

Manuel Alejandro Banderas Quirola

**ASESORÍA A CONOBREAK SOBRE RESPONSABILIDAD
SOCIAL COMO POSICIONAMIENTO DE MARCA**

Trabajo de Conclusión de Carrera
(T.C.C.) presentado como requisito
parcial para la obtención del grado en
Ingeniería Comercial de la Facultad
de Negocios y Economía
especialización mayor Marketing y
especialización menor Finanzas.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Quito, 2014

BANDERAS, Manuel A., Asesoría a ConoBreak sobre Responsabilidad Social como posicionamiento de marca. Quito: UPACÍFICO, 2014, 246p. Raúl Stiegwardt (Trabajo de Conclusión de Curso-T.C.C.) presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico.)

Resumen: El T.C.C. comprende una asesoría cuya finalidad es mejorar el posicionamiento de marca de la organización en base a practicas de responsabilidad social. Inicia con el análisis de la organización y su entorno, posteriormente se detallan los resultados de las investigaciones realizadas; la investigación interna detalla las condiciones de trabajo a las que están sujetos los trabajadores, así como la visión a futuro y practicas administrativas de la dirección, la investigación externa da a conocer el perfil de los clientes y su relación con la organización, por medio de la investigación documental se identificaron todos los aspectos relacionados a la responsabilidad social que pudieran ser aplicables a la operación del negocio. El plan de gestión propuesto se compone de diez fases que son las siguientes; preparación de la organización para la integración de responsabilidad social, creación declaraciones generales, creación de políticas de empleo, creación de un programa de salud y seguridad ocupacional, creación de un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, elaboración de factores nutricionales, creación de nuevas líneas de productos, creación de la teoría del Gym y el Ñam, creación de programa de cuidado ambiental y finaliza con la creación de un programa de ayuda a la fundación Cecilia Rivadeneira.

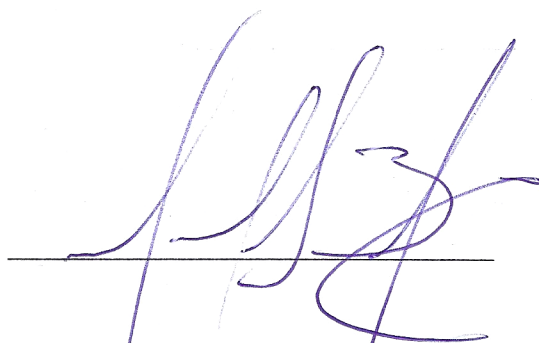
Palabras clave: desarrollo sostenible, responsabilidad social, posicionamiento de marca, sistema de gestión de inocuidad de los alimentos, protección al consumidor, protección al medio ambiente, sistemas de protección a los trabajadores.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Manuel Alejandro Banderas Quirola declaro ser el autor exclusivo del presente trabajo de conclusión de carrera.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad Del Pacifico para que pueda hacer uso del texto completo del trabajo de conclusión de carrera a título “Asesoría a ConoBreak sobre Responsabilidad Social como posicionamiento de marca” con fines académicos y/o investigación.

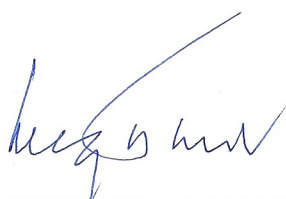


Manuel Alejandro Banderas Quirola

Quito, 2014

CERTIFICACIÓN

Yo, Raúl Stiegwardt, docente de la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico como Director del presente trabajo de conclusión de carrera, certifico que el señor Manuel Alejandro Banderas Quirola, egresado de ésta institución, es autor exclusivo del presente trabajo, el mismo que es auténtico, original e inédito.



Raúl Stiegwardt

Quito, 2014

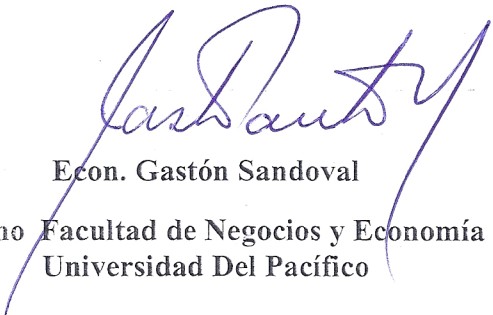
DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento en ciernes, a la Biblioteca de la Universidad para que haga de este trabajo investigativo un documento disponible para su lectura.

El estudiante ha certificado estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, según como lo dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que ingresen a custodia de la Universidad Del Pacífico, los mismos que podrán ser utilizados para fines académicos y de investigación.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Econ. Gastón Sandoval

Decano Facultad de Negocios y Economía
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Título de T.C.C.:

Autor:

Tutor:

Miembros del Tribunal:

Fecha de sustentación y/o fecha calificación:

Quito, 14 Octubre de 2014

“Asesoría a ConoBreak sobre
responsabilidad social como
posicionamiento de marca”

M. Alejandro Banderas Quirola

Raúl Stiegwardt

Dr. Javier Acuña

Dr. Alfredo Vergara

Octubre, 2014

CONTENIDO

CARATULA	1
-----------------	----------

FICHA CATALOGRÁFICA	2
----------------------------	----------

DECLARACIÓN DE AUTORIA	3
-------------------------------	----------

CERTIFICACIÓN	4
----------------------	----------

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD	5
--------------------------------------	----------

CONTENIDO	6
------------------	----------

INTRODUCCIÓN	21
---------------------	-----------

CAPITULO I

LINEAMIENTOS	22
---------------------	-----------

I.A. Descripción del problema	23
-------------------------------	----

I.B. Objetivos	25
----------------	----

I.B.1. Objetivo general	25
-------------------------	----

I.B.2. Objetivos específicos	25
------------------------------	----

I.C. Justificación	26
--------------------	----

I.D.	Presuposiciones e hipótesis	29
I.D.1.	Presuposiciones	29
I.D.2.	Hipótesis	30
I.E.	Marco conceptual	31
I.F.	Metodología	40

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO 42

II.A.	Indicadores económicos	43
II.A.1.	Producto interno bruto	43
II.A.2.	Inflación	44
II.A.3.	Salario mínimo	45
II.B.	Indicadores sociales	46
II.B.1.	Salud	46
II.B.2.	Educación	47
II.B.3.	Empleo	47
II.C.	Consideraciones ecológicas	49
II.D.	Consideraciones tecnológicas	50

II.E.	Consideraciones Demográficas	51
II.E.1.	Población	51
II.E.2.	Migración	52

CAPITULO III

DIAGNOSTICO PRELIMINAR 53

III.A.	La organización	54
III.B.	Histórico	54
III.C.	Descripción del negocio	55
III.D.	Mercado	55
III.E.	Productos	56
III.F.	Estructura organizacional	60
III.G.	Políticas y procesos	60
III.H.	Análisis de las áreas de la organización	62
III.H.1.	Producción	62
III.H.2.	Recursos humanos	65
III.H.3.	Tecnología	66
III.H.4.	Financiera	68

III.H.5.	Marketing	68
III.H.6.	Legal	70
III.H.7.	Responsabilidad social	71

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN 72

IV.A.	Factores a revisar	73
IV.B.	Recopilación de la información	75
IV.B.1.	Investigación documental	75
IV.B.2.	Entrevistas	76
IV.C.	Indicadores externos	77
IV.C.1.	Perfil de clientes	77
IV.C.2.	Relación con ConoBreak	81
IV.C.3.	Percepción de calidad	86
IV.D.	Indicadores internos	89
IV.D.1.	Planificación	89
IV.D.2.	Organización	90
IV.D.3.	Dirección	91

IV.D.5.	Bienestar del personal	92
---------	------------------------	----

CAPITULO V

SELECCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO 93

V.A.	Reconocimiento de las partes interesadas	94
V.B.	Análisis de intereses	95
V.C.	Análisis de integración	96
V.C.1.	Cinco fuerzas de Porter	97
V.C.2.	Factores claves del éxito	101
V.D.	Directrices de la organización	101
V.D.1.	Gobernanza y Responsabilidad Social	101
V.D.2.	Principios de la organización en relación a la Responsabilidad Social	104
V.D.3	Declaraciones	107
V.D.3.a	Visión	107
V.D.4.b	Misión	108
V.D.5.c	Objetivos	108
V.D.6.d	Metas	108

V.E.	Selección de la estrategia competitiva	109
V.E.1	Posicionamiento estratégico	109

CAPITULO VI

INTEGRACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL 115

VI.A.	Principios	116
VI.B.	Consideraciones	117
VI.B.1	Consideraciones relacionadas a la gobernanza	117
VI.B.2	Consideraciones relacionadas a productos	119
VI.B.3	Consideraciones relacionadas al personal	121
VI.B.4	Consideraciones relacionadas al medio ambiente	125
VI.B.5	Consideraciones relacionadas a la comunidad	127
VI.C	Preparación de la organización para la integración de Responsabilidad social	129
VI.C.1	Reingeniería de procesos	130
VI.C.2	Estructura organizacional	136
VI.C.3	Manual de funciones	137
VI.C.4	Creación de registros de personal	142

VI.D	Reglas generales de la organización	143
VI.D.1	Objetivos	143
VI.D.2	Reglas generales	144
VI.E	Creación de políticas de empleo	145
VI.E.1	Objetivos	145
VI.E.2	Políticas de empleo de ConoBreak	145
VI.E.2.a	Estándares de asistencia	145
VI.E.2.b	Políticas de asistencia	146
VI.E.2.c	Manos limpias e inocuidad de los alimentos	147
VI.E.2.d	Políticas de la caja registradora	148
VI.E.2.e	Apariencia e higiene personal	150
VI.E.2.f	Violaciones a la política causantes de despido inmediato	152
VI.E.2.g	Hacer lo que sea necesario	152
VI.E.2.h	Prácticas laborales	154
VI.E.2.i	Política de discriminación y acoso sexual	155
VI.E.2.j	Guías generales	159
VI.E.2.k	Beneficios	160
VI.E.2.l	ConoBreak y estudiantes trabajadores	162

VI.E.2.m	Cosas que debes saber	163
VI.F	Creación del programa de salud y seguridad ocupacional	165
VI.F.1	Objetivos	165
VI.F.2	Descripción general del programa	166
VI.F.3	Propuesta de política de salud y seguridad ocupacional	166
VI.F.4	Identificación de riesgos	168
VI.F.5	Medidas de prevención	169
VI.F.5.a	Accidentes por golpes o caídas	169
VI.F.5.b	Accidentes por cortes o quemaduras	171
VI.F.5.c	Accidentes por incendios o riesgos eléctricos	175
VI.F.5.d	Lesiones por posturas	175
VI.F.5.e	Primeros auxilios	177
VI.F.6	Proceso de mejoramiento	178
VI.G	Directrices para la creación de un sistema de gestión de inocuidad de alimentos	179
VI.G.1	Objetivos	179
VI.G.2	Descripción general del sistema de gestión de inocuidad	179
VI.G.3	Propuesta de política de inocuidad de los alimentos	181

VI.G.4	Equipo de mejoramiento HACCP	182
VI.G.5	Programas pre-requisitos (PPR)	183
VI.G.5.a	Buenas prácticas de manufactura	183
VI.G.5.b	Plan de saneamiento	184
VI.G.5.b.(1)	Programa de limpieza y desinfección	184
VI.G.5.b.(2)	Programa de manejo integrado de plagas	185
VI.G.5.b.(3)	Programa de manejo y control de residuos sólidos en las áreas de manipulación de alimentos	186
VI.G.5.c	Programa de capacitación	187
VI.G.5.d	Programa de mantenimiento de equipos de cocina	188
VI.G.5.e	Programa de evaluación de instrumentos de medición	189
VI.G.5.f	Programa de tratamiento de aguas residuales	190
VI.G.5.g	Programa de control de proveedores y muestreo	190
VI.G.6	Categorías de productos	191
VI.G.7	Clasificación de defectos	191
VI.G.8	Diagramas de flujo	192

VI.G.9	Análisis de riesgos	194
VI.G.10	Descripción de puntos críticos de control	195
VI.G.11	Sistema de seguimiento para los PCC	196
VI.G.12	Registros	197
VI.G.13	Plan de verificación y validación	198
VI.H	Elaboración de factores nutricionales	200
VI.I	Nuevas líneas de productos	201
VI.J.	Creación de la teoría del Gym y el Ñam	202
VI.J.1	Antecedentes	202
VI.J.2	Descripción del programa	203
VI.J.3	Requisitos para participar	203
VI.J.4	Recomendaciones	204
VI.J.5	Lugar y hora	205
VI.K	Creación de programa de cuidado ambiental	205
VI.K.1	Objetivos	205
VI.K.2	Propuesta de política ambiental	205
VI.K.3	Descripción del programa de cuidado ambiental	206
VI.K.3.a	Diseño inteligente	209

VI.K.3.a.(1)	Descripción	209
VI.K.3.a.(2)	Acciones recomendadas	210
VI.K.3.b	Uso eficiente	213
VI.K.3.b.(1)	Descripción	213
VI.K.3.b.(2)	Acciones recomendadas	214
VI.K.3.c	Reciclaje responsable	215
VI.K.3.c.(1)	Descripción	215
VI.K.3.c.(2)	Acciones recomendadas	215
VI.L	Programa Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR)	217
VI.L.1	Objetivos	217
VI.L.2	Acerca de la fundación Cecilia Rivadeneira (FCR)	217
VI.L.3	Programa de inversión social	218
VI.L.4	Programa de captación de fondos y personal	221
VI.L.5	Plan de apoyo mediante empleo	223

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 224

VII.I Conclusiones 225

VII.II Recomendaciones 226

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 228

ANEXOS 232

ANEXO No. 1: Encuesta interna 1. (Empleados) 232

ANEXO No. 2: Encuesta interna 2. (Todos) 234

ANEXO No. 3: Encuesta interna 3. (Propietaria) 237

ANEXO No. 4: Encuesta interna 4. (Empleados) 241

ANEXO No. 5: Encuesta externa 242

ANEXO No. 6: Información general 244

ANEXO No. 7: Aceptación de políticas de empleo 245

ANEXO No. 8: Aceptación de vigilancia de seguridad 246

LISTADO DE TABLAS Y FIGURAS

CAPITULO I

FIGURAS

FIGURA 1.1: Crecimiento de la población mundial (1950 – 2010)	23
---	----

CAPITULO II

FIGURAS

FIGURA 2.1: Incremento del salario mínimo unificado 2006 – 2013	45
---	----

CAPITULO III

FIGURAS

FIGURA 3.1: Estructura organizacional de ConoBreak	60
--	----

FIGURA 3.2: Diagrama de flujo preparación de conos	63
--	----

CAPITULO IV

TABLAS

TABLA 4.1: Factores a revisar con entrevistas externas	73
--	----

TABLA 4.2: Factores a revisar con entrevistas internas	74
--	----

TABLA 4.3: Productos favoritos y más consumidos	84
---	----

TABLA 4.4: Factores de percepción de calidad	86
--	----

CAPITULO V

FIGURAS

FIGURA 5.1: Grupos de interesados	94
FIGURA 5.2: Fuerzas de Porter	96
FIGURA 5.3: Posicionamiento estratégico	113
FIGURA 5.4: Áreas claves para la responsabilidad social de ConoBreak	114

TABLAS

TABLA 5.1: Análisis de intereses	95
TABLA 5.2: Barreras de entrada	97
TABLA 5.3: Poder de negociación de los proveedores	98
TABLA 5.4: Poder de negociación de los compradores	99
TABLA 5.5: Amenazas de sustitución	99
TABLA 5.6: Rivalidad de la industria	100

RECUADROS

RECUADRO 5.1: Beneficios de la responsabilidad social para una organización	103
---	-----

CAPITULO VI

FIGURAS

FIGURA 6.1: Estructura actual de abastecimiento	131
FIGURA 6.2: Problemas con estructura actual de abastecimiento	131
FIGURA 6.3: Nueva estructura de abastecimiento	132
FIGURA 6.4: Estructura organizacional	136
FIGURA 6.5: Diagrama de flujo central de operaciones	192
FIGURA 6.6: Diagrama de flujo sucursales	193
FIGURA 6.7: Metodología del programa de cuidado ambiental	208
FIGURA 6.8: Secciones del programa de cuidado ambiental	209

INTRODUCCION

El presente trabajo trata sobre una asesoría que pretende utilizar a la responsabilidad social como medio de posicionamiento para los productos de ConoBreak, restaurante ubicado en Quito, especializado en pizzas en cono. Para hacer posible la elaboración de éste documento, la administración de ConoBreak muy gentilmente brindó todas las facilidades necesarias al autor para acceder a sus procedimientos internos, dándole además autorización para realizar encuestas en su nombre.

El documento inicia con el estudio del entorno macro y microeconómico de la organización. Posteriormente se realiza una investigación de mercado que hace posible conocer la percepción de los clientes respecto a la organización y sus productos. Finalmente se establece la estrategia de posicionamiento y se elabora un plan de acción basado en normas legales y recomendaciones tanto de organizaciones locales como internacionales.

Para el desarrollo de este plan de trabajo de conclusión de carrera se mantuvieron reuniones y conversaciones con la propietaria de la organización, sus trabajadores y clientes. Se revisaron los procedimientos y las políticas internas, mediante estas acciones el autor pudo conocer la organización a fondo y elaborar las bases para las posibles mejoras en su funcionamiento. Se espera que esta asesoría sea de utilidad para el desarrollo continuo de ConoBreak, que las recomendaciones impartidas sean claras y viables, y que por sobre todo constituyan un estímulo para que la organización crezca teniendo en cuenta la importancia de ser parte del desarrollo sostenible.

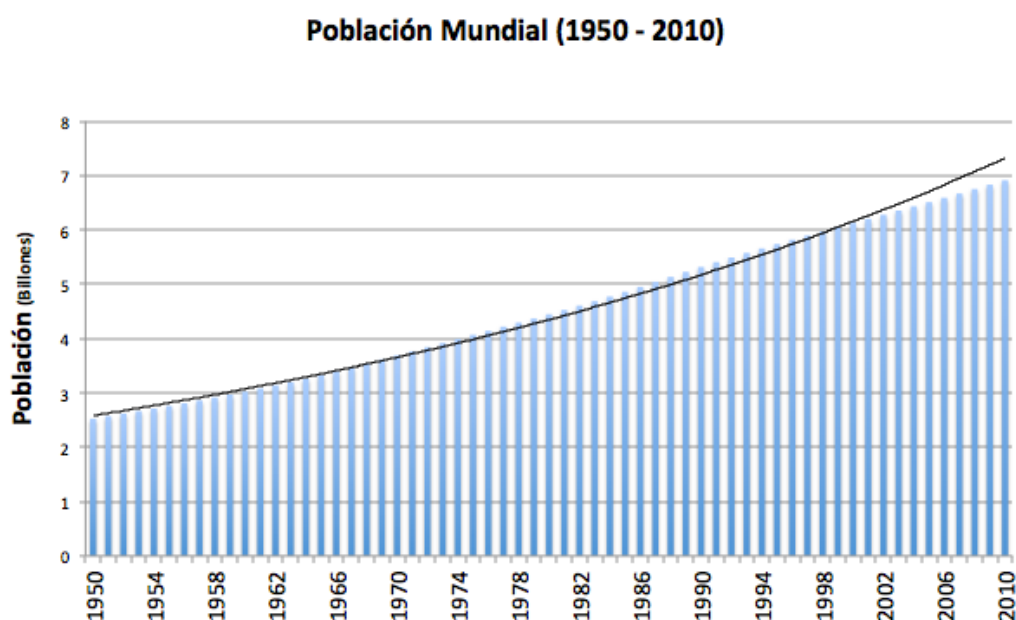
CAPITULO I

LINEAMIENTOS

I.A. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Antes de abordar temas propios de responsabilidad social y desarrollo sostenible resulta interesante analizar un factor preponderante en los problemas que éstas materias pretenden controlar en la actualidad. La tasa de crecimiento poblacional cambió radicalmente durante los últimos dos siglos, pasando de 1 billón de habitantes en el año 1800 a 7 billones de habitantes al finalizar el año 2011 (**Ver figura 1.1**).

FIGURA 1.1: Crecimiento de la población mundial (1950 – 2010)



Fuente: Naciones Unidas, División de Población, Departamento de Economía y Asuntos Sociales.
Perspectivas de la Población Mundial: Revisión del 2012. Cuadro de Población Total (Excel)

Elaborado: El autor

La Organización de las Naciones Unidas proyecta que la población actual de 7.2 billones de habitantes se incrementará a 8.1 billones para el año 2025 y a 9.1 billones para el año 2050,

notando que dicho crecimiento provendrá casi en su totalidad de los países en vías de desarrollo, haciendo especial connotación en el continente africano.

Aún con tasas de crecimiento reducidas, cada año la población mundial aumenta y junto con ésta la necesidad de producir mayor cantidad de alimentos, bienes y servicios que permitan su supervivencia. Lograr satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer de manera permanente aquellas de las generaciones futuras es el objetivo principal del desarrollo sostenible. Aportar positivamente a éste fin constituye el pilar fundamental de cada una de las materias sobre las cuales trata la responsabilidad social en las organizaciones.

Es así que el problema se define como la creación de conciencia en la humanidad, un problema imposible de resolver sin el aporte de todas las personas que ahora son conscientes de los problemas y soluciones que como humanidad provocamos y somos capaces de corregir . No importa el tamaño de la acción, lo primordial es empezar a tomar acciones de manera inmediata, tanto desde el campo gubernamental como desde el campo privado y personal.

