.2. Presupuesto de ingresos

Año	Platos Vendidos	P.V.P	TOTAL INGRESOS
Año 1	35.000	\$ 8,00	\$ 280.000,00
Año 2	36.509	\$ 8,34	\$ 304.656,13
Año 3	38.082	\$ 8,70	\$ 331.483,42
Año 4	39.723	\$ 9,08	\$ 360.673,06
Año 5	41.435	\$ 9,47	\$ 392.433,07

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho, 2013

Este análisis muestra que el producto de la proyección de ventas anuales de los platos por el precio promedio de dichos productos, arroja pronóstico de ingresos anuales en el que se espera la cantidad de \$280.000 para el primer año de funcionamiento. Para que este valor cumpla con la proyección de ventas esperada deberá superar los \$392000

4.1.3.2. Presupuesto de costos.

Tabla 1.3. Presupuesto de costos

PROYECCIÓN DE COSTOS GASTOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
COMPRAS					
Inventario Materia Prima	\$85.000,00	\$88.663,50	\$92.484,90	\$96.471,00	\$100.628,90
G. ADMINISTRATIVOS					
Sueldo Unificado	\$7.849,80	\$8.188,13	\$8.541,03	\$8.909,15	\$9.293,14
Servicios Básicos	\$3.457,68	\$3.606,71	\$3.762,16	\$3.924,30	\$4.093,44
Gastos de Limpieza	\$2.400,00	\$2.503,44	\$2.611,34	\$2.723,89	\$2.841,29
Suministros de Oficina	\$181,00	\$188,80	\$196,94	\$205,43	\$214,28
Servicios de Contabilidad	\$6.600,00	\$6.884,46	\$7.181,18	\$7.490,69	\$7.813,54
Gasto Arriendo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortización G. Diferidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación	1179	\$1.229,81	\$1.282,82	\$1.338,11	\$1.395,78
TOTAL G. ADM.	\$21.667,48	\$22.601,35	\$23.575,47	\$24.591,57	\$25.651,47
GASTOS OPERATIVOS					
Sueldo Unificado	\$83.902,56	\$87.518,76	\$91.290,82	\$95.225,45	\$99.329,67
G. Herramienta	\$827,00	\$862,64	\$899,82	\$938,61	\$979,06
G. Mantenimiento Maq. y Eq.	\$500,00	\$521,55	\$544,03	\$567,48	\$591,93
TOTAL G. OPERATIVOS	\$85.229,56	\$88.902,95	\$92.734,67	\$96.731,54	\$100.900,66
G. DE VENTAS					
Sueldo Unificado	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Publicidad	\$1.000,00	\$1.043,10	\$1.088,06	\$1.134,95	\$1.183,87
TOTAL G. DE VENTAS	\$1.000,00	\$1.043,10	\$1.088,06	\$1.134,95	\$1.183,87
G. FINANCIEROS					

Interés	\$3.244,79	\$3.384,64	\$3.530,52	\$3.682,69	\$3.841,41
TOTAL	\$196.141,83	\$204.595,54	\$213.413,61	\$222.611,74	\$232.206,31

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho, 2013.

Al igual que la proyección de los ingresos es importante realizar un análisis sobre el pronóstico de los gastos, el mismo que es proporcional al volumen de ventas. En este caso el análisis arroja un total de \$196.141,83 que corresponde a los costos tanto fijos como variables. Estos gastos proyectados a 5 años se incrementaran a \$ 2.32206,31.

4.1.4. Estado proforma de pérdidas y ganancias.

Tabla 1.4. Estado proforma de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+	Ingresos de Operación	\$240.000,00	\$261.133,83	\$284.128,65	\$309.148,34	\$336.371,20
-	Compras	\$85.000,00	\$88.663,50	\$92.484,90	\$96.471,00	\$100.628,90
-	Gastos Administrativos	\$21.667,48	\$22.601,35	\$23.575,47	\$24.591,57	\$25.651,47
-	Gastos de Operación	\$85.229,56	\$88.902,95	\$92.734,67	\$96.731,54	\$100.900,66
-	Gastos de Ventas	\$1.000,00	\$1.043,10	\$1.088,06	\$1.134,95	\$1.183,87
-	Gastos Financieros	\$3.244,79	\$3.384,64	\$3.530,52	\$3.682,69	\$3.841,41
=	Utilidad antes de Participaciones e Impuestos	\$43.858,17	\$56.538,28	\$70.715,03	\$86.536,60	\$104.164,90
	15% Participación Trabajadores	\$6.578,73	\$8.480,74	\$10.607,26	\$12.980,49	\$15.624,73
=	Utilidad antes de Impuestos	\$37.279,44	\$48.057,54	\$60.107,78	\$73.556,11	\$88.540,16
-	25% Impuesto a la Renta	\$9.319,86	\$12.014,38	\$15.026,94	\$18.389,03	\$22.135,04
=	Utilidad neta	\$27.959,58	\$36.043,15	\$45.080,83	\$55.167,08	\$66.405,12

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho

Luego de haber realizado un cálculo sobre los gastos e ingresos, es necesario obtener la utilidad que dictamina el margen de ganancias que se obtiene de la producción del restaurante. En este caso este análisis indica que las utilidades del primer año son de \$27.959,58 las mismas que proyectadas a 5 años deberán alcanzar la cifra de \$66.405,12