Esta asesoría pretende justamente eso, aportar con un granito de arena al cambio en la mentalidad del mundo, empezando con los trabajadores de ConoBreak en temas como la salud y seguridad ocupacional, el cuidado del medio ambiente y el respeto a los derechos humanos, para luego intentar cambiar la mentalidad de los consumidores.

I.B. OBJETIVOS

I.B.1. Objetivo General

Proporcionar conocimientos y crear conciencia, tanto en trabajadores como en consumidores, sobre la importancia de ser socialmente responsables y actuar procurando satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras.

I.B.2. Objetivos Específicos

- Posicionar a ConoBreak como una organización socialmente responsable en la mente del consumidor y que en consecuencia le permita ganar mercado y generar mayores ingresos.
- Proporcionar conocimientos generales sobre la materia de responsabilidad social, de tal manera que esta asesoría pueda servir como guía para cualquier otro emprendimiento.
- Cambiar la estructura y procedimientos de ConoBreak, de tal manera que minimicen los impactos ambientales, mejoren las relaciones personales y generen un ambiente de trabajo más sano y seguro dentro de la organización.
- Crear programas de ayuda social, de tal manera que ConoBreak pase a formar parte del desarrollo activo de su comunidad.
- Incentivar a otros emprendimientos a adoptar técnicas y procedimientos que aporten positivamente al desarrollo sostenible.

- Eliminar la idea de que responsabilidad social es simplemente un sinónimo de cuidado ambiental y por ende ayudar a conocer todas las otras materias fundamentales de la misma.

I.C. JUSTIFICACION

La mejor justificación para ser socialmente responsables es intentar encontrar una razón para no serlo. Las evidencias están por todas partes, la humanidad ha llegado a un punto en su evolución en el que dispone de todo el conocimiento necesario para saber lo que debe y lo que no debe hacer, sin embargo por alguna razón difícil de comprender el ser humano parece ser lo suficientemente inconsciente como para actuar sistemáticamente en contra de todas las evidencias que tiene y hacer justamente aquellas cosas que conoce tendrán repercusiones sobre si mismo, es solamente así como se explica el consumo exagerador de tabaco y comida chatarra en la actualidad.

Durante una entrevista¹ otorgada al sitio web Democracy Now, el economista y ambientalista chileno Artur Manfred Max-Neef realiza probablemente una de las mejores explicaciones de porque el hombre sigue actuando de manera equivocada. Max-Neef era profesor de economía en la Universidad de Berkeley cuando se encontraba visitando una zona muy pobre en la sierra del Perú, lugar en el que encontró a un hombre de ascendencia indígena, extremadamente pobre, junto a su esposa y cinco hijos, a quienes por su situación económica era incapaz de alimentar.

¹ http://www.democracynow.org/2010/9/22/chilean_economist_manfred_max_neef_us

Max-Neef era hasta entonces un economista que conocía la pobreza solo de manera teórica, sus índices, causas, e incluso posibles soluciones, sin embargo al encontrarse en esa situación no encontró palabra alguna que pudiera utilizar para que aquel hombre comprendiera como podría aliviar su situación, todas sus técnicas, conceptos y demás conocimientos resultaban simplemente inútiles en aquel momento, entonces entendió que tener el conocimiento no es suficiente, que conocer no significa comprender. Max-Neef conocía la pobreza, más no la comprendía porque nunca había sido parte de ella.

Para entender mejor la diferencia entre conocer la pobreza y comprenderla Max-Neef hace una brillante analogía. Pone como ejemplo al amor y dice lo siguiente, “el ser humano puede estudiar aquel fenómeno que llama amor desde el punto de vista psicológico, biológico, sociológico, antropológico e incluso bioquímico y conocer todo aspecto referente al amor, sin embargo jamás lo llegará a comprender hasta haberse enamorado. Es así que se llega a la siguiente conclusión, es imposible comprender algo a menos que se forme parte de ello”².

Al finalizar la entrevista y en base a los puntos anteriormente expuestos Max-Neef hace referencia a una historia que pone un ejemplo muy simple pero real, relacionando todo lo mencionado con la Responsabilidad Social. Cuenta que se encontraba desayunando en un restaurante al sur de Chile, región donde probablemente producen los mejores lácteos del

² http://www.democracynow.org/2010/9/22/chilean_economist_manfred_max_neef_us

país, para su sorpresa al tomar el paquete de mantequilla éste tenía marcada la leyenda “Fabricado en Nueva Zelanda”, hecho imposible de concebir, dado que probablemente a dos cuadras de donde se encontraba sentado producían una mantequilla de mejor calidad y que seguramente estaría mas fresca para su consumo. El hecho es que la mantequilla de Nueva Zelanda se encontraba ahí por una simple razón, ésta resultaba más económica que la mantequilla de la misma ciudad.

Max-Neef comenta lo siguiente “La humanidad actúa, como lo hace, por falta de comprensión, los administradores de aquel restaurante no comprenden que la mantequilla que proviene de Nueva Zelanda es más barata solo porque cuenta con un subsidio por parte del estado Neo Zelandes, que no es otra cosa que un truco económico para impulsar la competitividad de un producto y crear plazas de trabajo, y lo que es más importante, es que en ninguna actividad actual, por grande o pequeña que sea toma en consideración los costos no económicos, en el ejemplo anterior esto se refiere al impacto que tienen en el medio ambiente las emanaciones de dióxido de carbono emanadas por los medios de transporte que trasladaron dicha mantequilla a través de veinte mil kilómetros para llegar a esa mesa”³.

La justificación más razonable que fundamenta la elaboración de éste plan de trabajo de conclusión de carrera responde justamente al mensaje que otorga Artur Manfred Max-Neef, la humanidad necesita ser parte de la responsabilidad social para entenderla. Al ejecutar

³ http://www.democracynow.org/2010/9/22/chilean_economist_manfred_max_neef_us

planes de responsabilidad social, ConoBreak busca plantar una semilla de conciencia en los consumidores jóvenes que acuden a su restaurante, para que éstos sepan considerar aspectos relevantes al desarrollo sostenible en sus futuras decisiones como miembros productivos de la sociedad.

I.D. PRESUPOSICIONES E HIPOTESIS

I.D.1. Presuposiciones

- La responsabilidad social es un tema de importancia mundial. En Ecuador la situación no es tan crítica como en otras regiones pero esto no es motivo para no tomar medidas preventivas.
- Los habitantes de Quito dan cada vez mayor importancia a los temas de cuidado ambiental y el respeto a los derechos humanos. Se espera que acciones en éstos campos contribuyan a generar mayor empatía con el consumidor y por ende incrementar la demanda.
- El gobierno tiene un fuerte respaldo de la ciudadanía, por ende es de suponer que continúe durante algunos periodos más. Tomando en cuenta el accionar del gobierno durante los últimos años, se espera que las medidas ambientales y laborales sean cada vez más demandantes, por tanto puede resultar beneficioso tomar medidas preventivas en estas áreas.
- ConoBreak es una organización pequeña que a la fecha no tiene procedimientos definidos en áreas de Responsabilidad Social.

I.D.2. Hipótesis

Una asesoría en responsabilidad social permitirá localizar falencias a lo largo de la cadena de valor de ConoBreak. Al localizar falencias en la cadena de valor, será posible delinear estrategias que ayuden a contrarrestar dichas falencias.

Si las estrategias son delineadas coherentemente y ejecutadas eficazmente por el personal de la organización, el ambiente laboral mejorará y los clientes serán capaces de percibir un valor agregado en el servicio.

Si los clientes son capaces de percibir un valor agregado en el servicio y la administración de ConoBreak continua implementando cambios según se vayan presentado las necesidades, entonces se creará una ventaja competitiva a largo plazo.

Con una ventaja competitiva bien reconocida por el consumidor, la organización tendrá mayores oportunidades de crecimiento.

I.E. MARCO CONCEPTUAL

En éste documento se aplican términos relacionados a la responsabilidad social, los mismos se definen a continuación:

“Rendición de cuentas

Condición de responder por las decisiones y actividades ante los órganos de gobierno de la organización, autoridades competentes y, más ampliamente, ante sus partes interesadas.

Consumidor

Miembro individual del público en general que compra o utiliza productos o servicios para términos privados.

Cliente

Organización o miembro individual del público en general que compra o utiliza productos o servicios para fines comerciales, privados o públicos.

Debida diligencia

Proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una

organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos.

Empleado

Individuo que mantiene una relación reconocida como “relación de empleo” según el código laboral vigente

Medio Ambiente

Entorno natural en el cual una organización opera, incluyendo el aire, el agua, el cielo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos, el espacio exterior y sus interrelaciones

Comportamiento ético

Comportamiento acorde con los principios de correcta y buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.

Igualdad de Genero

Trato equitativo para hombres y mujeres.

Impacto de una organización

Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el medio ambiente, producido en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.

Iniciativa de Responsabilidad Social

Programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la Responsabilidad Social.

Normativa Internacional de comportamiento

Expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal o casi universal.

Organización

Entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables.

Gobernanza de la organización

Sistema por el cual una organización toma o implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos.

Principio

Base fundamental para la toma de decisiones o para determinar un comportamiento.

Producto

Artículo o sustancia que se ofrece para la venta o es parte del servicio de una organización.

Servicio

Acción de una organización para satisfacer una demanda o una necesidad.

Diálogo Social

Negociación, consulta o simple intercambio de información entre los representantes de gobierno, empleadores y trabajadores, sobre temas de interés común relacionados con política económica y social.

Responsabilidad Social

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad.
- Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas.
- Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento.
- Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Esfera de influencia

Ámbito o alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.

Partes interesadas

Individuo o grupo que tiene interés en cualquier decisión o actividad de la organización.

Involucramiento con las partes interesadas

Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre la organización y una o más de sus partes interesadas, con el propósito de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.

Cadena de suministro

Secuencia de actividades o partes que proporcionan productos o servicios a la organización.

Desarrollo Sostenible

Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Transparencia

Apertura respecto a las decisiones y actividades que afectan a la sociedad, la economía y el medio ambiente, y la voluntad de comunicarlas de manera clara, exacta, oportuna, honesta y completa.

Cadena de Valor

Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.

Grupo vulnerable

Grupo de individuos que comparten una o varias características que son la base de discriminación o circunstancias adversas en el ámbito social, económico, cultural, político o de salud, y que les causan una carencia de medios para alcanzar sus derechos o disfrutar de las mismas oportunidades de los demás.

Trabajador

Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia.

Inocuidad de los alimentos

Concepto que implica que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto.

Cadena alimentaria

Secuencia de las etapas y operaciones involucradas en la producción, procesamiento, distribución, almacenamiento, y manipulación de un alimento y sus ingredientes, desde la producción primaria hasta el consumo.

Peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos

Agente biológico, químico o físico presente en un alimento, o la condición en que éste se halla, que puede ocasionar un efecto adverso para la salud.

Política de inocuidad de los alimentos

Orientación de la organización relativa a la inocuidad de los alimentos, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

PPR

Acrónimo (Programa de prerequisites). Condiciones y actividades básicas que son necesarias para mantener a lo largo de toda la cadena alimentaria un ambiente higiénico apropiado para la producción, manipulación y provisión de productos finales inocuos.

PPR Operativos

Acrónimo (Programa de prerequisites de Operación). Identificado por el análisis de peligros como esencial para controlar la probabilidad de introducir peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos.

PCC

Acrónimo (Punto Crítico de Control). Etapa en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Limite crítico

Criterio que diferencia la aceptabilidad de la inaceptabilidad.

HACCP

Acrónimo en ingles (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), en algunos países utilizan el acrónimo APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).”⁴

⁴ Definiciones transcritas de la norma ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social.

I.F. METODOLOGÍA

El primer paso para la elaboración de este proyecto será realizar un análisis del entorno macroeconómico, con el fin de conocer el medio en el que se desarrolla la organización y como éste puede influenciar en el delineamiento de estrategias.

Posteriormente se realizará un análisis interno que permitirá comprender la situación actual de la organización, para lo cual se considera celebrar reuniones con sus integrantes. Se buscará que las reuniones sean lo más productivas posibles, motivando la participación de todos sus trabajadores sin importar su posición.

Una vez analizado el entorno macro y micro se realizará una investigación de mercado que tiene como finalidad aclarar cuan trascendente es para los consumidores la responsabilidad social de una organización, así como comprender que tan profundo es su conocimiento respecto a la materia y cuales son sus demandas más importantes.

Con la información recolectada hasta este punto se desarrollará el capítulo más importante de la asesoría, comprender la responsabilidad social de ConoBreak, se tomará como base la norma ISO 26000, Guía de Responsabilidad Social, para analizar las materias fundamentales con cada uno de sus asuntos pertinentes, se interpretarán los aspectos más importantes de cada uno de los asuntos que trata la guía y se definirá cuales de ellos resultan relevantes para los intereses de la organización y los de sus consumidores.

Finalmente se pasará a diseñar un plan de acción que pretende dar un giro positivo a la organización, mejorando sus condiciones laborales, procesos productivos, impactos al medio ambiente y relaciones con la comunidad. Todo esto permitirá crear un posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO

II.A. INDICADORES ECONÓMICOS

II.A.1. Producto Interno Bruto

La economía del Ecuador es relativamente pequeña y altamente sensible al entorno internacional. Según cifras del Banco Mundial y del Banco Central, el Ecuador reportó un PIB total de 84,040 millones de dólares en el año 2012, valor que representó aproximadamente el 0.12% del PIB global. En relación con los demás países de la región, se puede observar que la economía Ecuatoriana tiene tendencias similares, registrando tasas de crecimiento y reducción durante los mismos periodos

Muy aparte de que el gobierno haya tomado decisiones acertadas en algunos campos y decisiones erradas en otros, la realidad es que la economía del Ecuador aún depende enormemente del ingreso petrolero.

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, los sectores que más contribuyeron al crecimiento del PIB no petrolero fueron la construcción, la agricultura, la pesca, el turismo y la industria manufacturera. Según las previsiones para el próximo año, la actividad de la construcción reducirá casi a la mitad su ritmo de crecimiento, mientras que del sector turístico se espera un crecimiento mayor al del promedio mundial.

II.A.2. Inflación

Para el análisis de la inflación se ha tomado como referencia los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Según los datos que publican en su último informe la inflación anual para Noviembre del 2013 fue de 2.3%, la mensual del 0.39% y la acumulada del 2.49%.

De acuerdo a las variaciones registradas en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), se puede apreciar que las ciudades de la costa registran una variación considerablemente mayor a las ciudades de la sierra, promediando índices del 0.57% y el 0.25% respectivamente. Manta y Guayaquil son las ciudades que mayor inflación registraron durante Noviembre de 2013 con promedios de 0.93% y 0.60%.

Al analizar los índices de inflación por divisiones de artículos se puede observar que la división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más contribuyó al aumento del índice general de precios (IPC), pues representa el 54.41%. Entre las ocho divisiones restantes aportaron un total de 11.16%, siendo la de transporte la que menos aportó para que el IPC aumente.

En el contexto internacional, según información publicada por el Banco Mundial, se puede observar que todos los países de Latino América tienen promedios de inflación similares

que están alrededor del 4%, a excepción de Venezuela cuya inflación en el 2012 fue del 21.07% y se espera que el 2013 cierre con una inflación superior al 50%.

II.A.3. Salario Mínimo

FIGURA 2.1: Incremento del Salario Mínimo Unificado 2006 – 2013

Año	Salario	Incremento
2006	\$160.00	6.70%
2007	\$170.00	6.25%
2008	\$200.00	17.65%
2009	\$218.00	9.00%
2010	\$240.00	10.09%
2011	\$264.00	10.00%
2012	\$292.00	10.61%
2013	\$318.00	8.90%
2014	\$340.00	6.83%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC.

Elaborado: El autor

Durante los últimos nueve años el salario mínimo unificado se a duplicado, pasando de ciento sesenta dólares en el 2006 a tres cientos cuarenta dólares en el 2014. Para determinar los porcentajes de incremento se tomaron en cuenta principalmente dos factores, la inflación proyectada para el siguiente año y el índice que productividad del país. En promedio todos los años anteriores al 2014 el salario mínimo se incremento en un 10%.

A pesar de los fuertes incrementos en el salario mínimo durante los últimos años, el gobierno considera que éste aún no es lo suficientemente alto como para cubrir las

necesidades básicas de una familia, tomando como relación el costo de la Canasta Básica Familiar, y por ello dispuso crear el “Salario Digno”. A partir del año 2013 el valor mínimo que una empresa debe pagar a sus empleados para poder reportar utilidades es igual a trescientos sesenta y ocho dólares con cinco centavos.

II.B. INDICADORES SOCIALES

II.B.1. Salud

Según el documento “Encuesta Nacional de Salud y Nutrición – ENSANUT-ECU 2011-2013”, publicado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador y el INEC, el principal problema de la población en el campo de la salud, tanto a nivel urbano como rural, radica en la mala alimentación de las personas durante su ciclo de vida.

Los resultados del estudio demuestran que la mala nutrición está fuertemente ligada con la condición social de los habitantes, muchas veces la mala nutrición empieza desde la gestación del bebé, al no estar bien alimentada la madre el desarrollo del bebé se ve afectado también, provocando daños irreversibles que posteriormente afectarán su capacidad mental. La falta de acceso a atención profesional durante el parto, falta de cuidado y estimulación, vacunación incompleta y condiciones de higiene muy pobres son algunas de las principales causas en la etapa de la niñez, mientras que el sedentarismo, la falta de educación sexual, tabaco, drogas y dietas no saludables son las principales causas de los problemas en la vida adulta.

II.B.2. Educación

Uno de los principales pilares del actual régimen radica en la mejora de la educación, es por ello que la inversión en el sector se incrementó sustancialmente de 1100 millones en el año 2006 a 2800 millones en el año 2012.

Analizando la información publicada por el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador – SIICE respecto a la tasa de analfabetismo de personas mayores a 15 años se puede observar que no existe un avance significativo, puesto que en más de diez años no se a logrado bajar ni un punto porcentual.

Analizando la información de los portales públicos enfocados en áreas de educación se puede observar que la meta principal es la de mejorar la educación superior, con proyectos como la ciudad del conocimiento Yachai y el nuevo sistema de evaluación de universidades, éste último tiene como objetivo garantizar la gratuidad de la educación a nivel general, abriendo oportunidades para todos sin importar su condición económica.

II.B.3. Empleo

Al analizar el ámbito del empleo en el Ecuador es fácil notar que el problema a resolver no radica en la tasa de desempleo, en Junio de 2013 dicha tasa fue del 4.9%, valor muy por debajo de aquellos registrados en países como España (26.3%), Francia (10.9%), Italia

(12%), Alemania (6.6%) y la media de los países latinoamericanos que en Junio del 2013 fue del 6.5%.⁵

El problema del Ecuador radica en la tasa de subempleo, según la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo publicada en Septiembre del 2013 por el INEC, en Septiembre del mismo año la tasa de subempleo fue del 42.69% de la población económicamente activa. Se ubican en este sector todas aquellas personas que tuvieron un trabajo con una duración menor a las 40 horas semanales que dicta la ley para recibir un salario mínimo vital.

Resulta interesante observar que a pesar de que la tasa de empleo no ha crecido de manera significativa durante los últimos periodos, el enrolamiento al seguro social publico si lo ha hecho, lo cual quiere decir que personas que anteriormente si contaban con un empleo a tiempo completo no eran aseguradas por sus patronos. Dicho crecimiento radica en las fuertes sanciones que dictamina la ley para quienes no aseguran a sus empleados actualmente.

⁵ Fuente: OIT (Laborsta).

II.C. CONSIDERACIONES ECOLOGICAS

Ecuador es uno de los 17 países mega diversos del mundo. El Centro de Monitoreo de la Conservación del Ambiente, un organismo del Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente estima que en conjunto éstos países albergan mas del 70% de la biodiversidad de la tierra, con apenas el 10% de su superficie.

La Constitución del Ecuador emitida en el año 2008, está inspirada en la filosofía del "Buen vivir", que promueve la convivencia en armonía con la naturaleza o Pacha Mama, mediante el cuidado de la biodiversidad, de los recursos naturales, de la biósfera y del patrimonio natural. Esta constitución es la primera en otorgar derechos a la naturaleza exigibles jurídicamente.

Las iniciativas tomadas por el gobierno a favor de la naturaleza influyen indirectamente sobre los intereses de ConoBreak. Los requisitos necesarios para obtener la licencia de funcionamiento del Municipio son cada vez más demandantes e incluyen entre otros los certificados del Ministerio de Ambiente.

Respecto a las emisiones de CO2 a la atmosfera per cápita, según el Banco Mundial el Ecuador se encuentra ligeramente por debajo del promedio de Latinoamérica y sorprendentemente China tiene un promedio ligeramente mayor al de los países

Sudamericanos, muy por debajo del promedio de Estados Unidos. Se debe tomar en cuenta que la información esta expresada en toneladas métricas al año per cápita.

II.D. CONSIDERACIONES TECNOLOGICAS

El ámbito de Ciencia y Tecnología es probablemente el que mayor atención requiere por parte del Gobierno si se pretende cambiar la economía del país. El Banco Mundial ofrece índices sobre el valor de las exportaciones de productos tecnológicos, valores obtenidos por patentes registradas, valores por uso de propiedad intelectual y aplicaciones con marcas registradas. El Ecuador es prácticamente inexistente en este ámbito a nivel mundial.

Para ConoBreak el factor tecnológico resulta importante en materia de agilización de procesos, ahorro en personal y control de índices.

Uno de los principales problemas que tienen las Pymes en Ecuador es que no tienen sistemas que les permitan saber la realidad de sus negocios, todo se lleva únicamente a nivel de contabilidad y en muchos de los casos esta se hace manualmente, así es imposible que sus administradores puedan tomar decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa.

II.E. CONSIDERACIONES DEMOGRAFICAS

II.E.1. Población

Ecuador es un país con casi 15 millones de habitantes, lo cual representa el 0.2% de la población mundial y el 2% de la población de América Latina, su densidad poblacional por kilometro cuadrado es una de las más altas de la región con 52 habitantes por kilometro cuadrado.

Según datos arrojados por los Censos de Población y Vivienda de los años 2001 y 2010 se puede notar que el ritmo de crecimiento de la población ha disminuido ligeramente y que más del 70% de la población esta concentrada en el rango de 1 a 39 años, por tanto se puede definir al Ecuador como un país joven. La relación hombre mujer es prácticamente de uno a uno.

El 66% de la población habita en zonas urbanas mientras que el 34% lo hace en zonas rurales. Las provincias con mayor concentración de población son Guayas, Pichincha y Manabí que en conjunto suman el 55.7% de la población. La región más habitada es la costa con un 49.3% de la población, seguida por la sierra con un 45%.

II.E.2. Migración

Hablar de migración en Ecuador es un sinónimo de remesas, obligados a salir del país en busca de mejores oportunidades para sostener a sus familia ciudadanos ecuatorianos se vieron obligados a abandonar sus hogares para trabajar ilegalmente en el extranjero, principalmente Estados Unidos y España. Las remesas pronto se convirtieron en uno de los pilares principales para poder sostener la dolarización del país, alcanzando sus niveles máximos en el año 2007 cuando se promediaban ingresos promedio trimestrales de entre setecientos y ochocientos millones de dólares. Actualmente debido al lento crecimiento de la economía americana y la fuerte crisis que azota a España muchos de los empleos se han perdido, afectando el envío de remesas drásticamente.

Las provincias con mayor numero de migrantes son Cañar, Loja y Azuay, sin embargo la ciudades que mayor cantidad de remesas reciben con Quito y Guayaquil que juntas reciben casi el 50% de las remesas enviadas al país.

Lo triste es ver que toda la atención sobre el tema migratorio recae sobre el tema monetario de las remesas, más no en el daño emocional y psicológico que sufren los hijos de los migrantes, quienes reciben el dinero pero no tienen a sus padres para apoyarlos. Azogues es la ciudad con el mayor numero de suicidios, la mayoría de estos son cometidos por hijos de migrantes con problemas emocionales.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO PRELIMINAR

III.A. LA ORGANIZACION

El nombre comercial de la organización es ConoBreak. El restaurante se encuentra ubicado en la esquina de las calles Isla Marchena y Granados, con un área de construcción de 80 metros cuadrados tiene una capacidad de aforo de 40 personas. Está integrado por 4 personas. El giro de su negocio se desarrolla en el área de comida rápida.

III.B. HISTORICO

ConoBreak fue fundado por María Fernanda Salazar y Manuel Alejandro Banderas en Junio del 2012. En vista del auge comercial que tuvo el sector de la avenida de los Granados a raíz del año 2010, con la inauguración del nuevo campus de la Universidad de las Américas, el centro comercial Granados Shopping y grandes concesionarios automotrices, se observó la necesidad de atender a un nicho de clientes que demandaban alimentarse con un producto de calidad a un precio asequible, hasta entonces carente en la zona.

Con la necesidad en mente inicia la búsqueda del producto, la presencia mayoritaria de personas jóvenes en la zona dejaba claro que éste debía ofrecer una característica novedosa para tener éxito, es así como se empieza a construir el concepto de un restaurante que intentaría ofrecer una experiencia más que un producto.

ConoBreak empieza a ofrecer pizzas en cono en un sencillo local y pronto llama la atención de los estudiantes. Seis meses después de la apertura llegó la necesidad de realizar una ampliación, la oportunidad sirvió para ejecutar la remodelación total del local que permitió finalmente plasmar el concepto que se había planificado desde el inicio, se adornaron las paredes con frases de motivación de grandes personajes en la historia con el propósito de alentar a los jóvenes a perseguir sus sueños. El concepto tuvo gran acogida y pronto se duplicaron las ventas.

En la actualidad ConoBreak ofrece una mayor cantidad de productos y es uno de los pocos restaurantes en el sector que tienen ventas constantes. Existen posibilidades de crecimiento pero también el riesgo de pérdida de mercado ante las grandes cadenas de comida rápida que han visto en la zona un mercado representativo para sus inversiones.

III.C. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

ConoBreak es un restaurante de comida rápida especializado en pizzas en cono y dirigido principalmente a estudiantes de la zona con estrato social medio.

III.D. MERCADO

El tamaño del mercado de comida rápida en Ecuador es desconocido dado que no existen estudios de mercado formales al respecto, sin embargo se puede obtener una idea en base a

un artículo publicado por el diario El Telégrafo el 2 de Septiembre del 2014 en el que se afirma lo siguiente “como una referencia, en el 2009, según datos de la firma ICA (Ingenieros Consultores Asociados), en el informe Pulso Ecuador los Ecuatorianos gastaron aproximadamente \$ 48.27 millones en comida rápida al mes... Para Patricio Arrata, director de ICA, las cifras debieron crecer considerablemente en 4 años, pues, tanto el marketing de las empresas, como el ritmo acelerado de vida, impulsan a las personas a consumir este tipo de comida por su rapidez, aunque no necesariamente por un costo menor.”⁶

El crecimiento de este mercado se ratifica al ver que empresas como Int Food Services (KFC), Deli Internacional (El Español) y Arcgold Ecuador (McDonald's) se encuentran entre las 500 empresas más grandes del país según la revista Vistazo con un crecimiento mayor al 10% anual en promedio según los datos publicados por el portal web del SRI. Nuevas franquicias internacionales ven en Ecuador un buen mercado para invertir, tal es el caso de Subway que desde el 2011 ha abierto 46 locales en el país.

⁶ <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-gasta-mas-de-4827-millones-en-comida-rapida-al-mes.html>

III.E. PRODUCTOS

El menú de ConoBreak se compone de la siguiente manera:

- Producto: Caprese.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, tomate, albaca, cebolla.
 Tiempo de entrega: 8 - 10 minutos.
 Costo: \$ 2.50

- Producto: Vegetariana.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, cebolla, pimiento, aceitunas, champiñones.
 Tiempo de entrega: 8 – 10 minutos.
 Costo: \$ 2.80

- Producto: Jamón.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, jamón, champiñones
 Tiempo de entrega: 8 – 10 minutos.
 Costo: \$ 2.80

- Producto: Pepperoni.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, pepperoni, champiñones.
 Tiempo de entrega: 8 – 10 minutos.
 Costo: \$ 2.80

- Producto: Hawaiana.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, jamón, piña.
 Tiempo de entrega: 8 – 10 minutos.
 Costo: \$ 2.80

- Producto: Precisa.
 Categoría: ConoPizzas.
 Ingredientes: Mozzarella, jamón, peppeoni, champiñones, pimiento.
 Tiempo de entrega: 8 – 10 minutos.
 Costo: \$ 3.00

- Producto: Mexicana.

- | | |
|--------------------|--------------------------------------|
| Categoría: | ConoPizzas. |
| Ingredientes: | Mozarella, carne, cheddar, pimienta. |
| Tiempo de entrega: | 8 – 10 minutos. |
| Costo: | \$ 3.00 |
-
- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| • Producto: | Carnivora. |
| Categoría: | ConoPizzas. |
| Ingredientes: | Mozarella, jamón, peppeoni, carne. |
| Tiempo de entrega: | 8 – 10 minutos. |
| Costo: | \$ 3.00 |

 - | | |
|--------------------|--|
| • Producto: | Jack. |
| Categoría: | ConoPizzas. |
| Ingredientes: | Mozarella, pollo en salsa Jack Daniel's. |
| Tiempo de entrega: | 8 – 10 minutos. |
| Costo: | \$ 3.15 |

 - | | |
|--------------------|---|
| • Producto: | Jack & Cia. |
| Categoría: | ConoPizzas. |
| Ingredientes: | Mozarella, pollo en salsa Jack Daniel's, cebolla, pimienta, aceitunas, champiñones. |
| Tiempo de entrega: | 8 – 10 minutos. |
| Costo: | \$ 3.25 |

 - | | |
|--------------------|---------------------------------------|
| • Producto: | Frutillas. |
| Categoría: | ConoPostres. |
| Ingredientes: | Frutillas, nutella, leche condensada. |
| Tiempo de entrega: | 5 minutos. |
| Costo: | \$ 2.80 |

 - | | |
|--------------------|------------------------------------|
| • Producto: | Banano. |
| Categoría: | ConoPostres. |
| Ingredientes: | Banano, nutella, leche condensada. |
| Tiempo de entrega: | 5 minutos. |
| Costo: | \$ 2.80 |

 - | | |
|--------------------|---|
| • Producto: | Mixto |
| Categoría: | ConoPostres. |
| Ingredientes: | Frutillas, banano, nutella, leche condensada. |
| Tiempo de entrega: | 5 minutos. |
| Costo: | \$ 2.80 |

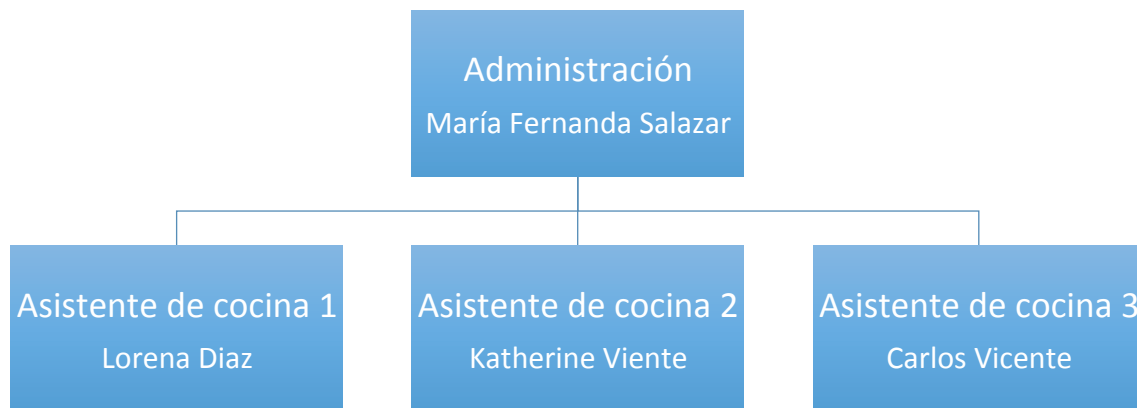
- Producto: Hotdog
Categoría: Otros.
Ingredientes: Salchicha premium, picadillo de la casa, papas fritas, salsas de tomate, mayonesa y mostaza.
Tiempo de entrega: 5 minutos.
Costo: \$ 2.25
- Producto: Sanduche
Categoría: Otros.
Ingredientes: Mozzarella, jamón, lechuga, tomate, cebolla, papas fritas, salsa de tomate, mayonesa, mostaza.
Tiempo de entrega: 5 minutos.
Costo: \$ 1.80

Todos los productos de ConoBreak incluyen un vaso de gaseosa o Nestea gratis. El hotdog y el sanduche se incluyeron en el menú posteriormente al observar que dentro de los grupos de amigos existen estudiantes que necesitan una opción más asequible, con la finalidad de poder captar a todo el grupo se decidió incluir estos dos nuevos productos.

III.F. ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL

Para la consecución de este trabajo y en vista de no existir una estructura organizacional elaborada por la organización, se elaboró la siguiente:

FIGURA 3.1: Estructura organizacional de ConoBreak.



Fuente: El autor
Elaborado: El autor

III.G. POLITICAS Y PROCESOS

Dentro de los procesos que se realizan en ConoBreak se destacan los siguientes:

1. Existe un software de facturación que lleva un registro de las ventas diarias, con las cifras obtenidas es posible ver claramente cuales son los productos estrella y cuales son las horas pico del negocio.

2. El mismo software anula la necesidad de comunicar verbalmente cada orden a cocina o el uso de tickets que muchas veces provocan problemas al extraviarse o confundirse. Una vez facturada la orden, el sistema despliega un detalle de lo facturado en un monitor en el área de cocina. Se lleva un registro del tiempo que le toma al área de cocina entregar cada orden.
3. Reducir el tiempo de entrega es vital, para ello durante las horas pico del día, el área de cocina debe tener un mínimo de conos de cada sabor listos para ingresar al horno y adicionalmente tener preparadas pre mezclas de cada uno de los sabores de pizza. Estos procesos permiten reducir los tiempos de entrega en horas pico de 20 o 30 minutos a tan solo 10 minutos.
4. La calidad del producto es sin duda la principal diferencia de ConoBreak respecto a los demás restaurantes de la zona, para esto la administración exige que se mantenga un control permanente de la frescura de los insumos, tanto durante la revisión de inventario como durante la preparación de los productos. Es política de la organización realizar pedidos pequeños con mayor frecuencia para evitar perdidas debido a las fluctuaciones en ventas.
5. La imagen del local es otro factor clave. Todos los días al terminar la jornada el local debe limpiarse en su totalidad, el uso de desinfectantes tanto en el área de clientes

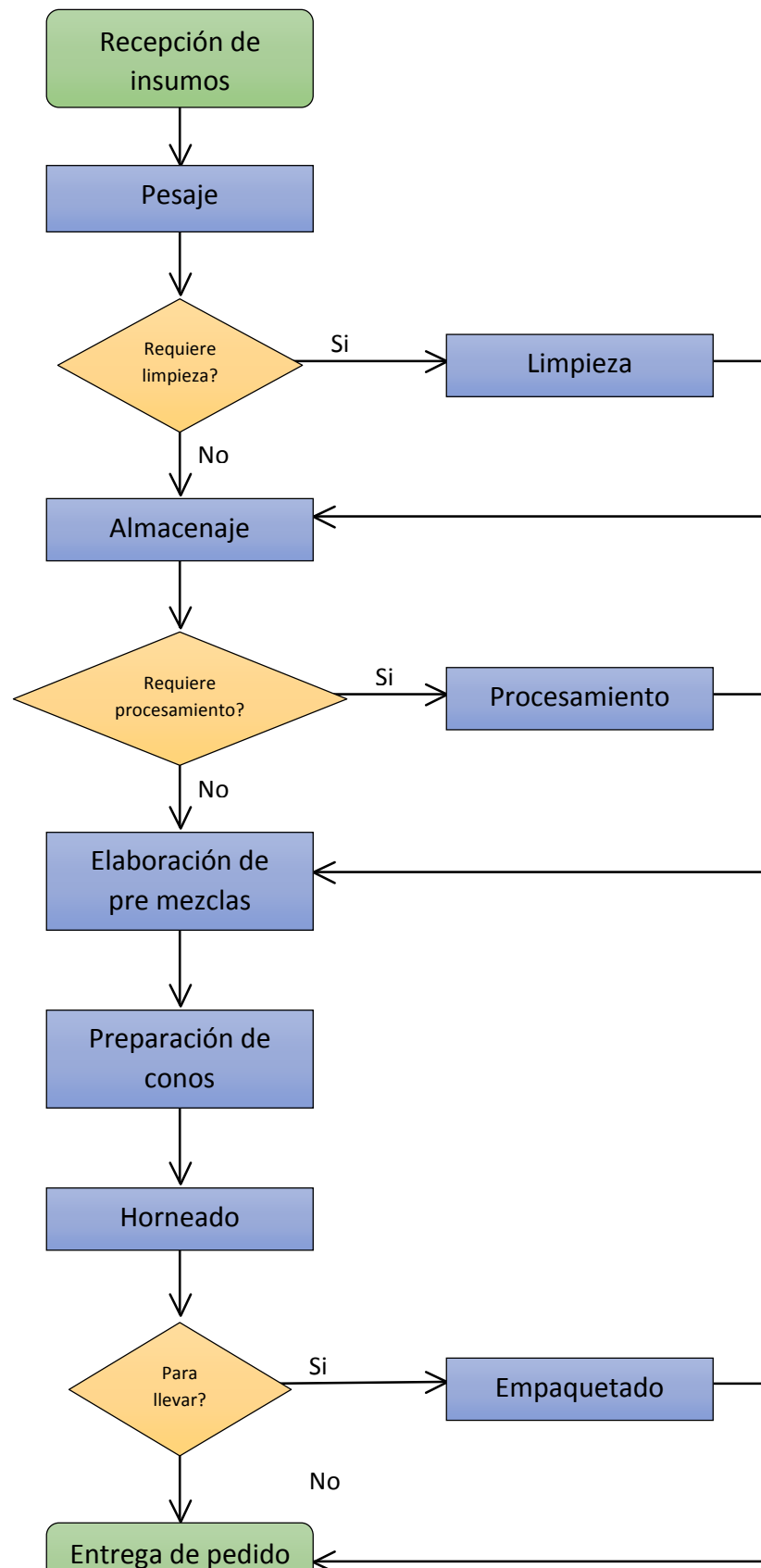
como en el área de cocina ha evitado la proliferación de insectos. Los baños son desinfectados permanentemente durante el día.

6. La mayor cantidad de insumos se obtiene a través de proveedores que realizan entregas a domicilio, cada proveedor toma los pedidos y realiza las entregas durante días específicos de la semana. Esto permite reducir costos, mantener niveles de inventario más bajos y reducir el trabajo administrativo.
7. El personal que trabaja en ConoBreak es joven y entusiasta, con esto se intenta hacer que los clientes se sientan identificados con el lugar, ver que las personas que los atienden son iguales a ellos los hace sentirse más cómodos, esto permite incluso tener cierto nivel de camaradería que ayuda a incrementar la frecuencia de visitas.

III.H. ANALISIS DE LAS AREAS DE LA ORGANIZACIÓN

III.H.1 PRODUCCIÓN

El área de producción en ConoBreak es el centro de la organización, 3 de las 4 personas que trabajan en ella se dedican a tiempo a las labores que demanda esta área. A continuación se detalla un diagrama de flujo con los principales procesos:

FIGURA 3.2: Diagrama de flujo preparación de conos.

Puntos importantes del flujo de preparación de conos:

- ✓ Durante la recepción de insumos debe estar presente el administrador del establecimiento para revisar que las cantidades recibidas correspondan a aquellas facturadas por el proveedor. Generalmente se logra conseguir verduras más frescas y a menor precio de comerciantes informales que no manejan paquetes con tamaños estandarizados, haciendo necesarios controles permanentes para evitar pérdidas.
- ✓ Los asistentes de cocina son responsables de verificar al momento del ingreso que los insumos se encuentren en buen estado, de no ser así deberán reportar inmediatamente al administrador para que éste resuelva con el proveedor.
- ✓ Previo al almacenamiento de los insumos éstos deben limpiarse de tal manera que queden listos para cuando se los requiera en cocina para la preparación de los conos.
- ✓ Uno de los factores clave para el éxito del restaurante es la preparación de los ingredientes de la casa, en ConoBreak se prepara la salsa de la pizza con ingredientes naturales. La salsa Jack Daniel's, la carne, el ají entre otros son ingredientes compuestos de los cuales se debe mantener niveles de stock acordes a la demanda planificada para la semana.

- ✓ Durante las mañanas, previa apertura, el administrador decide que cantidad de premezclas deben prepararse dependiendo de su estimación de venta para el día. En días previos a feriados o fechas simbólicas como San Valentín la demanda de conos suele ser mucho más alta de lo normal.

III.H.2 RECURSOS HUMANOS

ConoBreak es un emprendimiento pequeño que aún no requiere de un manejo complejo del área de recursos humanos. La contratación del personal es responsabilidad de la administración, por lo general se da preferencia a los aspirantes que se acercan por medio de referencias personales. Debido a la estandarización de las recetas no es indispensable que los asistentes de cocina tengan experiencia previa, haciendo que muchas veces sus valores, cualidades emocionales, capacidad para relacionarse y acatar ordenes tengan mayor valor para la administración al momento de tomar una decisión.

Cumpliendo con las obligaciones legales vigentes en el Ecuador, ConoBreak mantiene a todos sus trabajadores afiliados al IESS con los salarios mínimos que manda la ley, realiza el pago puntual de los componentes salariales, respeta los tiempos de la jornada laboral, periodos de descanso, vacaciones, protección de la maternidad y demás condiciones de trabajo básicas con las que deben contar los trabajadores.

A pesar de no haber creado políticas de conducta, la administración y los trabajadores, basados en su educación y sus valores personales, respetan los principios básicos establecidos en la carta de los derechos humanos y consideran inaceptable cualquier acto que vaya en contra de los mismos. La administración es responsable de garantizar que ninguna de las actividades que deba ejecutar el personal ponga en riesgo su salud física o mental, o pueda tener repercusiones sobre sus valores personales o autoestima.

La organización respeta e impulsa el derecho a la no discriminación, basados en los principios de los Derechos Humanos que indican que a ninguna persona puede negársele un derecho o una oportunidad basados en motivos ilegítimos como son la raza, color, género, nacionalidad, religión, etnia, procedencia social, discapacidad, embarazo, opiniones políticas entre otros.