4.1.5. Análisis de punto de equilibrio.

DATOS	
PRECIO DE VENTA UNITARIO	8,00
TOTAL DE PLATOS VENDIDOS	35.000,00
INGRESO TOTAL	280.000,00
COSTO FIJO TOTAL	111.141,83
COSTO VARIABLE TOTAL	85.000,00
COSTO VARIABLE UNITARIO	2,43
CANTIDAD DE EQUILIBRIO	19.948,53
V. MONETARIO EQUILIBRIO	159.588,27

Tabla 1.5. Punto de equilibrio

P. V. U.	Platos Vendidos	Ingreso Total	Costo Fijo T.	Costo V. U.	Costo V. T.	Costo total
8	0,00	0,00	111141,83	2,43	0,00	111141,83
8	10000,00	80000,00	111141,83	2,43	24285,71	135427,55
8	19948,53	159588,27	111141,83	2,43	48446,44	159588,27
8	30000,00	240000,00	111141,83	2,43	72857,14	183998,97
8	40000,00	320000,00	111141,83	2,43	97142,86	208284,69

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho, 2013

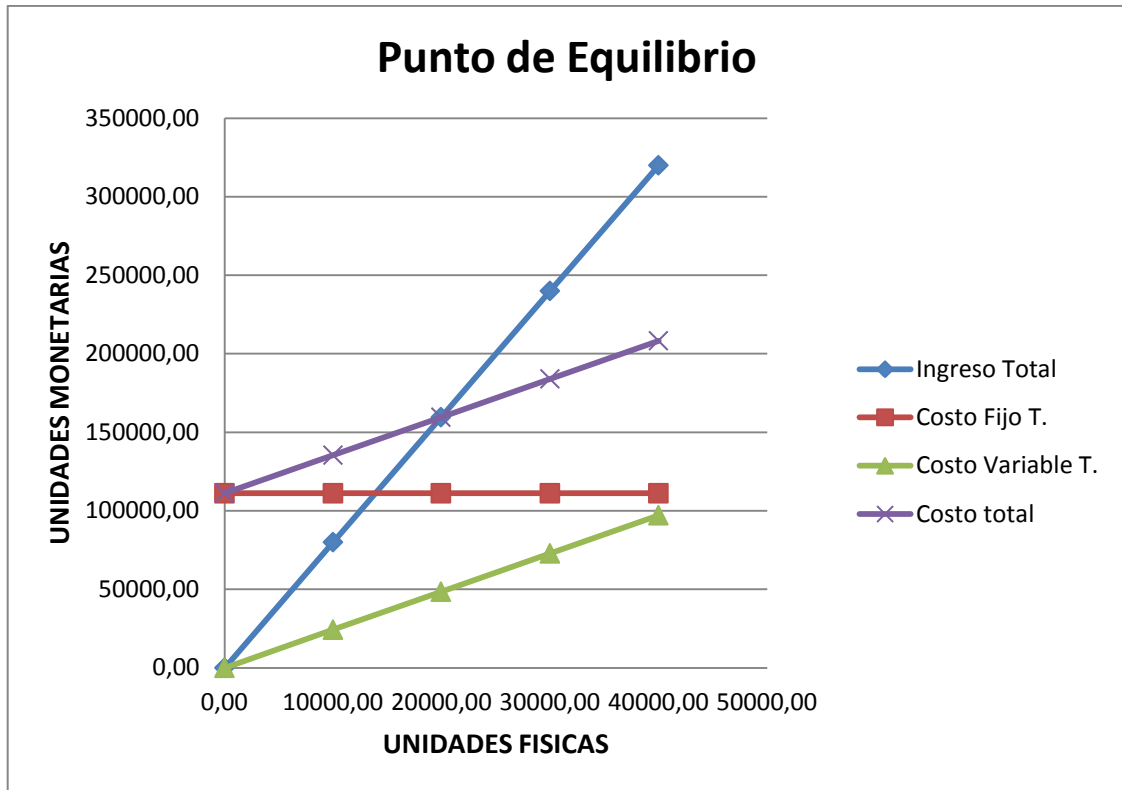


Figura 29. Punto de Equilibrio

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho 2013

Según el análisis realizado sobre la proyección de ventas e ingresos se obtuvo un total de ventas anuales que bordean los 35.000 platos vendidos, los mismos que dejan ingresos de \$ 280.000.

Basándose en estos datos se encontró que para el punto de equilibrio; es decir, la cantidad en la que hay una igualdad entre los ingresos y los gastos, se deberá producir 19.948,53 platos al año, los mismos que reportan \$15.958,27. Con estas cantidades no existirá ni pérdidas ni ganancias.

4.2. Inversiones

4.2.1. Análisis de inversiones.

La cantidad de la inversión se definirá dependiendo de la capacidad y el tamaño que tendrá el franquiciado; sin embargo, a continuación se presenta un presupuesto aproximado para un local con una capacidad promedio de 150 a 200 pax, esto debido que según a los

requerimientos de la concesión de la franquicia el franquiciado debe tener una capacidad mínima de 100 pax.

Los costos tanto de la edificación como del terreno variarán dependiendo de la plusvalía del lugar en donde se implemente la franquicia, para este efecto se considerará como un gasto variable que se sumará al valor calculado a continuación.

INVERSION	VALOR
Derechos de concesión de Franquicia	50.000
Decoración y adecuación del Local	25.000
Maquinaria	15.000
Utensilios y Menaje	10.000
Los stocks	5.000
Gastos de constitución (permisos)	3.000
Marketing.	2.000
El capital de trabajo necesario.	3.000
	\$113.000

Gráfico 1.6. Inversión

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho

La maquinaria

Los tamaños y medidas de la maquinaria y equipos necesarios para la implementación del franquiciado se adaptarán al espacio del local, principalmente el de la cocina, basando siempre el diseño en los estándares y requerimientos que el modelo de franquicia requiere.