III.H.3 TECNOLOGIA

La administración de ConoBreak es consciente de los beneficios que aporta el uso de un buen software en la administración de un restaurante. Imagen del establecimiento, reportes de ventas, detalles de impuestos, reducción de tiempos de operación, reducción de costos de personal, reducción de costos de inventario, son entre otros los beneficios que se generan con la inversión en software especializado.

El software con el que cuenta actualmente la organización fue hecho por la administración, es básicamente un sistema de facturación que permite llevar un registro de ventas y adicionalmente agilizar el despacho de productos en el área de cocina, ha sido de vital importancia para la operación hasta el momento, sin embargo existen muchas funcionalidades importantes de las que carece, por lo cual se esta creando un nuevo sistema que incluirá entre otras funcionalidades las siguientes:

- ✓ Posibilidad de hacer cobros previo y posteriores a la entrega de los productos.
- ✓ Compatibilidad con dispositivos móviles con sistema operativo IOS como iPod, iPhone y iPad para la toma de ordenes.
- ✓ Posibilidad de dividir la cuenta entre varias personas.
- ✓ Registros de ingreso y egreso del personal.
- ✓ Manejo de diferentes áreas de producción.
- ✓ Control de inventarios.
- ✓ Creación de listas de compras.
- ✓ Acceso remoto. (Los cambios se ejecutan en tiempo real sin necesidad de reiniciar el sistema)
- ✓ Reportes detallados de compras, ventas, impuestos, inventarios, personal, etc.

III.H.4 FINANCIERA

ConoBreak carece de un área financiera, siendo propiedad de una sola persona que a la vez ejerce la administración del restaurante y por estar registrada bajo el sistema impositivo RISE (Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano) no ha sido necesario elaborar estados financieros para rendición de cuentas.

Tomando en cuenta el tamaño del negocio, la planificación de flujos de caja no es necesaria. Los únicos costos no recurrentes mensualmente son el pago de los componentes salariales, adquisición de maquinaria y pagos de permisos de funcionamiento para lo cual la administración crea un fondo de reserva con los ingresos mensuales.

III.H.5 MARKETING

Las estrategias que le permitan a ConoBreak crecer mediante la captación de una mayor cuota de mercado son responsabilidad de la administración. Actualmente el mercado de ConoBreak se limita prácticamente a los estudiantes de la Universidad de las Américas, por tanto cualquier estrategia debe enfocarse en aumentar su presencia en este mercado y a la vez hacer que el producto se torne atractivo para otros nichos, como lo son las personas que residen o trabajan dentro del sector.

La Universidad de las Américas esta catalogada como una universidad de estrato medio a medio alto, sin embargo existen muchos estudiantes cuyos padres hacen un esfuerzo grande por pagarles la universidad, sin poder permitirse entregarles mesadas holgadas para su

alimentación fuera de casa o para actividades recreativas, por ende cualquier variación en el precio del producto puede tener una fuerte repercusión en la cantidad demanda según pudo constatar la administración de ConoBreak en la actitud de sus clientes al realizar incrementos en los precios de sus productos tras la renovación del establecimiento, afortunadamente los clientes supieron valorar el valor agregado del producto y la demanda no se vio afectada.

La estrategia de ConoBreak hasta el momento ha sido la de ofrecer un producto de calidad al menor precio posible. Sin embargo su producto estrella es más costoso que el de muchas otras opciones dentro de la zona, debido a ello se tomo la decisión de agregar dos nuevos productos al menú, el hotdog y el sanduche con precios de \$ 2.25 y \$ 1.80 respectivamente, ésta estrategia permitió captar grupos completos de amigos que antes debían dividirse por su capacidad económica.

La administración está totalmente convencida de que el ambiente que puedan ofrecer es tan importante como las cualidades del producto en si mismo, debido a ello se tomo la decisión de remodelar el local para ofrecer mayor comodidad y adornarlo con el fin de inspirar a los estudiantes a perseguir sus sueños sin importar los tropiezos que puedan tener durante el camino.

III.H.6 LEGAL

Respecto a tributación, ConoBreak esta registrado bajo el sistema impositivo RISE que el SRI pone a disposición para personas naturales cuyos ingresos no superen los sesenta mil dólares dentro de un periodo fiscal, beneficiándose así de no tener que cobrar IVA, sufrir retenciones por parte de clientes y ahorrar tiempo haciendo cálculos de impuestos para las declaraciones mensuales.

Acatándose a las regulaciones municipales, el establecimiento cuenta con la LUAE (Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas), cumpliendo así con los requisitos exigidos por la administración zonal de compatibilidad de uso de suelos, el cuerpo de bomberos, el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud Pública del Ecuador.

Todos los trabajadores de ConoBreak ejercen los derechos exigidos por el Ministerio de Relaciones Laborales que se detallan a continuación:

- ✓ Afiliación al IESS.
- ✓ Percibir el salario mínimo vital vigente a la fecha.
- ✓ Percibir horas extras en caso de trabajarlas.
- ✓ Percibir el decimo tercer y cuarto sueldo en las fechas establecidas.
- ✓ Percibir los fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.
- ✓ Tener un periodo de vacaciones laborables remuneradas.
- ✓ Recibir un periodo de maternidad o paternidad, según sea el caso.

III.H.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL

ConoBreak en su afán de hacer responsablemente las cosas cumple parcialmente con algunos asuntos de las materias fundamentales sobre responsabilidad social descritos en la normal ISO 26000 sin siquiera estar consientes de ello, especialmente con aquellos asuntos referentes al respeto de los derechos humanos y practicas laborales.

Al igual que la gran mayoría de casos en el Ecuador, la administración de ConoBreak le da muy poca importancia a la responsabilidad social debido al mal formado concepto de que ésta solo trata asuntos relacionados al medio ambiente, con la ayuda de esta asesoría se pretende corregir ese pensamiento y demostrar que tomar acciones sobre asuntos relacionados a la responsabilidad social pueden ayudar a generar ingresos económicos para la organización.

Tener políticas y procesos definidos ayudan enormemente a la imagen de una organización, no tan solo frente a sus clientes sino también ante sus trabajadores, eliminan inquietudes, generan confianza y por ende crean un sentimiento de seguridad, son detalles que con el tiempo van marcando una diferencia a favor para quienes se preocupan de implementar estos conceptos a favor de su organización. En el caso de ConoBreak se intentará implementar practicas que incluyan asuntos de cada uno de los temas fundamentales de responsabilidad social descritos en la normal ISO 26000.

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN

IV.A FACTORES A REVISAR

TABLA 4.1: Factores a revisar con entrevistas externas

FACTOR	PROPÓSITO
1. Perfil de clientes de ConoBreak. - Edad. - Ocupación. - Sexo. - Presupuesto diario para alimentación. - Cuidado en alimentación. - Nivel de actividad física. - Apertura para labor comunitaria.	Definir el nicho de mercado de ConoBreak.
2. Relación con ConoBreak. - Son clientes habituales?. - Frecuencia de visitas. - Factor que más gusta de ConoBreak. - Sugerencias. - Con quién acuden. - Producto que más se consume. - Producto que más gusta. - Como nos ven en relación al medio ambiente.	Definir patrones de comportamiento en la relación de ConoBreak con sus clientes.
3. Percepción de la calidad. - Nutrición. - Forma de preparación. - Sabor. - Precio. - Estandarización. - Presentación. - Tiempo de espera. - Atención. - Imagen. - Profesionalismo.	Definir fortalezas y debilidades del producto y el personal.

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

TABLA 4.2: Factores a revisar con entrevistas internas.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
FACTOR	PROPÓSITO
1. Planificación. - Visión. - Misión. - Objetivos. - Estrategias. - Políticas. - Procedimientos.	Definir si la organización tiene una finalidad y estrategias para alcanzarla.
2. Organización. - Estructura organizacional. - División y distribución de funciones. - Cultura organizacional. - Métodos de contratación.	Definir si la organización tiene una estructura para su funcionamiento.
3. Dirección. - Liderazgo. - Comunicación. - Motivación. - Manejo de conflictos. - Tecnología de la información. - Toma de decisiones. - Creatividad e innovación. - Sistemas de control. - Áreas de aplicación. - Herramientas. - Calidad.	Definir fortalezas y debilidades de la dirección.
5. Bienestar del personal. - Compensaciones. - Ambiente laboral. - Importancia de sus funciones. - Seguridad emocional. - Seguridad física. - Imagen.	Analizar el estado emocional de los trabajadores.

Fuente: Franklin, E; Auditoría Administrativa, Prince Prentice Hall, Segunda Edición.

Elaborado por: El autor

IV.B. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

IV.B.1 Investigación Documental

Dada la naturaleza de ConoBreak, su tamaño operativo y su tiempo de funcionamiento no se cuenta con documentos normativos como acta de constitución, reglamentos internos o convenios. Tampoco existe documentación administrativa como organigramas, manuales administrativos, manuales de procesos, inventarios, ni ningún tipo de documentación similar.

Esta asesoría se basará en recomendaciones de normas internacionales y en las imposiciones legales y regulatorias aplicables a la organización en territorio ecuatoriano.

Los principales documentos investigados se listan a continuación:

- Norma ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social.
- Norma ISO 22000. Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.
- Norma ISO 9001. Sistemas de Gestión de Calidad.
- Norma OHSAS 18001. Sistema de Gestión de seguridad y salud ocupacional.
- Ordenanzas emitidas por la Alcaldía del Distrito Metropolitano de Quito.
- Ley de Gestión Ambiental emitida por el Ministerio de Ambiente.
- Declaración de los Derechos Humanos.
- Directrices de las Naciones Unidas para la protección del Consumidor.
- La constitución del Ecuador del 2008.
- Declaración de Filadelfia, Organización Internacional del Trabajo.

IV.B.2 Entrevistas

El estudio tuvo lugar en la ciudad de Quito en las instalaciones de ConoBreak. Se realizó una entrevista externa y una interna con la finalidad de identificar todas las áreas donde pueda resultar pertinente implementar conceptos relacionados a la responsabilidad social.

Respecto a la investigación externa, se estima que existen aproximadamente diez mil estudiantes inscritos en la UDLA. Dado que se conoce de antemano que la gran mayoría de clientes de ConoBreak son estudiantes de dicha universidad se utilizó ese número como el factor de población para el cálculo de la muestra. Para el margen de error y nivel de confianza se utilizaron valores comúnmente aceptados, es decir 5% y 90% respectivamente, dando como resultado una cantidad de 264 encuestas para obtener los resultados deseados. El formulario utilizado para realizar las encuestas externas se adjunta en el Anexo No. 5. Todas las preguntas buscan recopilar información respecto a los factores descritos en la tabla 4.1.

Por medio del análisis interno se busca ubicar las falencias de la administración en cuanto a planificación, organización, dirección y control para posteriormente relacionarlas con la percepción de los clientes respecto a la imagen y la calidad de los productos de la marca. Para las encuestas internas se utilizaron mayoritariamente preguntas abiertas, permitiendo así que el encuestado elabore sus respuestas más ampliamente, la interpretación de las respuestas no fue complicada dado el reducido número de trabajadores. Los formularios

utilizados para realizar las encuestas internas se adjuntan en los Anexos No. 1, 2, 3 y 4. Todas las preguntas buscan recopilar información respecto a las etapas y elementos descritos en la tabla 4.2. Se entrevistó a cada uno de los trabajadores por separado para obtener resultados más precisos.

IV.C INDICADORES EXTERNOS

IV.C.1 Perfil de clientes

Respecto a la edad:

- ✓ Los clientes de ConoBreak se dividen en tres categorías:
 - 3% equivalen a clientes menores de 18 años.
 - 90% equivalen a clientes de entre 18 y 24 años.
 - 7% equivalen a clientes de 25 años y más.
- ✓ Dado que el 90% de los clientes de ConoBreak son jóvenes de entre 18 y 24 años la organización deberá dirigir sus estrategias a fortalecer este segmento del mercado.

Respecto a la ocupación:

- ✓ Se determinó que el 89% de los clientes son estudiantes de Universidad, de éstos el 83% corresponden únicamente a la UDLA y el 6% restante se divide en partes iguales entre la universidad Católica, USFQ, Politécnica, ESPE, Internacional y UTE.

- ✓ El otro 11% de la demanda se divide entre estudiantes de colegio, empleados privados, empleados públicos y demás profesiones que no son evidencia concreta de una tendencia. Se considera que este 11% está conformado por los residentes del sector.

Respecto al factor sexo:

- ✓ El 71% de los clientes son mujeres, pueden existir dos explicaciones para esto, la primera es que ConoBreak resulte ser más atractivo para las mujeres o que el número de mujeres que estudian en la UDLA sea mayor al número de hombres, puede incluso ser el resultado de la combinación de ambas particularidades.
- ✓ Para la toma de decisiones estratégicas se deberá considerar que los principales clientes de ConoBreak son:
 - En un 61%, mujeres de 18 a 24 años de edad, estudiantes de la UDLA.
 - En un 22%, hombres de 18 a 24 años de edad, estudiantes de la UDLA.

Respecto al presupuesto:

- ✓ Los clientes de ConoBreak se dividen en las siguientes categorías:
 - El 16% tienen un presupuesto igual o menor a 2 dólares.
 - El 70% tienen un presupuesto de entre 3 y 5 dólares.
 - El 14% restante tienen un presupuesto igual o mayor a 6 dólares.

- ✓ A mayor edad, mayor es el presupuesto diario de alimentación. El 72% de jóvenes de 18 a 24 años tienen un presupuesto de entre 3 y 5 dólares diarios mientras que el 60% de personas mayores a 25 años cuentan con un presupuesto mayor a 5 dólares.
- ✓ Tanto hombres como mujeres cuentan con el mismo presupuesto.

Respecto al cuidado en la alimentación:

- ✓ Se determinó que el 60% de los clientes de ConoBreak no se cuidan en su alimentación, el 40% restante indicó cuidarse de comer grasas, azúcares y calorías en partes iguales.
- ✓ A mayor edad, mayor es el cuidado en la alimentación, en el segmento de los 25 años y más el 65% cuida su alimentación.
- ✓ Las mujeres se cuidan más. El 43% de las mujeres cuidan su alimentación, en el caso de los hombres solo el 33% lo hace.
- ✓ A menor presupuesto, mayor es el cuidado de la alimentación.

Respecto al nivel de actividad física:

- ✓ Se determinó que el 54% de nuestros clientes hacen ejercicio habitualmente, de estos la mayor parte van al gimnasio.
- ✓ A mayor edad mayor es el interés por realizar actividad física habitualmente. En la categoría de 18 a 25 años la mitad se ejercita y la otra mitad no, mientras que en la categoría de 25 años y más el 60% lo hace.

- ✓ Los hombres son ligeramente más activos que las mujeres, alcanzando un 60% comparado con un 50% de las mujeres.
- ✓ Al relacionar el nivel de actividad física con el cuidado en la alimentación se puede determinar que la gente que se cuida en la alimentación tiende a hacer más actividad física. El 66% de los que se cuidan en la alimentación se ejercitan mientras que solo el 46% de los que no se cuidan lo hace.
- ✓ El nivel de actividad física no está relacionado con el presupuesto.

Respeto a la apertura de los clientes para participar en una fundación de ayuda para niños con problemas de salud:

- ✓ El 90% dijo estar dispuesto a participar, de éstos el 28% lo haría todas las semanas, el 33% una vez al mes y el 29% lo haría muy ocasionalmente.
- ✓ A mayor edad menor es el índice de apertura debido principalmente a cuestiones de tiempo y responsabilidades.
- ✓ Existe una mayor apertura por parte de las mujeres, llegando a un índice del 93%, en el caso de los hombres llega a un 83%.
- ✓ La apertura para formar parte de la fundación no está relacionada con el presupuesto.

IV.C.2 Relación de clientes con ConoBreak.

Respecto a la frecuencia de visitas:

- ✓ Los clientes acuden a ConoBreak con la siguiente frecuencia:
 - 4% diariamente.
 - 47% semanalmente.
 - 20% mensualmente.
 - 29% ocasionalmente.
- ✓ Los menores a 18 años acuden con menor frecuencia, en su mayoría mensual y ocasionalmente.
- ✓ Solo clientes de entre 18 y 24 años acuden diariamente.
- ✓ Las mujeres acuden con mayor frecuencia que los hombres. El 90% de los clientes que acuden a diario son mujeres.
- ✓ Los estudiantes conforman el 100% de las visitas diarias y el 94% de las visitas semanales.
- ✓ La frecuencia de visitas no depende del presupuesto. Todos los presupuestos registran patrones similares de frecuencia.
- ✓ La frecuencia de visitas es mayor en las personas que no cuidan su alimentación.
- ✓ La frecuencia de visitas es mayor en las personas que van acompañadas de amigos o parejas.

Respecto al factor más importante de ConoBreak:

- ✓ Los clientes piensan así:

- 10% ubicación.
 - 7% decoración.
 - 25% ambiente.
 - 48% producto.
 - 11% atención.
- ✓ Esto evidencia que en términos generales la percepción de calidad del producto es buena, dado que es lo que más atrae a los clientes.
- ✓ La decoración, el ambiente y la atención son factores que van de la mano por tanto resulta conveniente unificarlos para concluir que el 33% de los clientes acuden porque se sienten cómodos en el lugar.
- ✓ El 10% piensa que la ubicación es lo más importante, sin embargo por el análisis de los demás factores esta claro que la ubicación es un factor determinante para la demanda.
- ✓ Al relacionar éste factor con algunos otros factores no se pudieron determinar tendencias importantes que valga la pena mencionar. Es decir que sin importar la edad, el sexo y la ocupación de los clientes, los factores clave para generar demanda son los productos y el ambiente.

Respecto a las sugerencias:

- ✓ El 47% de los clientes quieren una mayor variedad de productos incluyendo productos “light”, un 28% sugiere que se implemente el servicio a domicilio y un 14% voto para que se extiendan los horarios de atención. El 11% de encuestados

restantes hicieron otras sugerencias entre las cuales se incluyen el realizar más promociones, la ampliación del establecimiento y la opción de agregar ingredientes extra.

- ✓ Tanto hombres como mujeres sugirieron lo mismo, exceptuando la demanda de productos “light”, aquí se puede observar un interés mucho mayor por parte de las mujeres con un 15% versus apenas el 1% de los hombres.
- ✓ Los clientes que asisten con mayor frecuencia son los que más solicitan otras opciones de productos, en especial más económicos o promociones más frecuentes. Esto puede demostrar la necesidad de hacer un plan de beneficios para clientes frecuentes.

Respecto a con quién acuden normalmente:

- ✓ La distribución es la siguiente:
 - 3% solos.
 - 81% con amigos.
 - 12% con la pareja.
 - 4% con la familia.
- ✓ Tanto hombres como mujeres acuden en su mayoría acompañados por amigos, sin embargo es importante notar que más hombres van acompañados por sus parejas, esto confirma la teoría de que ConoBreak atrae más mujeres que hombres.
- ✓ Los clientes que vienen solos tienen un presupuesto ligeramente menor a aquellos que vienen con amigos o parejas.

- ✓ Las personas que acuden con amigos tienden a hacer más ejercicio que aquellos que vienen solos o con parejas.

Para facilidad de entendimiento se analizarán los productos en base a sus categorías y no productos individualmente.

TABLA 4.3: Productos favoritos y más consumidos.

Producto	Cuál es tu producto favorito?	Cuál es el producto que más consumes?
Pizzas	66%	76%
Postres	21%	11%
Micheladas	10%	9%
Sanduches	3%	5%

- ✓ El producto más consumido en todas las edades son las pizzas.
- ✓ Los menores de 18 años consumen más postres que las personas mayores.
- ✓ Los mayores a 25 años no consumen postres, pero consumen más micheladas (en porcentaje, no en volumen) que la categoría de 18 a 25 años. Este tipo de productos podrían ayudar a ConoBreak a crecer en ese segmento.
- ✓ Los hombres comen lo que más les gusta, las mujeres no. Del total de mujeres el 27% dijeron que lo que más les gusta son los postres sin embargo solo el 13% de ellas lo marcaron como el producto que más consumen.
- ✓ El 10% de los hombres y mujeres marcaron a las micheladas como el producto que más consumen.

- ✓ El producto que más se consume en ambos sexos son las pizzas.
- ✓ A mayor presupuesto mayor es el consumo de pizzas mientras que a menor presupuesto mayor es el consumo de sandwiches. Es decir que más que gustar, el sandwich es un producto que cubre una necesidad económica.
- ✓ El consumo de micheladas y postres no tienen relación con el presupuesto. Es decir que son productos que no se consumen por necesidad.
- ✓ A menor actividad física, mayor es el consumo de alcohol.

Respecto a la percepción de los clientes acerca del cuidado del medio ambiente:

- ✓ La mitad de los clientes cree que ConoBreak no realiza acción alguna para cuidar el medio ambiente.
- ✓ La percepción no cambia según la edad ni el sexo.

IV.C.3 Percepción de calidad

TABLA 4.4: Factores de percepción de calidad

Factor	Malo	Normal	Bueno	Excelente
Nutrición	6%	58%	27%	9%
Preparación	0%	10%	47%	43%
Sabor	0%	6%	30%	64%
Precio	5%	34%	44%	18%
Estandarización ⁷	0%	16%	48%	36%
Presentación	0%	6%	45%	49%
Tiempo de Espera	8%	33%	45%	15%
Atención	0%	9%	31%	60%
Imagen	0%	7%	39%	54%
Profesionalismo	0%	10%	35%	54%

En la tabla 4.4 se puede observar que a manera general los clientes tienen una buena imagen de ConoBreak en términos de calidad. En todos los factores se deben realizar mejoras, sin embargo existen tres factores críticos sobre los cuales se debe trabajar para cambiar la percepción del consumidor; 1) la nutrición, 2) el precio, y 3) el tiempo de espera. Las siguientes consideraciones permiten comprender mejor la baja puntuación sobre estos aspectos.

Respecto a Nutrición:

⁷ Se refiere a que la calidad del producto sea siempre igual.

- ✓ Con solo el 36% de las calificaciones como buenas y excelentes la nutrición es el punto más crítico para la organización. Si bien el 60% de los clientes de ConoBreak no cuida su alimentación el 40% si lo hace, lo cual quiere decir que al corregir este aspecto se podría ganar una cuota de mercado importante.
- ✓ La percepción sobre la nutrición no cambia según la edad del consumidor.
- ✓ La percepción sobre la nutrición es ligeramente peor en las mujeres que en los hombres. Calificaron la nutrición como normal o mala el 67% de las mujeres versus el 57% de los hombres.
- ✓ Ninguno de los clientes que acuden diariamente a ConoBreak califico la nutrición como mala comparado con el 9% de los que acuden ocasionalmente.
- ✓ El 53% que los que calificaron a los factores nutricionales como malos sugirió mayor variedad de productos.
- ✓ La mala calificación provino especialmente de aquellos que consumen pizzas.
- ✓ La percepción sobre la nutrición no cambia según el nivel de presupuesto.
- ✓ La percepción sobre la nutrición no cambia entre las personas que cuidan su alimentación y las que no.
- ✓ La percepción de la nutrición no cambia entre las personas que se ejercitan y las que no.

Respecto al precio:

- ✓ La percepción del precio varia según la edad. Calificaron el precio como normal o malo:
 - El 40% de los clientes entre 18 y 25 años.

- El 18% de los clientes mayores a 25 años.
- La percepción del precio varia ligeramente según el sexo. El 42% de las mujeres piensa que el precio es normal o malo, en los hombres solo el 30% piensa así.
- ✓ Irónicamente a mayor frecuencia de visitas peor es la percepción sobre el precio. Calificaron el precio como normal o malo:
 - ✓ El 60% de los clientes que acuden diariamente.
 - ✓ El 40% de los clientes que acuden semanal y mensualmente.
 - ✓ El 30% de los clientes que acuden ocasionalmente.
- ✓ La percepción del precio varia según el producto que se consuma. Calificaron el precio como normal o malo:
 - ✓ El 52% de los clientes que consumen micheladas.
 - ✓ El 38% de los clientes que consumen pizzas o postres.
 - ✓ El 36% de los clientes que consumen sandwiches (ninguno lo califico como malo).
- ✓ La percepción del precio varia según el presupuesto del cliente. Calificaron el precio como normal o malo:
 - ✓ El 64% de los clientes que tienen un presupuesto menor a 2 dólares.
 - ✓ El 37% de los clientes que tienen un presupuesto entre 3 y 5 dólares.
 - ✓ El 17% de los clientes que tienen un presupuesto mayor a 5 dólares (ninguno lo califico como malo).

Respecto al tiempo de espera:

- ✓ La percepción del tiempo de espera varia según la edad del cliente. Calificaron el tiempo de espera como normal o malo:

- ✓ El 25% de los clientes menores a 18 años.
- ✓ El 42% de los clientes entre 18 y 24 años. (Urgencia de ir a clases)
- ✓ El 29% de los clientes mayores a 25 años.
- ✓ A medida que empeora la percepción del tiempo de espera, menor es la frecuencia de visitas. Calificaron el tiempo de espera como normal o malo:
- ✓ El 20% de los clientes que acuden diariamente.
- ✓ El 39% de los clientes que acuden semanalmente.
- ✓ El 47% de los clientes que acuden mensualmente.

IV.D INDICADORES INTERNOS

IV.D.1 Planificación

- ✓ Todas las integrantes de ConoBreak consideran que la planificación es responsabilidad de su propietaria.
- ✓ ConoBreak no tiene una visión, por ende ninguna de las trabajadoras la conoce. Al preguntar cuál debería ser la visión de la organización todas opinaron de diferente manera haciendo referencia a aspectos de calidad, crecimiento y posicionamiento.
- ✓ Tampoco existe una misión. Todas las trabajadoras opinaron que la misión debería estar relacionada a la calidad del producto.
- ✓ Se comparten objetivos de crecimiento pero el centro de atención es la calidad del producto.

- ✓ No existen políticas de ningún tipo, por ende se podría decir que ConoBreak es una organización que aún no tiene una personalidad definida. La organización gira alrededor de valores implícitos como la honestidad, confianza y justicia.
- ✓ Todos coinciden en que la organización debe crecer, sin embargo no existe un plan estratégico para generar ese crecimiento. Su estrategia se basa únicamente en ofrecer un producto de mayor calidad que el de la competencia, lo cual solo permite mantener la cuota de mercado, mas no incrementarla.
- ✓ ConoBreak es una organización que tiene claro que debe hacer las cosas bien, sin embargo no tiene definida una idea clara acerca de a donde quiere llegar y que tiene que hacer para lograrlo.

IV.D.2 Organización

- ✓ Todas las trabajadoras de ConoBreak son mujeres de entre 19 y 22 años, dos de ellas terminaron la secundaria y nunca empezaron la universidad, una de ellas se encuentra estudiando a distancia para terminar la secundaria.
- ✓ Ninguna de las trabajadoras ingreso teniendo experiencia previa en la preparación de alimentos ni ha realizado ningún curso que se relacione con las actividades de ConoBreak.
- ✓ Todas coinciden en que la responsable de la organización es su propietaria.
- ✓ Para todas las entrevistadas el organigrama esta compuesto por dos niveles de jerarquías, es decir que ninguna de ellas cree estar por encima de sus compañeras.

- ✓ No existe un manual de funciones dado que no se han definido roles. Las tres trabajadoras comparten funciones de manufactura y limpieza realizando rotaciones diarias.
- ✓ Todas consideran que la organización es creativa, dos de ellas coinciden que es diferente y amigable. Una de ellas considera que la organización es entusiasta.
- ✓ Todo el personal se encuentra trabajando con contrato fijo y se benefician de todas las afiliaciones que exige la ley.
- ✓ Al iniciar sus funciones todas ellas recibieron una capacitación acerca de las tareas que deben realizar incluyendo normas básicas de higiene, dado que la organización no ha implementado nuevos procesos y las tareas son siempre las mismas se considera que no es necesario volver a realizar capacitaciones.

IV.D.3 Dirección

- ✓ La dirección considera que las principales estrategias que se deben implementar para mejorar la competitividad en los próximos 3 años son:
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente.
- ✓ Innovar y desarrollar productos nuevos.
- ✓ Abrir nuevas sucursales.
- ✓ Respecto a los factores que más contribuirían para que la organización genere mayores utilidades la dirección considera que se deben mejorar los equipos para facilitar los procesos y así reducir los costos del personal.
- ✓ La dirección no cuenta con un plan estratégico para incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado.

- ✓ Se motiva al personal por medio de bonos de desempeño y reconocimiento de su buena gestión.
- ✓ La dirección da apertura a la comunicación como principal herramienta de resolución de conflictos.
- ✓ Se considera que la implementación de sistemas ayudaría a la organización a reducir costos al identificar donde y como están siendo mal aprovechados los recursos.
- ✓ En consideración a la administración de riesgos, se considera que los más importantes son:
 - Dar seguridad a los empleados y clientes.
 - Asegurar la permanencia en el tiempo.
 - La dirección es consciente de que la innovación es un factor crítico para la supervivencia de la organización, mas aún cuando cerca del 90% de sus clientes son personas jóvenes que buscan siempre probar cosas nuevas.
 - La organización no cuenta con sistemas de control de calidad formales, el control de calidad lo ejerce la propietaria personalmente, lo cual es un problema dado que la obliga a estar presente todo el tiempo.

IV.D.4 Bienestar personal

- ✓ Todas las trabajadoras creen que la compensación que reciben por su trabajo es justa y que el ambiente laboral es bueno.
- ✓ Dos de ellas creen no tener su trabajo asegurado a largo plazo.
- ✓ Todas creen que las condiciones de trabajo aseguran su seguridad física.

CAPITULO V

SELECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

V.A. RECONOCIMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS

FIGURA 5.1: Grupo de interesados



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

V.B. ANALISIS DE INTERESES

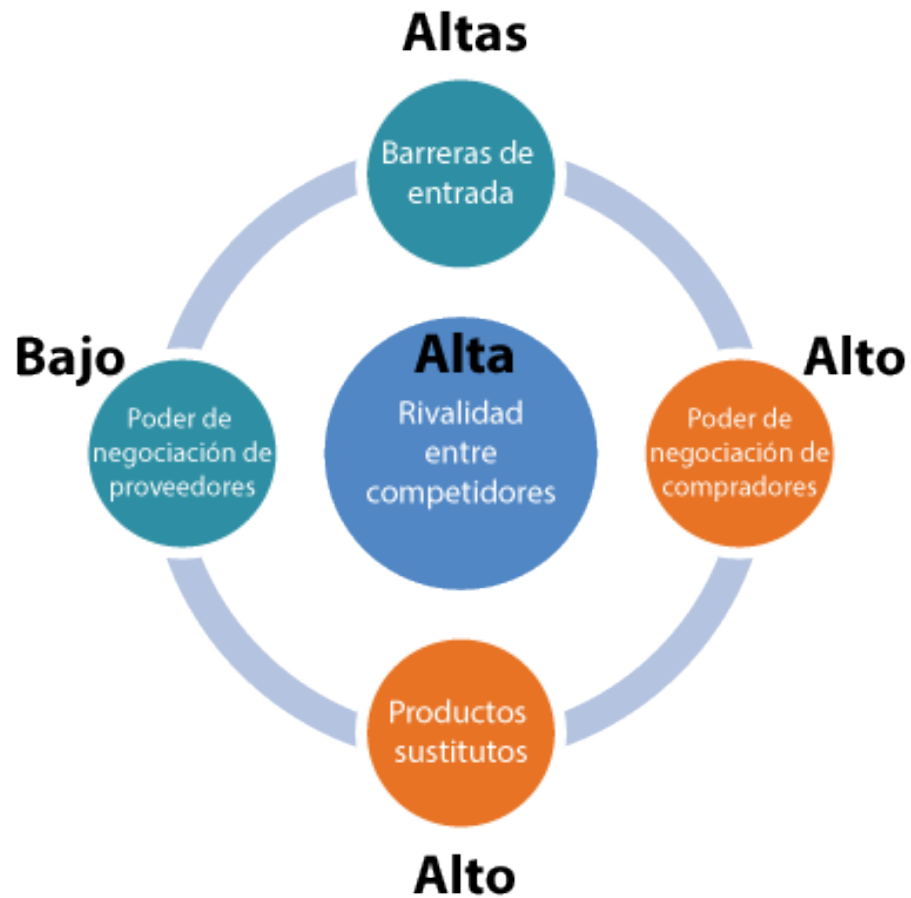
TABLA 5.1: Análisis de intereses

PARTES INTERESADAS	DEMANDAS ACTUALES	DENANDAS FUTURAS
Propietarios	- Rentabilidad. - Independencia. - Organización.	- Expansión (Franquicias o locales propios). - Creación e implementación de procesos. - Mayores beneficios. - Reconocimiento por responsabilidad social.
Empleados	- Estabilidad laboral. - Alivianamiento de trabajo.	- Seguridad laboral. - Incremento de salarios. - Utilidades o bonos. - Capacitaciones. - Empoderamiento. - Mejor ambiente laboral.
Clientes	- Buen ambiente. - Calidad en el producto. - Buena atención.	- Mayor variedad de productos. - Mayor valor nutricional en los productos con información accesible. - Servicio a domicilio. - Mejor imagen. - Mayor comodidad. - Facilidades de acceso (parqueos, mayor cantidad de sucursales, etc.) - Responsabilidad ambiental.
Proveedores	- Pagos puntuales	- Incremento en ordenes de pedidos. - Estandarización de pedidos.
Competencia	- Ganar mercado	- Comprar ConoBreak.
Comunidad	- Ninguno	- Mejoramiento del aspecto y la seguridad del sector. - Ayuda a grupos sociales vulnerables. - Reducir impactos al medio ambiente.
Estado	- Cobrar impuestos - Cumplimiento de regulaciones.	- Cobro de mayores impuestos. - Generación de empleo.

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

V.C. ANALISIS DE INTEGRACIÓN

FIGURA 5.2: Fuerzas de Porter



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

V.C.1. Las Cinco fuerzas de Porter.

TABLA 5.2: Barreras de entrada.

BARRERAS DE ENTRADA	CALIFICACION (En contra a o favor de ConoBreak)
Facilita la entrada de nuevos competidores	+
Requerimientos municipales y gubernamentales (Patentes, permisos de funcionamiento, etc.)	-
Curva de aprendizaje	-
Economías de escala	-
Acceso a insumos similares	-
Inversión inicial	- / +
Escepticismo del consumidor (se requiere tiempo y dinero para posicionar el producto)	+
Ubicación	++
GENERAL	+

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

Las barreras de entrada en la industria de restaurantes son relativamente bajas en lo que respecta a regulaciones gubernamentales, curvas de aprendizaje, acceso a insumos y economías de escala. Sin embargo se ha definido que la barrera de entrada es alta debido a factores como el capital inicial, el escepticismo del consumidor y la ubicación. Actualmente no existen locales comerciales disponibles para la entrada de nuevos competidores en la zona de ConoBreak.

Dependiendo de las comodidades que se deseen dar al cliente el monto de inversión requerido podría significar una barrera de entrada significativamente alta.

TABLA 5.3: Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	CALIFICACION (En contra a o favor de ConoBreak)
Concentración y organización de los proveedores	+
Especialización de insumos	+
Posibilidad de sustitución	+
Número de posibles compradores	-
GENERAL	+

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

El poder de negociación de los proveedores es bajo. Los insumos que se utilizan para elaborar los productos de ConoBreak son considerados productos de consumo masivo ofertados por proveedores en permanente competencia de precios y poca organización. Existe gran cantidad de compradores y vendedores, por tanto se puede concluir que ninguno tiene gran influencia sobre el otro.

TABLA 5.4: Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	CALIFICACION (En contra a o favor de ConoBreak)
Concentración de competidores (Organización entre los mismos)	-
Numero de compradores	-
Diferenciación de producto	+
Imagen de marca	+
GENERAL	-

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

El poder de negociación de los compradores es alto. No existen acuerdos entre los ofertantes y por ende la competencia es cada vez más fuerte, casi siempre orientada a precios, sin ofrecer soluciones creativas que marquen un valor agregado significativo.

TABLA 5.5: Amenazas de sustitución

AMENZAS DE SUSTITUCIÓN	CALIFICACION (En contra a o favor de ConoBreak)
Capacidad de sustitución	-
Propensión de sustitución por parte del comprador	+
Opciones de sustitución con valor agregado	+
GENERAL	-

Fuente: El autor

Las amenazas de sustitución son altas. Los compradores tienen la posibilidad de sustituir a un restaurante con un gran número de opciones. Existe una sola necesidad, alimentarse, existen un sin fin de alternativas para hacerlo, empezando por decidir no comer en restaurantes para comer en casa, hasta elegir otros restaurantes dependiendo de su ambiente, ubicación, precio, atención, valores nutricionales, entre otros atributos.

TABLA 5.6: Rivalidad de la industria

RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION (En contra a o favor de ConoBreak)
Número de competidores	-
Tipo de competidores	-
Costos fijos	+
Tamaño de mercado	-
Diferenciación del producto	+
Imagen de la marca	+
Participación de mercado	+
GENERAL	-

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

La rivalidad del sector es alta. Existen gran cantidad de opciones, desde comida típica con ambientes relativamente cómodos hasta franquicias americanas especializadas en comida

para llevar. Todos apostando por una relación precio / calidad diferente. La gran cantidad de estudiantes del sector ha hecho que la zona se torne atractiva para franquicias multinacionales con las que es muy difícil competir, especialmente en cuanto a costos. Es normal ver que muchos restaurantes nuevos cierren sus puertas dentro del primer año de funcionamiento debido principalmente al alto costo de los arriendos y al escepticismo del consumidor por productos que no conocen.

V.C.2. Factores claves del éxito

- ✓ Crear valor agregado por medio de productos, atención y ambiente.
- ✓ Crear valor agregado por medio del servicio a la comunidad y el respeto al medio ambiente.
- ✓ Crear e implementar políticas, procedimientos y estructuras que le permitan a la organización funcionar de manera ordenada.
- ✓ Comunicar de manera eficiente y eficaz la nueva imagen y valores de la organización.

V.D. DIRECTRICES DE LA ORGANIZACIÓN

V.D.1 Gobernanza y Responsabilidad Social

La gobernanza es el sistema mediante el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos. Dependiendo del tamaño de la organización los mecanismos de gobernanza pueden basarse en estructuras y procesos formales o incluso

legales. El sistema de gobernanza de ConoBreak es simple puesto que depende de una sola persona, esto permite integrar practicas de responsabilidad social mediante acciones sencillas, prácticas y costo-eficientes. El hecho de ser una organización pequeña también facilita la implementación de soluciones creativas que aporten al desarrollo sostenible.

El principal factor para el éxito de la responsabilidad social de una organización es la disposición de la Gobernanza para incorporar procedimientos que busquen alcanzar el desarrollo sostenible tanto como su bienestar económico. Toda organización que se disponga a cumplir con este ideal debe tomar una decisión inicial, comprometerse a rendir cuentas de sus decisiones y acciones ante la sociedad y el medio ambiente. Un comportamiento transparente y ético es fundamental para el éxito de ConoBreak.

Las expectativas de lo que significa un comportamiento socialmente responsable por parte de una organización pueden variar en función de los países y las culturas. Un principio básico de la responsabilidad social es respetar las leyes del país donde se opera, sin embargo la gobernanza de ConoBreak debe comprender que su responsabilidad conlleva acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes locales, sujetándose a requisitos más amplios dictados y aceptados por normas y acuerdos internacionales.

La filantropía, es decir aportaciones económicas esporádicas con fines sociales, pueden ser vistas de buena forma por la sociedad, sin embargo no pueden ser tomadas en cuenta por la gobernanza de ConoBreak como parte de una política socialmente responsable. Para que la

organización tenga éxito con su responsabilidad social es necesario que sus líderes estén totalmente comprometidos con la misma al ser conscientes de los beneficios de su aplicación.

Recuadro 5.1: Beneficios de la responsabilidad social para una organización.

La responsabilidad social puede ofrecer numerosos potenciales beneficios para una organización. Éstos incluyen:

- Impulsar una toma de decisiones más fundamentada con base en una mejor comprensión de las expectativas de la sociedad, las oportunidades asociadas a la responsabilidad social (incluyendo una mejor gestión de los riesgos legales) y los riesgos de no ser socialmente responsable;
- mejorar las prácticas de gestión del riesgo de la organización;
- aumentar la reputación de la organización y fomentar una mayor confianza pública;
- apoyar la licencia social de la organización para operar;
- generar innovación;
- mejorar la competitividad de la organización, incluyendo el acceso al financiamiento y la posición de socio preferencial;
- mejorar la relación de la organización con sus partes interesadas, exponiendo a la organización a nuevas perspectivas y al contacto con una variada gama de partes interesadas;

- aumentar la lealtad, el involucramiento, la participación y la moral de los empleados;
- mejorar la salud y la seguridad de sus trabajadores;
- impactando positivamente en la capacidad de una organización para contratar, motivar y retener a sus empleados;
- obtener ahorros asociados al aumento de la productividad y eficiencia de los recursos, la disminución del consumo de energía y agua, la reducción de residuos y la recuperación de subproductos valiosos;
- mejorar la fiabilidad y equidad de las transacciones, a través de la participación política responsable, la competencia justa y la ausencia de corrupción, y
- prevenir o reducir los conflictos potenciales con consumidores acerca de productos o servicios.

Fuente: Norma ISO 26000. Página 22.

Elaborado por: Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

V.D.2 Principios de la organización en relación a la Responsabilidad Social.

Para que la Gobernanza de ConoBreak tenga resultados eficaces en sus prácticas de responsabilidad social sus acciones deberán basarse en la incorporación de los siguientes principios:

1. Rendición de cuentas

ConoBreak deberá estar dispuesta a rendir cuentas por los impactos que se generen como resultado de sus decisiones y actividades ante la sociedad, el medio ambiente y la economía, de manera acorde a la gravedad de los impactos y a las circunstancias.

2. Transparencia

ConoBreak deberá ser transparente respecto a sus políticas, decisiones y actividades, esto significa que deberá poner a disposición de las partes que se puedan considerar afectadas información oportuna, clara y objetiva para que éstas puedan evaluar con exactitud los posibles impactos, sin que esto signifique que deba dar acceso a información protegida por derechos de propiedad, “know how”, así como cualquier otra información que pudiera producir incumplimientos de obligaciones legales, comerciales, de seguridad o de privacidad de personas.

3. Comportamiento ético

ConoBreak deberá aplicar siempre los valores de honestidad, equidad e integridad en función del bienestar de las personas, los animales y el medio ambiente. La organización deberá promover un comportamiento ético mediante las siguientes acciones:

- ✓ Comunicar efectivamente sus valores y principios.
- ✓ Identificar, adoptar, aplicar y promover normas de comportamiento ético que vayan acorde a sus actividades.