Utensilios y Menaje

En el caso de los restaurantes este es un rubro importante puesto que para el funcionamiento del mismo es imprescindible contar con ollas, vajilla, cristalería, cubertería etc.

Los stocks.

Se debe contar el stock necesario para iniciar el funcionamiento del franquiciado. Esta cantidad puede variar de una ubicación a otra según el potencial de ventas y el ritmo de reposición.

Marketing

Es necesario considerar todos los elementos necesarios para iniciar las ventas del negocio: folletos, tarjetas, cartas, etc. Es indispensable realizar una campaña publicitaria para presentar el negocio en la zona y acelerar así el ritmo de captación de clientes, y por ende de alcance del punto de equilibrio.

El capital de trabajo necesario.

Es el fondo que permite financiar el déficit inicial de la tesorería hasta el punto en que el negocio deje de pedir tesorería para empezar a devolverla. Este es un importe muy importante a considerar.

4.2.2. Cronograma de inversiones.

Para realizar el cronograma de inversión para la implementación de un franquiciado, hay una primera etapa sobre la cual no se puede programar el tiempo necesario, ya que para esto no se puede preconcebir si el local en donde se ubicará, se construirá o alquilará.

Existe una segunda etapa sobre la cual si se puede realizar un cronograma de inversión, este periodo comienza con la adecuación y adaptación de las instalaciones según los requerimientos exigidos por la franquicia. La adquisición de la maquinaria se la hará una vez hecha las adecuaciones ya que los equipos de la cocina así como el mobiliario del área de servicio son realizados a la medida.

Una vez adquirida la maquinaria el siguiente paso es la instalación de la misma, para luego realizar la decoración de ambientes y el amueblamiento del área de servicio. Luego de haber realizado todas las instalaciones, se podrá comenzar con los trámites de constitución de la empresa con la adquisición de los permisos de funcionamiento del nuevo local. Mientras se cumple con este proceso es necesario a la par realizar la capacitación del personal con el propósito de familiarizar al equipo de trabajo con la maquinaria implementada.

Luego de haber realizado la capacitación se deberá llevar a cabo las pruebas iniciales para comprobar el correcto funcionamiento tanto de la maquinaria como del grupo de trabajo. Una vez que todos los procesos productivos marchen adecuadamente, es necesario realizar

todo lo necesario para la apertura, para ello se requiere de proveerse de materia prima así como realizar una campaña de promoción que publicite la inauguración del nuevo local, una vez organizadas todas las dependencias del restaurante, se pondrá en marcha el funcionamiento del Franquiciado. Este proceso se debe cumplir en un lapso de ocho meses.

Cronograma de Inversiones para la implementación de la Franquicia								
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Adecuaciones de Instalaciones								
Adquisición de Maquinaria								
Equipamiento								
Tramites de constitución								
Decoración y amueblamiento								
Capacitación Personal								
Pruebas Iniciales								
Apertura								

Tabla 1.7. Cronograma de Inversiones

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho, 2013

4.3. Plan de financiamiento

4.3.1. Estado Balance General.

Tabla 1.8. Estado Balance General

LOJAN GALLARDO DORASTENIA		
RUC: 1102061817001		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2013		
ESXPRESADO EN USD \$		
INGRESOS		
Ventas Locales tarifa 0%	212.691,09	
TOTAL INGRESOS	212.691,09	212.691,09
COSTOS Y GASTOS		
Compras Locales 0%	109.877,41	
Compras Locales 12%	22.686,44	
Depreciación Acumulada Propiedad, Planta y Equipo	19.020,85	
Interés y Comisiones Bancarias	3.500,00	
Sueldos y Salarios	29.499,96	
Aporte patronal	631,80	
Patente Municipal	180,70	
Seguros y Reaseguros	618,00	
Provisión Cuentas Incobrables	-	
Combustible	387,00	
TOTAL COSTOS Y GASTOS	186.402,16	186.402,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO		26.288,93

Fuente: Balance General Mama Lola 2013

Elaboración: David Morocho, 2013

RUC 1102061817001
BALANCE GENERAL
AL 30 DE JUNIO DE 2013
EXPRESADO EN USD \$

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		17.101,12
Caja	726,32	
Banco de Loja	13.724,58	
Banco de Guayaquil Cta. Cte.	1.200,22	
Otras Cuentas por Cobrar	1.450,00	
Anticipo Impuesto Renta	-	
 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		 391.477,89
Muebles y Enseres	16.084,48	
Maquinaria, equipo e Instalaciones	18.642,50	
Equipo de Computación y Software	821,43	
Vehículo	52.000,00	
Depreciación Acumulada Propiedad, Planta y Eq.	- 16.070,52	
Inmuebles	320.000,00	
TOTAL ACTIVO		<u>408.579,01</u>
 PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		1.857,00
Proveedores	1.857,00	
Impuestos por Pagar		
PASIVO NO CORRIENTE		48.541,11
Préstamo Banco de Guayaquil		
Préstamo Banco de Loja	1.741,11	
Crédito Corporación Financiera Nacional	46.800,00	
TOTAL PASIVO		<u>87.548,11</u>
 PATRIMONIO		
CAPITAL	331.891,97	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	26.288,93	
TOTAL PATRIMONIO		<u>358.180,90</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>408.579,01</u>