- ✓ La propietaria, quien tiene la oportunidad de influir significativamente sobre los valores, cultura, integridad, estrategia y operación de la organización y de las personas que actúan en su nombre, deberá personificar un comportamiento ético.
- ✓ Prevenir o resolver conflictos de interés en toda la organización.
- ✓ Dar la bienvenida al nuevo personal y eliminar el temor a represalias.
- ✓ Respeto a los intereses de las partes interesadas.

ConoBreak deberá respetar, considerar y responder a los intereses de las partes interesadas y no limitarse únicamente a los intereses de su propietaria.

Considerar los puntos de vista de las partes interesadas puede muchas veces ayudar a la organización a reconocer oportunidades de mejora.

4. Respeto al principio de legalidad

Todos los elementos de la organización deben comprender que ningún individuo u organización está por encima de la ley y que por tanto se deben cumplir con todos los requisitos legales y regulaciones aplicables, aún cuando éstas no se hagan cumplir de manera adecuada por las autoridades. Es responsabilidad de la dirección mantenerse informada de todas las obligaciones legales.

5. Respeto a la normativa internacional de comportamiento

La organización debe intentar respetar la normativa internacional de comportamiento a la misma vez que el cumplimiento de las leyes y regulaciones locales.

6. Respeto a los derechos humanos

ConoBreak deberá respetar sin excepción alguna los derechos establecidos en la Carta Universal de los Derechos Humanos, evitando así beneficiarse económicamente de cualquier situación donde dichos derechos puedan ser vulnerados. Promover y vigilar que las partes interesadas cumplan con estos derechos es tan importante como cumplirlos.

V.D.3 Declaraciones

En base a las necesidades que han revelado las encuestas y los nuevos principios de la organización en relación a la responsabilidad social se proponen las siguientes declaraciones de visión, misión, valores y objetivos:

V.D.3.a Visión

Productos: Estar en el “top of mind” de comida rápida en Quito.

Socios: Maximizar las utilidades sin comprometer el desarrollo sostenible.

Personal: Ser una fuente de alegría y motivación mediante plazas de trabajo seguras y justas.

Planeta: Dejarlo en mejores condiciones de aquellas en que lo recibimos.

Comunidad: Ser una organización reconocida por aportar al desarrollo sostenible de su comunidad.

V.D.3.b Misión

Alimentar cuerpo y alma por medio de productos y servicios socialmente responsables.

Crecer siendo parte de un mundo mejor.

V.D.3.c Objetivos

- ✓ Tener un equipo directivo y operativo capaz, eficiente y con valores acordes a los de la organización.
- ✓ Cumplir con todas las leyes, regulaciones y permisos de funcionamiento locales, así como con la normativa internacional.
- ✓ Tener una cartera de productos atractiva y rentable.
- ✓ Ser socialmente responsables en todos los aspectos.
- ✓ Expandir el negocio a través de locales propios o bajo el sistema de franquicias.

V.D.3.d Metas

Para finales del 2016:

- ✓ Crear nuevos productos con mejores valores nutricionales, niveles de rentabilidad más altos y procedimientos de preparación más simples.
- ✓ Centralizar las operaciones del restaurante para poder ofrecer una mayor cartera de productos bajo estándares de calidad más altos.
- ✓ Empezar a proyectar la expansión.

- ✓ Tener acceso a proveedores más grandes con precios más competitivos para generar una mayor rentabilidad en todas las líneas de productos.
- ✓ Crear, implementar y mantener planes de contratación de personal así como códigos de conducta eficaces y programas de capacitación y motivación.
- ✓ Emplear tecnologías y procedimientos eficientes que aporten a la conservación del medio ambiente.
- ✓ Atraer a un equipo humano capaz por medio de políticas salariales adecuadas y condiciones de empleo seguras.
- ✓ Ser un enlace entre la comunidad y las organizaciones que se dedican a mejorar la vida de las personas.

V.E. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

V.E.1 Posicionamiento estratégico

En vista de que la organización busca crecer y que para hacerlo necesita crear valor agregado, se plantea una estrategia de crecimiento en base a la responsabilidad social como posicionamiento de marca. Esto significa que la organización buscará diferenciarse de la competencia haciendo uso de prácticas socialmente responsables como medio para posicionarse en la mente del consumidor.

Primero, para diseñar una estrategia de posicionamiento que utiliza a la responsabilidad social como su pilar fundamental es necesario conocer el tema a fondo, sus antecedentes,

aspectos importantes, prácticas más recomendadas e incluso las tendencias a futuro. La Norma ISO 26000 es la guía más respetada a nivel internacional para la implementación de la Responsabilidad Social en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o industria. Esta asesoría utiliza las recomendaciones impartidas por la Norma ISO 26000 para armar el plan estratégico de posicionamiento de ConoBreak.

A continuación se detallan las 7 materias fundamentales de la responsabilidad social, todas ellas, directa o indirectamente, formarán parte del plan estratégico:

- ✓ Gobernanza de la organización.
- ✓ Derechos Humanos.
- ✓ Prácticas laborales.
- ✓ Medio Ambiente.
- ✓ Prácticas justas de operación.
- ✓ Asuntos de consumidores.
- ✓ Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Segundo, para que el plan estratégico tenga éxito es necesario que éste responda a las necesidades de las partes interesadas (Tabla 5.1). Se reconoce a los siguientes grupos como los principales interesados en la responsabilidad social de ConoBreak:

- Accionistas.
- Clientes.
- Trabajadores.

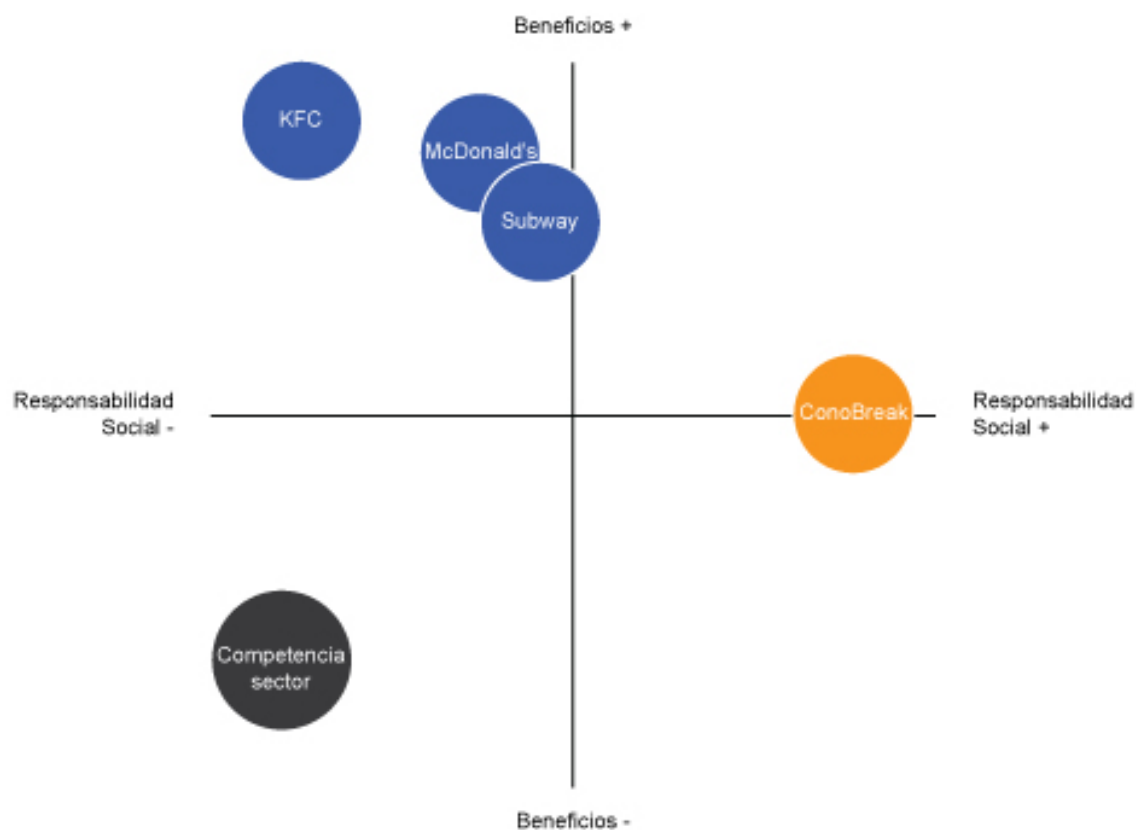
- Medio ambiente.
- Comunidad.

Tercero, un plan realizable es aquel que se ajusta a las necesidades de la organización y a su realidad económica. Tras hacer el análisis de integración mediante la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter se puede determinar lo siguiente:

- ConoBreak no cuenta con el poder suficiente para ejercer influencia sobre los proveedores en cuanto a precios, por tanto es necesario buscar una estrategia que le permita sobresalir a pesar de no tener los precios más competitivos del mercado.
- Existe una fuerte competencia en la industria con la permanente amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos, por ende la innovación y creatividad son factores claves para atraer la demanda.
- El poder de negociación de los clientes es alto, puesto que existe suficiente oferta para todo tipo de necesidades.
- Al momento ConoBreak es la mejor opción para los clientes cautivos del sector.

Tomando en cuenta estos factores se puede determinar que la estrategia de posicionamiento debe basarse en acciones o beneficios que ConoBreak sea capaz de crear por si mismo, dichos beneficios deben ser de fácil percepción para el consumidor y tener un alto valor agregado. Se debe tomar en cuenta que ConoBreak es una organización con recursos limitados y que por tanto la estrategia debe requerir el mínimo de presupuesto basándose mayoritariamente en soluciones creativas.

La estrategia será; crear empatía entre ConoBreak y los consumidores por medio de prácticas socialmente responsables, creando así una preferencia de marca en la mente del consumidor que permita generar mayor demanda y como consecuencia incrementar los beneficios. Con un mercado compuesto mayoritariamente por jóvenes con un interés cada vez mayor en temas relacionados a la responsabilidad social, se espera que la estrategia genere una propuesta de valor que maximice la demanda por medio de una configuración óptima de la oferta y así generar las oportunidades que ConoBreak necesita para crecer.

FIGURA 5.3: Posicionamiento Estratégico

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

El plan propone implementar prácticas socialmente responsables en cinco frentes de la organización, estas prácticas estarán respaldadas por los nuevos principios de ConoBreak en relación a la responsabilidad social y deberán ser lideradas y vigiladas por la gobernanza como su principal interesado. Las prácticas se deberán implementar gradualmente, siempre dando prioridad a aquellas que se puedan implementar con mayor facilidad y tengan un mayor valor para el consumidor.

FIGURA 5.4: Áreas claves para la responsabilidad social de ConoBreak.



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

CAPITULO VI

INTEGRACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

VI.A PRINCIPIOS

- ConoBreak es una organización honesta y ética.
- Los derechos de la naturaleza y de las personas por vivir una vida digna y saludable están por encima de los intereses económicos de cualquier organización.
- ConoBreak tiene responsabilidades que cumplir, especialmente con los clientes, trabajadores, medio ambiente y comunidad.
- Todo consumidor tiene derecho a:
 - Tener acceso a productos seguros, cuya producción y consumo no atenten contra su salud o su vida.
 - Tener acceso a productos de uso simple e intuitivo y de información perceptible.
 - Acceder a información adecuada que les permita tomar decisiones fundamentadas.
 - A estar protegidos de publicidad o etiquetado engañoso o con información errónea.
 - A escoger de una gama de productos con precios competitivos y calidad satisfactoria.
 - A ser escuchado sin temor a represalias cuando desea expresar su opinión.
 - A ser compensado cuando un producto no cumple con las funciones ofrecidas.
 - A ser educado para tomar decisiones fundamentadas e independientes.
- Todo trabajador tiene derecho a:
 - Un trato justo y equitativo.
 - Condiciones de trabajo estables y seguras.
 - Un ambiente de trabajo digno.
 - Una compensación justa a cambio de sus servicios.

- A ser escuchado sin temor a represalias cuando desea expresar su opinión.

VI.B CONSIDERACIONES

Al revisar documentos relacionados a la normativa internacional, la ley local y las tendencias mundiales sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible es posible reconocer consideraciones importantes que pueden ayudar a mejorar la imagen de cualquier organización, a continuación las consideraciones mas relevantes.

VI.B.1 Consideraciones relacionadas a la Gobernanza.

- Para mantener una ventaja competitiva a través del tiempo es necesario que la Gobernanza entienda que la responsabilidad social es dinámica ya que refleja la evolución de las inquietudes sociales, ambientales y económicas. Esta asesoría toma en cuenta los aspectos más relevantes a la fecha, sin embargo es posible que a futuro surjan asuntos importantes que se deban adicionar.
- La Gobernanza de la organización debe facilitar por todos los medios la implementación de prácticas socialmente responsables y debe exigir a todos sus trabajadores que actúen bajo los principios descritos en el punto V.D.2.
- La gobernanza deberá asegurar la implementación de las prácticas en todas sus áreas y vigilar que las mejoras dirigidas a un área específica no afecten de forma negativa a otras áreas o a otras acciones.

- Cualquier práctica relacionada a actos de corrupción afecta gravemente a la imagen de una organización. Es importante que la organización implemente políticas que combatan actos de corrupción como por ejemplo sobornos, fraude, blanqueo de dinero, obstrucción a la justicia y trafico de influencias.
- La gobernanza de la organización debe practicar una participación política responsable al respetar la decisión de sus trabajadores para apoyar los procesos políticos de su elección evitando manipularlos o intimidarlos en base a sus intereses.
- Un aspecto importante de la responsabilidad social de una organización es competir justamente, hacerlo estimula la innovación y la eficiencia. Competir en igualdad de condiciones obliga a las organizaciones a desarrollar nuevos y mejores productos que a la larga aportan al crecimiento económico del país, mejoran su nivel de competitividad y la calidad de vida de sus habitantes.
- Fijar precios con competidores para generar un margen de utilidad mayor al del mercado y asignar precios desleales bajos con el propósito de sacar a la competencia del mercado son consideradas prácticas anti-competencia penadas por la ley.
- El 29 de Septiembre del 2011 la Asamblea Nacional Constituyente aprobó la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado con la finalidad de proteger a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. La ley procura garantizar a las empresas reglas claras y transparentes para que compitan en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por su eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales.

- Las organizaciones deben promover la honestidad y la ética en sus relaciones con proveedores, ello incluye asegurar que se paguen precios justos, que los plazos de pago sean adecuados y que se mantengan contratos estables con los proveedores.
- Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida es necesario eliminar los patrones de producción y consumo insostenibles, esto incluye la preocupación por el bienestar de los animales, respetando su integridad física y evitando la crueldad. El rol de una organización frente al consumo sostenible no se limita a su área de producción sino a vigilar que estas prácticas se cumplan a lo largo de su organización y su cadena de valor.

VI.B.2 Consideraciones relacionadas a productos.

- Es responsabilidad de la organización promover la responsabilidad social en su cadena de valor, para hacerlo debe estimular la demanda de productos socialmente responsables como lo son por ejemplo los productos ecológicos y orgánicos.
- La producción nacional genera riqueza y seguridad a través del empleo, motivo por el cual las organizaciones deben procurar dar preferencia a los productos nacionales.
- Respetar y hacer respetar los derechos de la propiedad física e intelectual son parte de un comportamiento socialmente responsable ya que fomenta la inversión, la seguridad económica y física, y asimismo, estimula la creatividad y la innovación.
- Una de las mayores responsabilidades de las organizaciones es proporcionar información sobre sus productos de una manera que pueda ser entendida fácil y rápidamente por los consumidores. Promocionar productos mediante información injusta, incompleta, confusa o engañosa puede tener como resultado que los

- consumidores adquieran productos y/o servicios que no satisfagan sus necesidades, provocando así ocasionar un gasto innecesario, recursos de tiempo e impactos al medio ambiente.
- En Ecuador la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece los derechos que tiene toda persona natural o jurídica que adquiera, utilice o consuma un bien o servicio, así como las obligaciones de todo proveedor para garantizar los derechos del consumidor.
 - Proteger la salud y la seguridad de los consumidores es un tema de vital importancia para la organizaciones, su reputación depende de ello. La organización debe innovar constantemente para proveer productos que sean seguros y que no conlleven un riesgo inaceptable de daño cuando se usen o consuman, incluso en situaciones donde se le de un uso incorrecto pero previsible. Ante la imposibilidad de crear un producto totalmente seguro, la organización debe planificar técnicas de retirada del producto del mercado.
 - Tener una política de resolución de quejas es fundamental para que los clientes se sientan escuchados y respaldados. Los productos que no ofrecen un desempeño satisfactorio podrían ser considerados como una violación a los derechos de los consumidores. Para disminuir el nivel de quejas es importante que la compañía revise sus procesos de calidad y califique la satisfacción de los clientes constantemente.
 - Educar y crear conciencia en los consumidores es una práctica socialmente responsable que les permite estar bien informados y en consecuencia estar en la capacidad de tomar decisiones fundamentadas para consumir responsablemente. El objetivo no se limita a transferir la información sino a empoderarlos para aplicar esos

conocimientos, es decir crear las habilidades que les permitan evaluar productos y hacer comparaciones.

VI.B.3 Consideraciones relacionadas al personal.

- Las organizaciones en su rol de empleadores tienen el potencial de afectar positiva o negativamente a los derechos humanos. Es responsabilidad de toda organización respetar todos los derechos humanos, independientemente de si el Estado es capaz o no de cumplir con su deber de protegerlos.
- Es importante que las organizaciones proporcionen educación acerca de derechos humanos dentro de su esfera de influencia para promover la toma de conciencia sobre los mismos entre los titulares de los derechos y aquellos con potencial de afectarlos.
- Es responsabilidad de la organización identificar, prevenir y abordar los impactos reales o potenciales sobre los derechos humanos, resultantes de sus actividades o de actividades de aquellos con los que tiene relación.
- Las organizaciones que operan dentro de países en vías de desarrollo deben poner especial atención sobre las posibles violaciones a los derechos humanos. Inestabilidad política, fallos del sistema democrático o judicial, salarios inferiores a la canasta básica familiar, pobreza, problemas de salud extremos, proximidad de operaciones con comunidades o pueblos indígenas, una cultura de corrupción, son entre otras posibles desencadenantes de actos que atenten contra los derechos humanos.

- Una organización debe asegurarse de no ser cómplice de actividades que vayan en contra de los derechos humanos ya que estas pueden tener consecuencias legales. En derechos humanos existen 3 tipos de complicidad:
 - Complicidad directa: Cuando la organización a sabiendas ayuda a violar los derechos humanos.
 - Complicidad beneficiosa: Cuando la organización se beneficia directamente de los abusos cometidos por otros.
 - Complicidad táctica: Cuando la organización no pone en manifiesto violaciones sistemáticas a los derechos humanos por beneficio propio.
- Dependiendo del tamaño de la organización es recomendable establecer mecanismos para que aquellos que crean ser perjudicados puedan llevar el problema ante la organización para intentar obtener una compensación. Los mecanismos de la organización deben fortalecer los mecanismos del gobierno y no ir en contra de ellos.
- La organización debe promover la integración social dentro de su esfera de influencia. Los motivos ilegítimos de discriminación incluyen, entre otros, los siguientes: raza, color, género, edad, idioma, propiedad, nacionalidad, religión etnia, casta, motivos económicos, discapacidad, embarazo, pertenencia a un pueblo indígena, afiliación a un sindicato, afiliación política, estado civil y estado de salud.
- Los derechos civiles y políticos constituyen una parte importante de los derechos humanos, entre los más importantes están: el derecho a la vida y a una vida digna, a no ser torturado, a tener seguridad, el derecho a la propiedad, a la libertad e integridad, a tener un proceso legal y audiencia justa al enfrentarse a cargos criminales.

- Los derechos civiles y políticos incluyen los siguientes derechos relacionados a la libertad: libertad de opinión y expresión, la libertad de reunión pacífica y asociación, la libertad de adoptar y practicar una religión, la libertad de pensamiento, la libertad de no sufrir intromisiones arbitrarias en la privacidad, en la familia, el hogar o la correspondencia, el derecho a acceder a servicios públicos y el derecho a participar en elecciones.
- Todos los miembros de una sociedad tienen derechos económicos, sociales y culturales indispensables para su dignidad y desarrollo personal, entre los más importantes se incluyen el derecho a la educación, a un trabajo en condiciones justas y favorables, a la libertad de asociación, a un nivel de vida adecuado para la salud física y mental y el bienestar propio y el de su familia. El derecho a la alimentación, al vestido, a la vivienda, al cuidado médico y la protección necesaria en casos de desempleo, enfermedad o discapacidad, a practicar una religión, a la cultura.
- La constitución en su segundo apartado establece los derechos del buen vivir de los Ecuatorianos, estos incluyen el derecho al agua y a la alimentación, al ambiente sano, a la comunicación e información, a la cultura y ciencia, a la educación, al hábitat y vivienda, a la salud y al trabajo y seguridad social.
- La constitución garantiza también los derechos de participación, de libertad y de protección.
- La constitución además establece que las personas adultas mayores, niñas, niños, adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y personas que sufran enfermedades catastróficas recibirán atención prioritaria tanto en ámbitos públicos como privados.