Tabla 1.9. Balance General

Fuente: Balance General Mama Lola 2013

Elaboración: David Morocho 2013

4.4. Evaluación

4.4.1. Tasa interna de retorno.

TOTAL INGRESOS		TOTAL EGRESOS		FLUJO EFECTIVO NETO	
Año	INGRESOS	Año	EGRESOS	Año	A-B
Año 1	\$ 280.000,00	Año 1	\$ 196.141,83	Año 1	\$ 83.858,17
Año 2	\$ 304.656,13	Año 2	\$ 204.595,54	Año 2	\$ 100.060,59
Año 3	\$ 331.483,42	Año 3	\$ 213.413,61	Año 3	\$ 118.069,81
Año 4	\$ 360.673,06	Año 4	\$ 222.611,74	Año 4	\$ 138.061,32
Año 5	\$ 392.433,07	Año 5	\$ 232.206,31	Año 5	\$ 160.226,76

INTERES	VAN
10%	191.422,95
20%	88.667,80
30%	18.947,94
40%	-30.291,46

TIR	33%
-----	-----

Tabla 1.10. Tasa interna de retorno

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho, 2013

Basando el análisis del Valor Actual Neto (V.A.N) en el Flujo de Efectivo, se obtiene óptimos resultados con respecto a la rentabilidad del proyecto, ya que con tasas desde el 10% hasta el 30% se consigue un valor positivo del VAN, lo que indica que la implementación del Restaurante Mama Lola ha generado mayores beneficios que la tasa de actualización vigente.

Como lo indica el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) el 33% es la tasa de interés en el que la que el VAN se iguala a 0. Este valor refleja un importante porcentaje de beneficio de rentabilidad para la empresa.

4.4.2. Período de recuperación de la inversión.

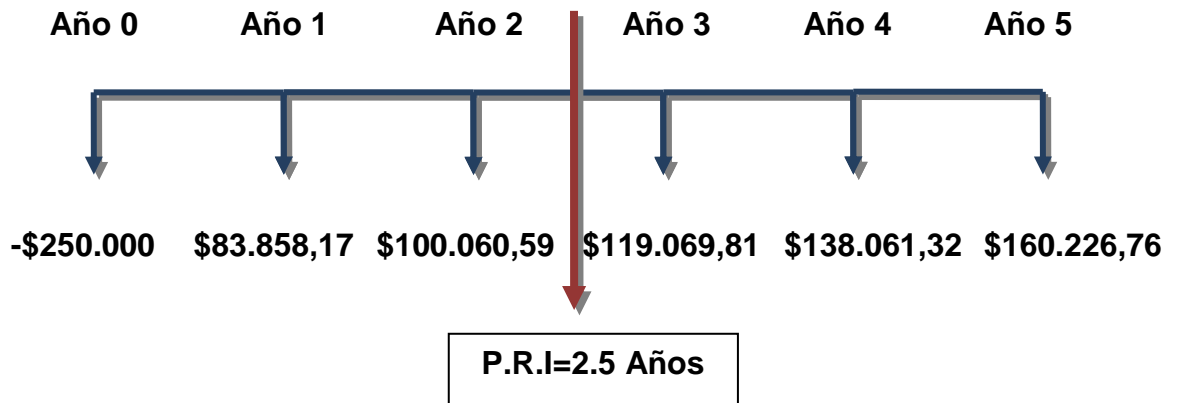


Figura 30. Período de recuperación de la Inversión

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho 2013

El cálculo del periodo de recuperación de la inversión permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (Vaquiro, 2008)

En el caso del Restaurante Mama Lola se presenta una inversión inicial de \$250.000 la misma que ha sido recuperada en un lapso de dos años y medio, lo que indica el gran nivel de rentabilidad que ha presentado este proyecto desde la fecha en la que se lo inició.

4.5 Benchmarking

La herramienta del Benchmarking permite al Restaurante Mama Lola evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo con las de otras organizaciones y con sí misma. Mediante este instrumento se analiza el mercado en el que el restaurante se está desarrollando, así como también se observa y compara el desempeño de la propia empresa en años anteriores.

Benchmarking interno

Este benchmarking presenta un chequeo interno del desempeño del restaurante en años pasados, así como también un análisis de los estándares de la empresa, para definir estrategias para mejorar su funcionamiento.

Año 2010

La apertura del restaurante se realizó a mediados de este año, en el mes de junio. En este periodo de inserción en el mercado, como en toda empresa nueva, existieron muchas barreras por superar. El primer objetivo de este año fue obtener clientes, de manera que los consumidores puedan identificarse con el concepto del restaurante. En este año se probaron algunas variantes en el producto, puesto que en la carta se incorporaron platos elaborados a la parrilla, que por no tener la aceptación esperada, luego fueron retirados de la misma.

Año 2011

En este año se comenzó a establecer un nivel considerable de clientes frecuentes, de esta forma el restaurante inició su posicionamiento en el mercado local como una de las principales propuestas en gastronomía típica. En lo que al producto respecta se estableció un menú fijo, así también se logró estabilizar el precio de los platos en la carta.

Año 2012

Como una empresa posicionada en el mercado se comenzó a establecer convenios empresariales con otras empresas, de manera que se obtenían beneficios mutuos. Se buscó también fidelizar a los clientes ofreciendo promociones por temporadas. En este año la planta de personal se incrementó, puesto que la afluencia de clientes también aumentó. Se comenzó también a potencializar y a publicitar el servicio de eventos de manera de atraer nuevos clientes, en este año las ventas se incrementaron considerablemente, debido a que se logró establecerse en la preferencia de los consumidores.

Benchmarking competitivo:

En este tipo de Benchmarking se establece un análisis comparativo entre el restaurante y otras empresas competidoras.

Fogón & Fogón Grill

Esta cadena de restaurantes ofrece productos que al igual que el restaurante Mama Lola son elaborados a la parrilla, y de igual manera proviene de una tradición familiar de más de 4 décadas en la ciudad de Loja. Esta empresa ha logrado conseguir una gran capacidad de expansión a nivel local, de manera que ofrece sus servicios en tres puntos distintos de la ciudad, inclusive siendo uno de ellos un centro comercial muy concurrido.

El nombre de este Restaurante tiene una gran aceptación y reconocimiento en la ciudad de Loja ya que a lo largo de los años ha ido evolucionando con la calidad de sus productos y servicio. Un análisis de las instalaciones permite observar que el restaurante busca brindar un ambiente adecuado para sus clientes, acorde al tipo de comida que sirven.

Loja Cook

Esta es una cadena de restaurante de comida típica lojana que se inició en la ciudad de Quito hace aproximadamente 3 años. Presenta una interesante propuesta ya que es denominado como un Restaurante Musical, debido a que haciendo distinción a la tradición artística Lojana, ofrece música en vivo todos los días. Tiene un menú en el que están presentes muchos de los platos que también se ofrecen en el restaurante Mama Lola como la cecina, la arveja con guineo, el pollo acuyado y el cuy, siendo estos dos últimos platillos una receta tradicional originaria de los restaurantes de la parroquia del Valle en la ciudad de Loja.

Este restaurante maneja campañas constantes de marketing manejando su imagen corporativa de una forma adecuada. En la actualidad han incorporado también un restaurante más en la ciudad de Guayaquil, es por esto que se convierte en un potencial competidor, al existir la proyección por parte del restaurante Mama Lola de implementar el modelo de franquicia en estas dos ciudades en las que Loja Cook se encuentra en funcionamiento.

Salón Lolita

Se realiza un benchmarking sobre este restaurante debido a que es importante realizar un análisis comparativo sobre la empresa que marcó los inicios del restaurante Mama Lola. El Salón Lolita es una empresa familiar con 4 décadas de funcionamiento en la ciudad, es por esto que ha logrado ser reconocida como una de las más importantes cocinas tradicionales

de la localidad. Por mantener un contacto directo con este restaurante, el análisis de los volúmenes de venta indica que desde que Mama Lola abrió sus puertas, el Salón Lolita no disminuyó sus ventas, esto debido a que están dirigidos a dos targets de clientes diferentes. En este restaurante el plato más apetecido por los clientes es el cuy, el mismo que genera un alto nivel de rentabilidad para la empresa, y su sazón permite que siga posicionándose como una de las más apetecidas opciones al momento de elegir degustar la gastronomía típica lojana

Estos dos restaurantes por ser parte del mismo linaje familiar han ido creciendo de la mano, incrementando nuevos servicios y productos.

CONCLUSIONES

1. Las cocinas tradicionales son un bien patrimonial que se deben cuidar y proteger.
2. Mediante el crecimiento de esta empresa que se especializa en cocina típica se ayuda también a que la identidad de un pueblo perdure en el tiempo, dando a conocer la cultura y tradiciones lojanas mediante la replicación de este negocio como franquicia por todo el país.
3. Las franquicias son un modelo de negocio que presenta importantes oportunidades de crecimiento para una empresa.
4. Si no existe un correcto proceso de transferencia tanto de conocimientos como de tecnología, la marca podría perder valor y aceptación en el mercado.
5. El análisis de este proyecto permite concluir que hay interesantes proyecciones que brindan un escenario positivo para la implementación del modelo de franquiciado al Restaurante Mama Lola, basando el éxito de la replicación del modelo en el correcto cumplimiento y control de los procesos establecidos en los manuales del restaurante.

RECOMENDACIONES

1. Para futuros plan de negocios en la implementación de una franquicia es fundamental que la empresa sobre la cual se haga el análisis, tenga un estudio de levantamiento de procesos que permita estandarizar su producción, pues esto es el corazón del proyecto.
2. Otro punto importante sobre el cual se debe hacer énfasis, es en el estudio de mercado, el mismo que brinda información esencial para medir los niveles de Franquiciabilidad de la empresa, esto servirá para pronosticar los niveles de éxito del negocio.
3. Es indispensable establecer las normativas que rigen a la imagen de la empresa mediante la elaboración de un manual de manejo de la marca, esto permite que la replicación de la empresa sea exitosa, permitiendo que los clientes reconozcan a la franquicia Mama Lola en cualquier lugar donde se la implemente.

BIBLIOGRAFÍA

Foro Panamericano de Asociaciones Culinarias Profesionales. (2010). Principios científicos de la cocina. *Manual de estudio* . Quito, Ecuador.

Aduris, A. L. (2011). *Larousse gastronomico en espanos, nueva edision* . Barcelona: Larousse .

Escuela de cocina Hoffman . (2010). *Técnicas profesionales de cocina* . Barcelola: Hoffman .

Fellows, P. (2007). *Tecnologia del proceso de alimentos: principios y practica* . Zaragoza: Acribia.

Morocho, D. (3 de Junio de 2013). Manuales de Procesos Mama Lola Restaurante . Loja, Loja, Ecuador.

Santillan, G. (18 de Junio de 2010). *Ecuafraqncias*. Obtenido de <http://www.ecuafraqncias.com/>

Vaquiroy, J. D. (23 de mayo de 2008). *Pymesfuturo*. Recuperado el 22 de Agosto de 2013, de <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>

ANEXOS

ANEXO 1. Contrato de Concesión de Franquicia

Antecedentes y Objeto:

La Lic. Dorastenia Loján Gallardo es titular del registro de marca del Restaurante Mama Lola inscritos en el registro de marcas comerciales del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), bajo la MARCA DE SERVICIO con título N 1394-11 bajo el amparo del tipo de servicios especificados en la CLASE INTERNACIONAL 43.