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha identificado cuatro derechos fundamentales en el trabajo que la comunidad internacional ha catalogado como derechos humanos básicos y son los siguientes:
 - Libertad de asociación y reconocimiento eficaz del derecho a la negociación colectiva.
 - Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
 - Abolición eficaz del trabajo infantil.
 - Eliminación de la discriminación en relación con el empleo y la ocupación.
- Contar con un trabajo enriquecedor y productivo es un factor esencial para el desarrollo humano, los niveles de vida mejoran gracias al pleno empleo y al empleo seguro. Su ausencia es la principal causa de problemas sociales.
- Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1944 es que el trabajo no es una mercancía y que por tanto los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción, ni están sujetos a las mismas fuerzas de mercado que se aplican a las mercancías.
- La responsabilidad de asegurar un tratamiento justo y equitativo de los trabajadores le corresponde a los gobiernos y a los patronos.
- El trabajo se comprende como la labor desempeñada a cambio de una compensación. Todo trabajo no voluntario debe estar amparado por un contrato laboral o comercial donde todas sus partes tienen derecho a comprender sus derechos y responsabilidades, y a poder acogerse a algún recurso adecuado ante la eventualidad de que no se respeten los términos del contrato.

- Es responsabilidad del empleador determinar las condiciones de trabajo del personal, al hacerlo debe considerar que éstas afectan considerablemente a la calidad de vida de sus trabajadores y familias. Condiciones de trabajo optimas reducen la pérdida de ingresos por accidentes laborales, enfermedades, invalidez, maternidad, paternidad, etc.
- Las organizaciones deben intentar promover el dialogo social entre empleadores y trabajadores para resolver sus intereses en conflicto. Un dialogo social eficaz ofrece un mecanismo para desarrollar políticas y encontrar soluciones que tomen en cuenta las prioridades y las necesidades tanto de empleadores como trabajadores.
- Un buen programa de salud y seguridad ocupacional puede ahorrar altos costos financieros a la organización además de mejorar el bienestar físico, mental y social de sus trabajadores. Los temas de salud y seguridad se relacionan con equipos, procesos, prácticas, y sustancias peligrosas.
- Las organizaciones deben usar políticas o iniciativas que promuevan el desarrollo humano y la formación en el lugar de trabajo, éstas políticas deben aumentar la capacidad y empleabilidad de sus trabajadores. La empleabilidad se refiere a las experiencias, competencias y calificaciones que incrementan la capacidad de un trabajador para asegurar y mantener un empleo decente.

VI.B.4 Consideraciones relacionadas al medio ambiente.

- A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, mayores son las amenazas para la seguridad humana, la salud y el bienestar de la sociedad. Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto

sobre el medio ambiente, haciendo necesario identificar opciones que permitan reducir y eliminar los volúmenes y patrones insostenibles de producción y consumo.

- Las organizaciones deben implementar políticas o prácticas que incentiven el mejoramiento de su desempeño ambiental a través de la prevención de la contaminación, incluyendo las emisiones de aire, vertidos al agua, gestión de residuos, uso y disposición de productos químicos tóxicos y peligrosos, así como cualquier otra forma identificable de contaminación.
- En relación a la gestión de recursos, un programa eficaz para la reducción de la contaminación debería basarse en la jerarquía de reducción de residuos que consiste en: reducción en la fuente, reutilización, reciclado, reprocesamiento, tratamiento y disposición final de los residuos.
- El planeta tierra cuenta con dos clases de recursos; renovables y no renovables. El uso sostenible de recursos renovables tiene como principio que la utilización de estos recursos se de en menor o igual medida que su tasa de renovación natural. En el caso de los recursos no renovables la tasa de uso debe ser menor que la tasa de sustitución por un recurso renovable.
- Respecto al uso sostenible de recursos, existen cuatro áreas clave para realizar mejoras en la eficiencia; 1) eficiencia energética, 2) conservación, uso y acceso al agua, 3) eficiencia en uso de materiales y 4) minimizar la exigencia de recursos de un producto.
- La organizaciones tienen la responsabilidad de proteger el medio ambiente, la biodiversidad y en lo posible ayudar a restaurar los hábitats naturales.

- La constitución del Ecuador en su capítulo séptimo establece que la naturaleza tiene derecho a que se respete íntegramente su existencia, mantenimiento y regeneración. Los servicios ambientales no serán susceptibles de apropiación.

VI.B.5 Consideraciones relacionadas a la comunidad.

- El término comunidad en este ámbito se refiere a los asentamientos residenciales o sociales, ubicados en un área geográfica que se encuentra próxima físicamente al sitio en que se encuentra la organización, también puede referirse a un grupo de personas con determinadas características en común.
- Una organización puede contribuir a su comunidad por medio de la creación de empleo, desarrollo tecnológico, inversiones sociales, generando programas de educación y cultura, proporcionando y promoviendo servicios de salud a la comunidad.
- El desarrollo social es responsabilidad de los gobiernos, sin embargo las contribuciones que las organizaciones puedan hacer junto con la participación activa de la comunidad ayudan al logro de los objetivos.
- Al planificar programas de desarrollo comunitario la organización debería analizar sus impactos sobre la misma y empezar por mitigarlos. Es importante identificar, consultar y cuando sea posible, apoyar a los grupos vulnerables, marginados, discriminados e insuficientemente representados.
- La participación activa de la comunidad ayuda a que las organizaciones se familiaricen con las necesidades y prioridades de la misma. El objetivo de la

organización es prevenir y resolver problemas, para hacerlo muchas veces será necesario formar alianzas con fundaciones locales y partes interesadas.

- Las organizaciones deberían promover y apoyar todas las actividades que involucren acciones que mejoren la calidad de la educación y el acceso a la misma.
- Las actividades culturales son una parte de la identidad de la comunidad, la preservación y promoción de la cultura tienen un impacto positivo sobre la cohesión social y el desarrollo.
- Uno de los aspectos más importantes para el desarrollo económico y social de la comunidad es la generación de empleo pleno y seguro, a través del mismo las organizaciones ayudan a reducir la pobreza y desarrollar habilidades.
- Las organizaciones pueden contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan al proveer acceso a tecnologías modernas y conocimientos especializados, compartir estos conocimientos puede crear ventajas para su desarrollo económico y social.
- Todas las organizaciones deben cumplir con sus obligaciones de pago de impuestos para que los gobiernos obtengan ingresos que les permitan abordar asuntos críticos de desarrollo. Es importante que la organización promueva el cumplimiento de la ley dentro de su comunidad para generar riqueza e ingresos que permitan mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- Todas las organizaciones deberían intentar aportar mejoras a la salud pública. Una comunidad sana reduce la carga sobre el sector público y contribuye a tener un buen entorno económico y social para todas las organizaciones.

- Las organizaciones pueden optar por aportar al desarrollo de la comunidad por medio de la inversión social, preferiblemente mediante programas viables en el largo plazo que contribuyan al desarrollo sostenible.

VI.C PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

En la industria de restaurantes existen dos modelos de negocio que han demostrado tener éxito. Por un lado están aquellos dirigidos al consumo masivo, con una pequeña gama de productos pero con un alto nivel de estandarización. Por el otro están los que se destacan mediante una experiencia más personalizada, ofreciendo sus servicios a un segmento más pequeño del mercado que esta dispuesto a pagar un mayor valor. Las prácticas de responsabilidad social entre un modelo de negocio y otro varían enormemente. En el caso de ConoBreak, el objetivo es que la organización se dirija hacia el mercado de comida rápida y que logre implementar con éxito sus programas de responsabilidad social dentro de esta industria.

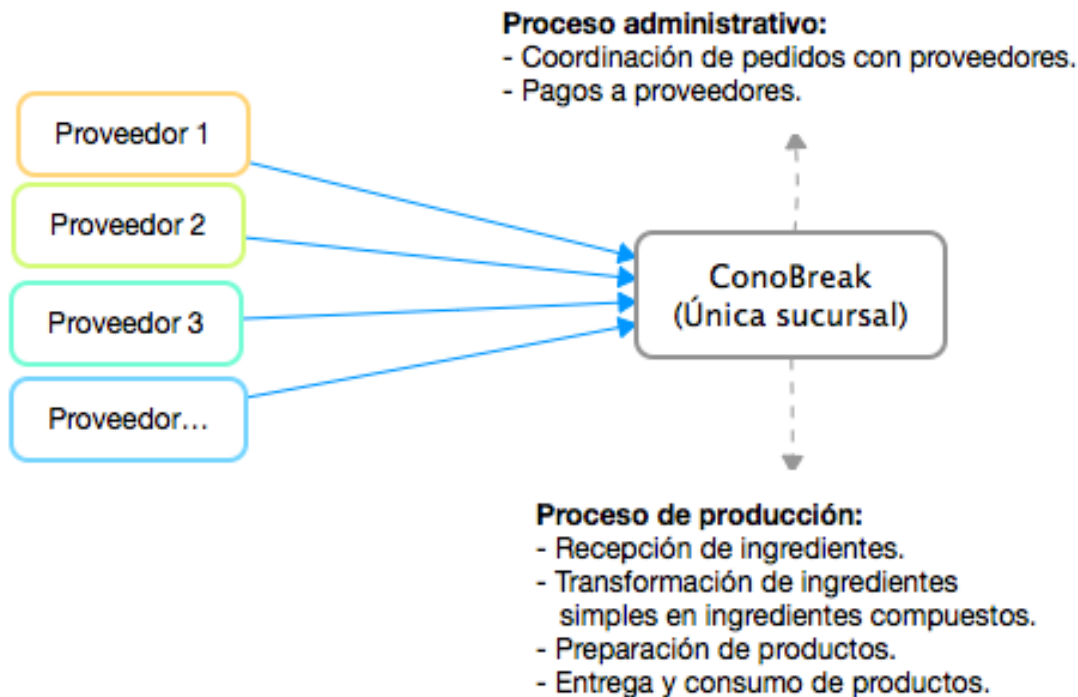
Independientemente del modelo de negocio que se elija, la organización debe implementar políticas y procedimientos que normen su funcionamiento y guíen su crecimiento. Las políticas y procedimientos se elaboran en base a la estructura de la organización, por tanto antes de empezar a elaborar dichas normas es necesario realizar cambios estructurales que

preparen a ConoBreak para su futura expansión, de esta manera las políticas y procedimientos no necesitarán cambiar tan pronto la organización empiece a crecer.

VI.C.1 Reingeniería de procesos

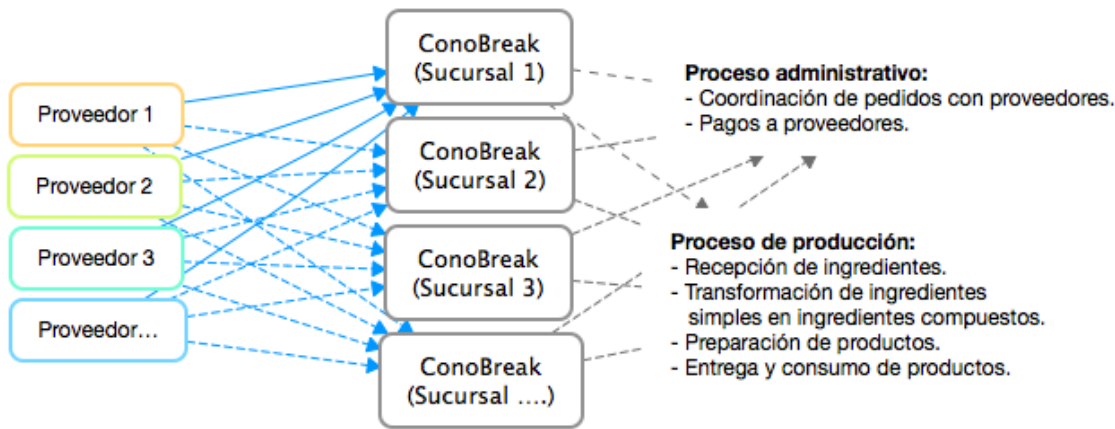
Actualmente ConoBreak tiene un solo establecimiento dentro del cual se realizan todas las actividades de producción. Cuando la organización cuente con dos o más sucursales la estructura actual de abastecimiento se tornará ineficiente e incontrolable (**Ver figura 6.2**), por tanto es necesario cambiar la estructura de producción mediante la creación de un centro de operaciones que se encargue de coordinar el abastecimiento de todas las sucursales.

FIGURA 6.1: Estructura actual de abastecimiento

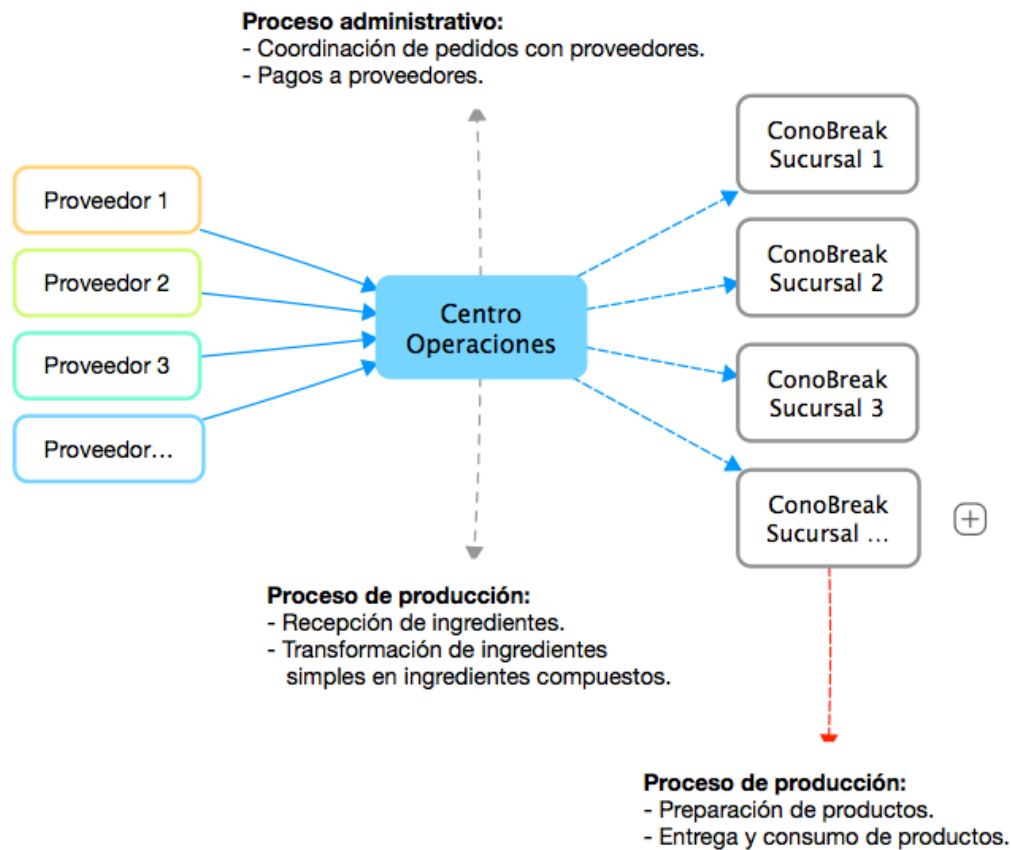


Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

FIGURA 6.2: Problemas con estructura actual de abastecimiento.



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

FIGURA 6.3: Nueva estructura de abastecimiento.

Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

El centro de operaciones se encargará de lo siguiente:

- Coordinar pedidos con proveedores.
- Coordinar pagos de proveedores.
- Realizar compras de los productos para los cuales aún no existen proveedores.
- Coordinar solicitudes de insumos con las sucursales.
- Coordinar la producción de ingredientes compuestos. (Se consideran ingredientes compuestos a los ingredientes que se necesitan para elaborar el producto final pero que no son un producto final. Se requiere del “Know How” de la organización

elaborarlos, por ejemplo: los conos hechos de masa de pizza, la salsa de pizza, el pollo en salsa Jack Daniel's, la carne, el ají de la casa, etc.)

- Despacho de ingredientes simples y compuestos a las sucursales.
- Control de inventario.

Las sucursales se encargarán de lo siguientes:

- Controlar la recepción de insumos enviados por el centro de operaciones.
- Registrar las ventas en el sistema.
- Preparar y entregar los productos.
- Mantener el restaurante en excelentes condiciones.

Algunos de los beneficios de la nueva estructura (Figura 6.3), son los siguientes:

En relación al aspecto económico:

- Reducción drástica del monto de inversión requerido para la apertura de una nueva sucursal. La elaboración de los ingredientes compuestos requiere de equipos de cocina costosos (Prensadora de conos, amasadora, divididora de masa, cámara de leudo, cocina, refrigeradoras, entre otros). Al concentrar la elaboración de los insumos compuestos en un centro de operaciones no es necesario adquirir equipos para cada una de las sucursales.
- Reducción de costos de operación . Concentrar las operaciones permite reducir los costos de energía.

- Reducción de costos de arriendo. Al reducir la cantidad de equipos e insumos en las sucursales se reduce también el espacio requerido para montar una nueva sucursal, consecuentemente el costo por arriendo es mas bajo.
- Reducción de costos por uso eficiente de insumos: El centro de operaciones concentrará el control de la gran mayoría de los insumos puesto que se encargará de transformar ingredientes simples en ingredientes compuestos, minimizando el número de ítems a controlar en las sucursales, donde los controles se realizarán en base a unidades y peso. El sistema de inventario funcionará conjuntamente con el sistema de facturación, automatizando gran parte del proceso. El administrador del restaurante será responsable del índice de eficiencia del establecimiento.
- Reducción de salarios. Dado que las sucursales recibirán todos los ingredientes listos para su preparación final podrán reducir considerablemente los horarios de trabajo e incluso reducir el personal.
- Reducción de costos por economías de escala. Concentrar los pedidos de los proveedores permite acceder a precios más bajos, aumentando el nivel de competitividad de la organización.

En relación al personal:

- Dividir las funciones permite crear procedimientos más especializados y limpios, mejorando ampliamente la seguridad de los trabajadores.

- El trabajo de las sucursales se torna más llevadero, permitiendo a los trabajadores enfocarse en mejorar la experiencia de los clientes. Además reduce la rotación del personal por cansancio físico.
- Las actividades se tornan más simples, por tanto la adaptación de nuevos trabajadores es más rápida y fácil.
- Permite un mejor diseño de políticas y procedimientos.

En relación a los productos:

- Permite crear un sistema de inocuidad de los alimentos.
- Permite reducir el tiempo de entrega de los productos.
- Permite ampliar la cartera de productos.
- Permite garantizar la estandarización de los productos.
- Permite proteger el “Know-How” de la organización. Solo el personal de la central de operaciones tendrá acceso a las recetas de los ingredientes compuestos.

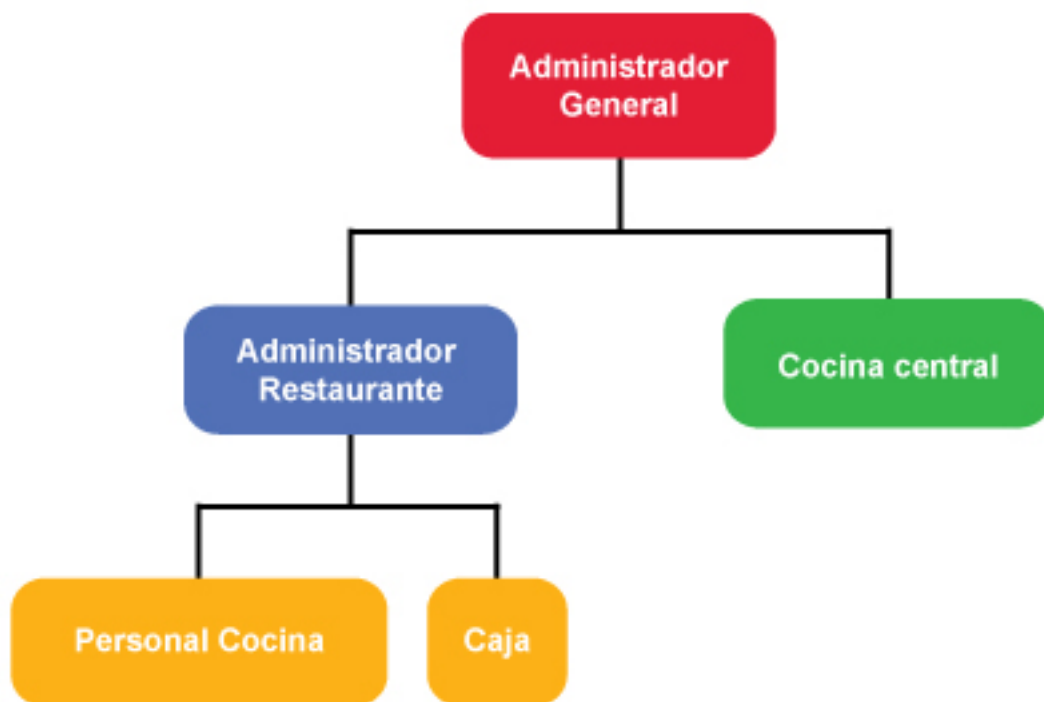
En relación al medio ambiente:

- Apoya al desarrollo sostenible a través de un menor consumo de equipos y energía.
- Minimiza la generación de desechos y permite un reciclaje más eficiente.
- Permite seleccionar proveedores de calidad que actúen acorde a los valores que tiene la organización respecto al desarrollo sostenible.