De este modo se encuentra registrada la denominación MAMA LOLA, escrita en letras mayúsculas de imprenta con todas las reservas que sobre ella se hacen.

El Restaurante Mama Lola ha desarrollado métodos especiales para la preparación de alimentos, y asimismo posee una vasta experiencia en el mercado de la gastronomía típica Lojana, los que constituyen un conocimiento o know how que ha sido registrado por el franquiciador en el manual denominado "Manual de Procesos Mama Lola" cuya propiedad intelectual pertenece al franquiciador.

El franquiciador posee un gran prestigio comercial en el mercado ya que el público consumidor asume que los productos elaborados por el Restaurante son de gran calidad. El presente documento tiene por objeto entregar lineamientos generales de estipulaciones usuales de contratos que involucran y regulan transferencia de conocimientos y tecnología.

El franquiciado (quien recibe la franquicia) cumple con los criterios establecidos por el franquiciador para otorgar un contrato de este tipo y formar parte de su cadena de distribución de productos.

El franquiciado desea formar parte de la cadena de distribuidores de los productos del restaurante Mama Lola y recibir la formación necesaria por parte del franquiciador para desarrollar la actividad a que se refiere este contrato.

En virtud de lo anterior el franquiciado se obliga a respetar y mantener las características que han destacado el negocio del franquiciador.

Considerando lo recién expuesto las partes acuerdan el siguiente acuerdo de franquicia sobre la concesión de la franquicia del Restaurante Mama Lola.

El señor _____ ha solicitado el correspondiente permiso y consiguiente autorización, a fin de expender en el local comercial de su propiedad, ubicado en la calle _____ de la ciudad _____ del país _____ todos los productos comercializados por el restaurante Mama Lola bajo el uso del nombre comercial . El Restaurante Mama Lola luego de haber analizado la

propuesta formulada por el señor(a) _____ ha resuelto aceptarla, bajo las siguientes condiciones y estipulaciones:

Cláusula sobre las facultades que se entregan al franquiciado.

- En virtud del presente acuerdo de franquicia el franquiciador otorga al franquiciado:
- Autorización para distribuir los productos del Restaurante Mama Lola en los locales de propiedad del franquiciado singularizados en el documento anexo a este contrato.
- Autorización para utilizar el conocimiento y los sistemas registrados en el manual referido en este contrato.
- Autorización para utilizar los signos distintivos descritos en este instrumento de propiedad del franquiciador.

Cláusula de obligaciones del franquiciador.

- Además de los derechos concedidos por el franquiciador al franquiciado en virtud del presente contrato, el franquiciador se compromete a:
- Prestar asistencia permanente al franquiciado, durante toda la vigencia del presente contrato, para desarrollar sus actividades con la calidad y características propias del negocio del franquiciador.
- Entregar al franquiciado los manuales, directrices, y toda la documentación que regula la forma de explotación de la franquicia y cualquier modificación que se verifique respecto de ellas.
- Entregar al franquiciado en forma actualizada las nóminas de proveedores de productos así como de clientes claves.
- Será obligación del franquiciador renovar los registros de los derechos de propiedad intelectual cuyo uso autoriza en virtud de este contrato y mantenerlos plenamente vigentes durante la vigencia del mismo.

Cláusula aclaratoria sobre el vínculo que liga a los contratantes.

- En ningún caso podrá ser considerado el franquiciado un socio, agente o representante del franquiciador. Este último actuará bajo su propio riesgo y costo, siendo el único responsable frente a terceros por las actividades que desarrolle en virtud de las autorizaciones contenidas en el presente contrato.”

Cláusula sobre las obligaciones del franquiciado.

El franquiciado se obliga a:

- Decorar a su costo el local señalado en este contrato, según las normas dispuestas para ello por el franquiciador en el documento adjunto denominado “Manual de manejo de la marca” que forma parte integrante de este contrato, y conforme a las directrices y actualizaciones que le imparta el franquiciador.

- Obtener a su costo los permisos y autorizaciones municipales, sanitarios, etcétera, que se requieran por la normativa vigente para desarrollar las actividades relativas al presente contrato.
- Cumplir fielmente con las disposiciones y directrices contenidas en el Manual y en los demás reglamentos que le hayan sido o le sean entregados por el franquiciador para regular los distintos aspectos involucrados en el presente contrato.
- Reconocer y respetar en todo momento la propiedad intelectual del franquiciador.
- No aplicar los conocimientos adquiridos del franquiciador en relación a otros negocios propios o de terceros durante la vigencia de este contrato y hasta luego de su terminación.
- Mantener estricta reserva y confidencialidad respecto de la información adquirida del franquiciador por cualquier medio, especialmente a través de los manuales y anexos que le sean entregados por el franquiciador y a respetar la propiedad intelectual de este último.
- Comunicar permanentemente al franquiciador los conocimientos adquiridos en virtud de la explotación de la franquicia y a concederle las autorizaciones pertinentes para el uso del mismo.
- Informar al franquiciador de las infracciones sobre los derechos de propiedad intelectual e industrial concedidos por medio de este contrato debiendo asistir al franquiciador en cualquier acción legal que éste emprenda.
- Asumir a su costo los gastos que implique la explotación de la franquicia concedida por medio de este instrumento.

Cláusula sobre volumen mínimo de ventas.

- El franquiciado actuará con la máxima diligencia para aumentar el volumen de ventas de los productos a que se refiere este contrato.
- Durante los primeros seis meses de vigencia de este contrato el volumen mínimo de ventas será de 15 mil dólares mensuales.
- A partir del séptimo mes de vigencia el volumen mínimo de ventas será de 20 mil dólares mensuales.

Cláusula sobre determinación del precio de los productos.

- El franquiciado podrá establecer libremente el precio de venta de los productos sin que estos puedan exceder en un 10 por ciento de los precios establecidos por el franquiciador para los mismos.

Cláusula sobre el modelo de la franquicia.

- La franquicia Mama Lola se maneja bajo el modelo de franquiciado de tipo industrial. En este tipo de franquicia el franquiciante cede al franquiciatario el

derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

Cláusula sobre la retribución del franquiciado y de verificación.

- En contraprestación a la concesión de la presente franquicia, el franquiciado pagará al franquiciador:
- Un suma inicial de 50mil dólares, que el franquiciado paga al franquiciador en este acto declarando el franquiciador recibirla a su entera satisfacción.
- Una regalía del 5 por ciento de su facturación mensual a partir del séptimo mes de funcionamiento.
- A efectos de determinar el monto de las regalías el franquiciado permitirá al franquiciador la revisión periódica de su contabilidad por las personas designadas por éste para tales efectos.”

Cláusula sobre el territorio y la exclusividad o no exclusividad en que se otorga la franquicia.

- El franquiciado explotará la franquicia con carácter exclusivo en la ciudad y sector previamente analizado y acordado por las partes. En virtud del carácter exclusivo con que se otorga la presente franquicia, el franquiciador se abstendrá de distribuir los productos en el señalado territorio.

ANEXO 2. Costeo de Recetas Estándar

Cecina				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Lomo de cerdo	20,00	Lbs.	2,80	56,00
Yuca	5,00	Lbs.	0,25	1,25
Lechuga	2,00	Unidad	0,50	1,00
Cebolla	1,00	Lbs.	0,25	0,25
Tomate	1,00	Lbs.	0,30	0,30
Zanahoria	1,00	Lbs.	0,25	0,25
Sal Pimienta	1,00	Pzca.	0,04	0,04
Papa	12,00	Lbs.	0,20	2,40
Aliños	1,00	Pzca.	0,20	0,20
Salsa y aderezos	40,00	Porc.	0,10	4,00
Nº de porciones	22,00		Costo De receta	65,69
			Costo x porción	2,99
			C. de Producción	0,90
			Cta. Total x p.	3,88
			% utilidad	1,94
			P.V.P	5,82

Tabla 1.11. Costeo Receta Cecina

Fuente: Proyección Ventas e Ingresos

Elaboración: David Morocho

Pollo Acuyado				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Pollo	55,00	Lbs.	1,48	81,40
Manteca de chanco	5,00	Lbs.	1,20	6,00
Achiote	0,05	Lbs.	5,00	0,25
Cebolla Hoja	2,00	atado	0,80	1,60
Cebolla Roja	2,00	lbs.	0,25	0,50
Clavo	0,05	Lbs.	1,00	0,05
Comino	0,01	Lbs.	5,00	0,05
Ajo	1,00	Lbs.	2,00	2,00
Orégano	1,00	atado	0,30	0,30
Sal	1,00	Lbs.	0,30	0,30
Apio	1,00	atado	0,25	0,25
Perejil	1,00	atado	1,00	1,00
Canela	0,01	Lbs.	2,00	0,02
Clavo de Olor	0,01	Lbs.	2,00	0,02
Cubo Maggi	10,00	Unidad	0,10	1,00
Ají	1,00	Unidad	0,10	0,10
GUARNICIONES				
Papa	30,00	Lbs.	0,25	7,50
Lechuga	5,00	Lbs.	0,50	2,50
Zanahoria	5,00	Lbs.	0,30	1,50
Cebolla	0,30	Lbs.	0,30	0,09
Choclo	0,20	Lbs.	1,00	0,20
Arveja	0,30	Lbs.	1,20	0,36
Tomate	0,25	Lbs.	0,35	0,09
Arroz	7,00	Lbs.	0,40	2,80
Consomé	40,00	Unidad	0,25	10,00
Salsa y Aderezos	20,00	Porc.	0,10	2,00
Porciones	40		Costo De receta	121,88
			Costo x porción	3,05
			C. de Producción	0,91
			Cta. Total x p.	3,96
			% utilidad	1,98
			P.V.P	5,94

Tabla 1.12. Costeo Receta Pollo Acuyado

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

Costillas Asadas				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Costillas de Cerdo	3,50	Kg.	6,80	23,80
Yuca	5,00	Lbs.	0,25	1,25
Lechuga	2,00	Unidad	0,50	1,00
Cebolla	1,00	Lbs.	0,25	0,25
Tomate	1,00	Lbs.	0,30	0,30
Zanahoria	1,00	Lbs.	0,25	0,25
Sal Pimienta	1,00	Pzca.	0,04	0,04
Papa	12,00	Lbs.	0,20	2,40
Aliños	1,00	Pzca.	0,20	0,20
Salsa y aderezos	36,00	Porc.	0,10	3,60
Nº de porciones	10,00		Costo De receta	33,09
			Costo x porción	3,31
			C. de Producción	0,99
			Cta. Total x p.	4,30
			% utilidad	2,15
			P.V.P	6,45

Tabla 1.13. Costeo Receta Costilla Asada

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

Aguado de Pollo				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Cuy	20,00	Unidad	7,00	140,00
Manteca de chanco	5,00	Lbs.	1,20	6,00
Achiote	0,04	Lbs.	5,00	0,20
Cebolla Hoja	1,00	atado	0,50	0,50
Cebolla Roja	2,00	Lts.	0,30	0,60
Clavo	0,01	Lbs.	0,05	0,00
Comino	0,01	Lbs.	2,80	0,03
Ajo	0,50	Lbs.	2,00	1,00
Orégano	1,00	atado	1,00	1,00
Sal	0,50	Lbs.	0,30	0,15
Guarniciones				
Papa	4,00	Lbs.	0,25	1,00
Lechuga	1,00	Lbs.	0,50	0,50
Zanahoria	1,00	Lbs.	0,30	0,30
Cebolla	0,30	Lbs.	0,30	0,09
Choclo	0,20	Lbs.	1,00	0,20
Arveja	0,30	Lbs.	1,20	0,36
Tomate	0,25	Lbs.	0,35	0,09
Salsa y aderezos	20,00	Porc.	0,10	2,00
Porciones	20		Costo De receta	154,02
			Costo x porción	7,70
			C. de Producción	2,31
			Cta. Total x p.	10,01
			% utilidad	5,01
			P.V.P	15,02

Tabla 1.14. Costeo Receta Cuy Asado

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Pollo	6,00	Lbs.	1,20	7,20
Cebolla Hoja	0,25	Atado	0,80	0,20
Cebolla Roja	0,50	Libra	0,20	0,10
Leche	0,50	Lts.	1,00	0,50
Arveja	1,00	Lbs.	1,00	1,00
Zanahoria	1,00	Lbs.	0,30	0,30
Arrocillo	1,00	Lbs.	0,20	0,20
Arroz Sopa	1,00	Lbs.	0,35	0,35
Cubo magui	3,00	Unidad	0,10	0,30
Sal	0,25	Lbs.	0,50	0,13
Apio	0,25	Atado	0,50	0,13
Orégano	0,25	Atado	0,30	0,08
Perejil	0,25	Atado	0,75	0,19
Salsas Aliños	20,00	Porc.	0,10	2,00
Nº de porciones	10		Costo De receta	12,66
			Costo x porción	1,27
			C. de Producción	0,38
			Cta. Total x p.	1,65
			% utilidad	1,15
			P.V.P	2,80

Tabla 1.15. Costeo Receta Costilla Asada

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

Arvejas con Guineo				
Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio U.	Importe
Guineos	15,0	Unid.	0,0	0,3
Leche	0,3	Lts.	1,0	0,3
Arveja	2,0	Lbs.	1,0	2,0
Crema de leche	0,3	Lts.	0,8	0,2
Quesillo	1,0	Lbs.	1,5	1,5
Culantro	1,0	Cda.	0,3	0,3
Sal Pimienta	1,0	Pzca.	0,0	0,0
Nº de porciones	20		Costo total	4,53
			Preparación	
			Costo x porción	0,23
			C. de Producción	0,07
			Cta. Total x p.	0,30
			% utilidad	0,70
			P.V.P	1,00

Tabla 1.16. Costeo Receta Costilla Asada

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

ANEXO3**Encuesta para el análisis de factibilidad para la implementación del franquiciado del restaurante Mama Lola****1. Edad**

- 18 a 25
- 25 a 40
- 40 en adelante

2. Ciudad de Origen

.....

3. Profesión u ocupación

- Servidor publico
- Empleado privado
- Negocio propio
- Ama de casa
- Estudiante
- Jubilado
- Artesano
- Otra.....

4. Nivel de ingresos económicos

- 300 a 500
- 500 a 1000
- 100 a 2000
- 2000 en adelante

5. Con que frecuencia consume alimentos en restaurantes

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente

6. ¿Qué tipo de comida es la que consume con más frecuencia?

- Comida Tradicional
- Comida rápida
- Comida internacional

7. ¿Buscaría la marca Mama Lola fuera de Loja?

- Si
- No

Si su respuesta fue si ¿A qué ciudad considera que sería factible ampliar la Franquicia?

- Quito
- Cuenca
- Guayaquil
- Otras.....

ANEXO 4

Proyección de Ventas		
	2013	2014
Enero	\$ 11.600	\$ 16.077,60
Febrero	\$ 12.480	\$ 14.414,40
Marzo	\$ 12.400	\$ 14.322,00
Abril	\$ 14.400	\$ 16.632,00
Mayo	\$ 19.840	\$ 22.915,20
Junio	\$ 18.560	\$ 21.436,80
Julio	\$ 19.840	\$ 22.915,20
Agosto	\$ 14.880	\$ 17.186,40
Septiembre	\$ 16.800	\$ 19.404,00
Octubre	\$ 14.880	\$ 17.186,40
Noviembre	\$ 13.920	\$ 16.077,60
Diciembre	\$ 19.840	\$ 22.915,20
TOTAL	\$ 189.440	\$ 221.482,80

Tabla 1.17. Proyección de Ventas

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho

Proyección de Ingresos		
	2013	2014
Enero	1450	1914
Febrero	1560	1716
Marzo	1550	1705
Abril	1800	1980
Mayo	2480	2728
Junio	2320	2552
Julio	2480	2728
Agosto	1860	2046
Septiembre	2100	2310
Octubre	1860	2046
Noviembre	1740	1914
Diciembre	2480	2728
TOTAL	\$ 23.680	\$ 26.367,00

Tabla 1.18. Proyección de Ingresos

Fuente: Manual Procesos Mama Lola

Elaboración: David Morocho