VI.C.2 Estructura organizacional

Las operaciones de ConoBreak son pequeñas y requieren de una estructura simple por el momento, sin embargo esa misma estructura debe proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento de la organización a futuro. En la Figura 6.4 se muestra la propuesta de una estructura organizacional que le permitirá a ConoBreak operar eficazmente, crecer de manera ordenada, implementar procedimientos y designar responsabilidades.

FIGURA 6.4: Estructura organizacional



Fuente: El autor
Elaborado por: El autor

VI.C.3: Manual de funciones.

CARGO:	<u>ADMINISTRADOR GENERAL</u>
REPORTA A:	Accionistas
SUPERVISA A:	Administradores de Restaurantes Cocina Central
REQUISITOS: 1. Ingeniero/a en Administración de empresas o alimentos. 2. Alta capacidad para dirigir, trabajar bajo presión e innovar permanentemente.	
PERSONALIDAD 1. Debe demostrar pensamiento sistemático y sentido común.	
RESPONSABILIDADES: ✓ Determinar las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros exigidos por los accionistas. ✓ Responsable de los resultados económicos, de operaciones y desempeño de la organización. ✓ Responsable de la planificación, dirección y control de actividades de la organización. ✓ Responsable de la imagen de la organización, así como de proveer contactos y relaciones empresariales que ayuden a generar valor agregado. ✓ Responsable por la optimización de procesos operativos y administrativos. ✓ Responsable por los impactos que genere la organización sobre la comunidad y el medio ambiente.	
FUNCIONES: ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores claves de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la organización. ✓ Implementar una estructura administrativa y operativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de la organización. ✓ Seleccionar personal competente y desarrollar programas de capacitación para potenciar sus capacidades. ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los trabajadores y grupos organizacionales. ✓ Controlar continuamente las operaciones de los restaurantes y comparar los resultados reales con los planes iniciales de la organización. ✓ Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materias primas, insumos y productos que ayuden a generar valor agregado. ✓ Administración de la cartera de productos. ✓ Asignación y control de recursos. ✓ Contratación y despido del personal. ✓ Pagos a proveedores, servicios, salarios, permisos, impuestos y demás pagos	

- requeridos para el funcionamiento de la organización.
- ✓ Sistemas de control.

CARGO:	ADMINISTRADOR RESTAURANTE
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	Personal dentro del restaurante
REQUISITOS:	1. Educación superior, de preferencia cursar o tener estudios de tercer nivel.
PERSONALIDAD	1. Capacidad para coordinar actividades en equipo. Excelente capacidad de comunicación.
RESPONSABILIDADES:	✓ Cumplir con las políticas de la organización. ✓ Garantizar el cumplimiento de las políticas de la organización. ✓ Garantizar un ambiente sano y productivo. ✓ Garantizar los estándares de calidad y la inocuidad de los alimentos. ✓ Garantizar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad, las políticas de higiene y el correcto uso del uniforme. ✓ Garantizar el óptimo funcionamiento del restaurante. ✓ Garantizar la satisfacción total del cliente. ✓ Garantizar el uso eficiente de insumos. ✓ Responsable de los resultados económicos, de operaciones y desempeño del establecimiento.
FUNCIONES:	✓ Controlar que el restaurante se encuentre ordenado y limpio todo el tiempo. ✓ Controlar que los equipos son operados de manera correcta y segura por todo el personal. ✓ Controlar con el personal de cocina la suficiencia y condición de los insumos para la demanda prevista del día. ✓ Determinar y comunicar las cantidades de pre-mezclas a realizar y el stock mínimo de conos a mantener durante el día. ✓ Controlar el tiempo de entrega. ✓ Controlar el uso correcto y eficiente de todos los insumos. ✓ Controlar que se cumplan los estándares de calidad. ✓ Coordinar las actividades diarias del personal. ✓ Coordinar diariamente las solicitudes de insumos y materiales a la cocina central. (Las ordenes deben enviarse en la noche al cerrar operaciones). ✓ Controlar el cierre de caja diario. Preparar y reportar los depósitos diarios de dinero.

- ✓ Controlar semanalmente el inventario y reportar pérdidas.
- ✓ Coordinar semanalmente los horarios del personal y resolver cualquier inconveniente respecto a la asistencia.
- ✓ Evaluar mensualmente el rendimiento del personal y tomar decisiones de despido por incompetencia.
- ✓ Resolver cualquier conflicto entre trabajadores y comunicar a la administración general cuando el problema se de en repetidas ocasiones.
- ✓ Elaboración de reportes económicos y de rendimiento de personal.
- ✓ Resolver cualquier inquietud o queja de los clientes.
- ✓ Obtención y renovación de permisos y licencias de funcionamiento.
- ✓ Llevar registros de incumplimiento del personal. Cuando se hubieren agotado las instancias de advertencia deberá solicitar al administrador general el reemplazo del trabajador de manera inmediata.

CARGO:	<u>PERSONAL DE COCINA</u>
REPORTA A:	Administrador Restaurante
SUPERVISA A:	No aplica
REQUISITOS:	1. Educación superior, de preferencia tener experiencia en preparación de alimentos.
PERSONALIDAD	1. Capacidad para trabajar en equipo, acatar y cumplir ordenes. 2. Debe ser puntual, responsable, honesto y tener una buena imagen personal.
RESPONSABILIDADES:	✓ Cumplir con las políticas de la organización. ✓ Generar y promover un ambiente sano y productivo. ✓ Cumplir con los estándares de calidad y de inocuidad de los alimentos. ✓ Cumplir con los procedimientos de seguridad y el correcto uso del uniforme. ✓ Garantizar la satisfacción total del cliente. ✓ Garantizar el uso correcto de los equipos asignados.
FUNCIONES:	✓ Asegurar que su área de trabajo se encuentra ordenada y limpia todo el tiempo. ✓ Asegurar que los equipos de su responsabilidad se encuentren limpios y en condiciones óptimas para operar. ✓ Revisar que las condiciones y cantidades de los insumos por los cuales es responsable sean adecuadas para las operaciones del día. ✓ Preparación de las pre-mezclas en las cantidades solicitadas por el administrador.

- ✓ Elaboración de pizzas manteniendo el stock mínimo solicitado por le administrador.
- ✓ Horneado de pizzas tomando siempre en cuenta las medidas de seguridad.
- ✓ Empaque y entrega de conos.
- ✓ Revisar que el producto cumple con los estándares de calidad exigidos por la organización.
- ✓ Limpieza de mesas.
- ✓ Disposición de residuos según su material.
- ✓ Limpieza de utensilios de manera continua para evitar su acumulación.
- ✓ Cumplir con las labores de limpieza en la frecuencia asignada.
- ✓ Reportar la pérdida o daño de un utensilio o equipo de manera inmediata.
- ✓ Solicitar los insumos y/o materiales necesarios para las actividades del siguiente día al administrador.
- ✓ Revisar que su uniforme para el día siguiente este limpio y en condiciones de ser utilizado.
- ✓ Notificar al administrador acerca de cualquier incumplimiento a las políticas de la organización por parte de cualquier otro trabajador.

CARGO:	CAJA
REPORTA A:	Administrador Restaurante
SUPERVISA A:	No aplica
REQUISITOS:	
1. Educación superior.	
PERSONALIDAD:	
1. Debe ser amigable, respetuoso, puntual, responsable y tener una buena imagen personal.	
2. Debe ser capaz de solventar inquietudes frecuentes de los clientes.	
RESPONSABILIDADES:	
✓ Cumplir con las políticas de la organización.	
✓ Generar y promover un ambiente sano y productivo.	
✓ Cumplir con los procedimientos de seguridad y el correcto uso del uniforme.	
✓ Garantizar la satisfacción total del cliente.	
✓ Garantizar el uso correcto de los equipos asignados.	
✓ Asegurar el correcto manejo del dinero.	
FUNCIONES:	
✓ Dar la bienvenida al cliente según se le haya instruido.	
✓ Registrar la orden en el sistema.	
✓ Ofrecer productos adicionales según se le haya instruido.	

- ✓ Emitir facturas y archivar copias de manera ordenada para posterior envío a la administración.
- ✓ Hacer cobros en efectivo o tarjetas (siempre solicitando la cédula o cualquier otra identificación)
- ✓ Asegurar disponibilidad suficiente de monedas y billetes de bajo valor para dar cambios en efectivo.
- ✓ Cerrar caja en presencia del administrador.
- ✓ Ayudar con la limpieza de las mesas cuando sea necesario.
- ✓ Ayudar con la disposición de residuos según su material.
- ✓ Reportar la pérdida o daño de cualquier equipo de manera inmediata.
- ✓ Revisar que su uniforme para el día siguiente este limpio y en condiciones de ser utilizado.
- ✓ Notificar al administrador acerca de cualquier incumplimiento a las políticas de la organización por parte de cualquier otro trabajador.

CARGO:	<u>PERSONAL DE COCINA CENTRAL</u>
REPORTA A:	Administrador General
SUPERVISA A:	No aplica
REQUISITOS:	
	1. Educación superior, de preferencia tener experiencia en preparación de alimentos.
	1. Capacidad para trabajar en equipo, acatar y cumplir ordenes. 2. Debe ser puntual y responsable.
RESPONSABILIDADES:	
	✓ Cumplir con las políticas de la organización. ✓ Generar y promover un ambiente sano y productivo. ✓ Cumplir con los procedimientos de seguridad y el correcto uso del uniforme. ✓ Garantizar la calidad y estandarización de los productos. ✓ Garantizar el uso correcto de los equipos asignados.
FUNCIONES:	
	✓ Asegurar que su área de trabajo se encuentra ordenada y limpia todo el tiempo. ✓ Asegurar que los equipos de su responsabilidad se encuentren limpios y en condiciones óptimas para operar. ✓ Asegurar que las sucursales reciban los pedidos previo horario de apertura. ✓ Revisar que las condiciones y cantidades de los insumos por los cuales es responsable sean adecuadas para las operaciones del día. ✓ Empaquetado y etiquetado de los insumos (Responsable, fecha de elaboración y fecha de expiración)

- ✓ Revisar que el producto cumple con los estándares de calidad exigidos por la organización.
- ✓ Disposición de residuos según su material.
- ✓ Limpieza de equipos y utensilios.
- ✓ Reportar la pérdida o daño de un utensilio o equipo de manera inmediata.
- ✓ Solicitar los insumos y/o materiales necesarios para las actividades del siguiente día al administrador general.
- ✓ Revisar que su uniforme para el día siguiente este limpio y en condiciones de ser utilizado.
- ✓ Notificar al administrador acerca de cualquier incumplimiento a las políticas de la organización por parte de cualquier otro trabajador.

VI.C.4 Creación de registros de personal

Con el objetivo de brindar seguridad a ConoBreak y a sus trabajadores se deberán mantener registros de todo el personal, los mismos estarán bajo el cuidado del Administrador General. Los documentos personales que se solicitarán serán documentos básicos que no pretenden inhibir a ninguna persona de acceder al puesto de trabajo ni tampoco ejercer algún tipo de discriminación.

Los documentos internos de la organización se utilizarán para sustentar bajo que condiciones fue contratado el trabajador y el comportamiento que ha tenido mientras dure su relación laboral. Mediante un sistema de cargo-descargo se justificarán de manera apropiada conductas inadecuadas para evitar demandas por despidos. Es responsabilidad del administrador del restaurante notificar a la administración general cuando el trabajador haya incumplido con sus obligaciones o haya faltado a una de las políticas de la organización.

Previo al inicio de actividades el trabajador deberá completar toda la documentación solicitada. Será responsabilidad del administrador asegurarse de que todos los documentos se encuentran en regla antes de permitir el ingreso de un trabajador, no hacerlo será motivo suficiente para dar por terminada su relación laboral con ConoBreak. Los documentos solicitados son los siguientes:

- ✓ Copia de cédula a color.
- ✓ Carnet de la cruz roja o certificado de salud pública que detalle el tipo de sangre.
- ✓ Dos cartas de recomendaciones personales adjuntado copia de cédula (no pueden ser familiares).
- ✓ Hoja de información general (Anexo No. 6)
- ✓ Contrato firmado.
- ✓ Aceptación de las políticas de empleo. (Anexo No. 7)
- ✓ Consentimiento para ser vigilado por cámaras internas. (Anexo No. 8)

VI.D REGLAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

VI.D.1 Objetivos

- Generar identidad y cultura en la organización.
- Comunicar las reglas generales a los trabajadores.

VI.D.2 Reglas generales

- ✓ Sonría. Al hacerlo mágicamente las cosas se tornan más fáciles.
- ✓ Sea autentico. No busque parecerse a nadie, la mejor persona que puede llegar a ser es ser usted mismo.
- ✓ Respete y abra su mente. No todos los seres humanos somos ni pensamos igual, respetar y aceptar a los demás con sus errores y aciertos es imprescindible para vivir en sociedad.
- ✓ Siempre de lo mejor de si. Hacerlo lo ayudará a sentirse bien con usted mismo y lo ayudará a crecer profesionalmente.
- ✓ Sea honesto consigo mismo y con los demás. Tanto en las cosas pequeñas como en las grandes.
- ✓ Sea prudente. Absténgase de hablar mal. Cuando tenga críticas constructivas comuníquelas adecuadamente.
- ✓ Perdone. Aferrarse a la ira es como tomar veneno y esperar que la otra persona muera.
- ✓ Sea amable cuando tenga la oportunidad. El universo se encargará de ayudarlo cuando tenga la necesidad.
- ✓ Actúe siempre bajo el principio de legalidad y ética.
- ✓ Realice actividades fuera del trabajo. Practique deporte, reúnese con amigos. Recuerde que tan importante como trabajar es relajarse y descansar.
- ✓ Cumpla con las políticas y procedimientos de la organización. Al hacerlo esta garantizando su salud y seguridad.

- ✓ Cuide los intereses de la organización. Recuerde que ConoBreak es su familia en el ámbito laboral, cuídela para que esta pueda cuidar de usted.

VI.E CREACIÓN DE POLÍTICAS DE EMPLEO.

VI.E.1 Objetivos.

- ✓ Generar reglas para el funcionamiento ordenado de la organización.
- ✓ Comunicar a los trabajadores las reglas básicas de la organización.
- ✓ Dar seguridad y seriedad a la organización por medio de reglas claras y bien definidas.

VI.E.2 Políticas de empleo de ConoBreak.

VI.E.2.a Estándares de asistencia.

- ✓ El calendario de turnos de trabajo estará disponible con cuatro días de anticipación. Es su responsabilidad conocer sus turnos de trabajo y cumplirlos.
- ✓ Se requiere que previo al ingreso de su turno usted se encuentre completamente uniformado y listo para iniciar actividades. Sus registros de ingreso deben corresponder al calendario de trabajo publicado.
- ✓ En caso de existir un error en el calendario de turnos de trabajo por no haberse respetado su horario de disponibilidad o por no haberse tomado en cuenta un día libre previamente aprobado, usted deberá notificar al administrador por lo menos

con un día de anticipación, de no hacerlo será su obligación cumplir con el calendario establecido.

- ✓ En caso de necesitar un día libre se deberá presentar una solicitud por escrito al administrador del restaurante con al menos ocho días de anticipación. Los días libres serán descontados de su salario.
- ✓ Mentir o inventar razones para justificar un retraso o una falta será causal de memo de mala conducta.

VI.E.2.b Políticas de asistencia.

Retrasos:

No existen justificaciones en retrasos, todos quedarán registrados en su carpeta.

Primer retraso: Notificación escrita y registro en su carpeta.

Segundo retraso: Notificación escrita, registro en su carpeta y advertencia escrita si ocurre dentro de los 90 días posteriores al primer retraso.

Tercer retraso: Notificación escrita y registro en su carpeta.
Si ocurre dentro de los 90 días posteriores al primer retraso usted recibirá un memo por bajo rendimiento.

Ausencias:

1. Si usted no puede cumplir con su turno de trabajo debido a una enfermedad o a una emergencia deberá notificar al administrador del restaurante tan pronto le sea posible, mínimo 2 horas antes del inicio de su turno.

Si su ausencia fue por causa de una enfermedad el administrador podrá solicitar una nota medica que indique los detalles de la enfermedad y su capacidad de regresar a trabajar sin poner en peligro la salud de los demás trabajadores.

2. Ausencias o retrasos habituales con o sin justificación serán causal de memo de bajo rendimiento.
3. Todas las ausencias, justificadas o no serán registradas en su carpeta.

Ausencias injustificadas:

Primera ausencia: Notificación escrita y registro en su carpeta.

Segunda ausencia: Notificación escrita y registro en su carpeta.

Si ocurre dentro de los 90 días posteriores a la primera ausencia usted recibirá un memo por bajo rendimiento.

VI.E.2.c Manos limpias e inocuidad de los alimentos.

En ConoBreak se utilizan procedimientos especiales para preparar los productos, usted deberá seguir estos procedimientos para garantizar su inocuidad. Con el tiempo usted aprenderá dichos procedimientos, mientras tanto cuando tenga una inquietud acuda siempre al administrador del restaurante.

Lavar sus manos es el factor más importante que usted debe tener presente para asegurar que los clientes reciban alimentos sanos. Deberá lavar sus manos como mínimo una vez cada hora o:

- A. Antes de entrar a la cocina y tocar alimentos.
- B. Después manejar desechos, basura o artículos de limpieza.
- C. Después de usar el baño.
- D. Después de tocar su cara, pelo o cuerpo.
- E. Después de tomar un receso.

VI.E.2.d Políticas de la caja registradora.

Descuadres de caja:

- La posibilidad de cometer descuadres de caja existe. ConoBreak es consiente de que ocasionalmente los seres humanos cometen errores, sin embargo este es un asunto serio. Antes de trabajar en la caja registradora usted será entrenado con métodos adecuados para manejar efectivo.
- Si lo desea, usted tendrá derecho a contar la caja registradora antes de empezar a trabajar en ella. Se le asignará una caja durante su turno, deberá utilizar únicamente esa caja y ninguna otra. Si por algún motivo usted necesita alejarse de la caja (receso, labores de limpieza, etc.) solicite al administrador el bloqueo de la misma.
- Si el descuadre de caja es de +/- \$2.00 dólares:
 - Primer descuadre: Notificación escrita y registro en carpeta.
 - Segundo descuadre: Notificación escrita y registro en carpeta.
 - Tercer descuadre: Notificación escrita y registro en carpeta.

Si ocurre dentro de los 30 días posteriores al primer descuadre usted recibirá un memo por

bajo desempeño.

- Los descuadres de caja de +/- \$10.00 resultarán en una advertencia escrita. En caso de incurrir en un segundo descuadre de +/- \$10.00 dentro de los 6 meses posteriores al primer descuadre usted recibirá un memo por bajo desempeño.
- Descuadres de caja de +/- \$20.00 recibirán directamente un memo por bajo rendimiento.

Errores en facturación:

Los errores en facturación se pueden dar cuando se ha recibido dinero por parte del cliente y se emite la factura con un error en el pedido. Nunca se debe emitir una factura sin antes recibir el dinero por parte del cliente. Cuando exista un error en la facturación este debe ser manejado inmediatamente por el administrador del restaurante. Si el error en facturación no es comunicado al administrador y resuelto inmediatamente, la factura no podrá ser anulada y el valor de la misma será considerado como un descuadre de caja.

Promociones:

Ocasionalmente se emitirán cupones de descuento que los clientes podrán utilizar para adquirir productos en ConoBreak. Para efectos de caja estos cupones representan dinero en efectivo. En caso de pérdida el valor de los cupones será considerado como un descuadre de caja.

Descuentos:

Todos los trabajadores de ConoBreak tendrán un 50% de descuento en todos los productos, el descuento aplica únicamente para los productos de consumo personal y no incluye el consumo de amigos y/o familiares. Para aplicar el descuento se necesitará la presencia del administrador. Aplicar descuentos sin la autorización del administrador será causal de memo de bajo rendimiento.

Reembolsos:

Solo los administradores están autorizados a hacer reembolsos. Una vez hecho el reembolso el administrador y el cajero deberán firmar una ficha de reembolso explicando el motivo del mismo. La ficha debe adjuntarse a la hoja del cierre de caja.

Si un cliente cree haber recibido mal su vuelto debe notificar inmediatamente al administrador. Si necesita cambio para la caja comuníquese al administrador.

VI.E.2.e Apariencia e higiene personal

Asegúrese siempre de llegar al trabajo completamente limpio y bien cuidado. Se recomienda fuertemente tomar los siguientes cuidados de higiene personal:

- Bañarse diariamente.
- Mantener las uñas de pies y manos completamente limpias y bien cortadas.

En el caso de las mujeres, el único pintado de uñas aceptado es el francés.

- El uso de adornos y cosméticos debe ser mínimo. (No se admiten ninguna clase de piercings visibles con el uniforme. Se permite el uso de un arete por cada oreja, los aretes grandes pueden resultar peligrosos y por ende están prohibidos. Las joyas deben usarse con moderación, deben ser de buen gusto y de aspecto profesional. Es decisión del administrador solicitar a cualquier trabajador no usar sus joyas por no cumplir con los requisitos de ésta política.)
- El pelo debe mantenerse todo el tiempo recogido, no debe llegar a los hombros. Las mujeres deben usar mallas y los hombres deben mantener el pelo siempre dentro de la gorra. No se admiten barbas.

Se debe cuidar la apariencia manteniendo los uniformes limpios y usándolos correctamente. Si su uniforme no se encuentra en buenas condiciones debido a su uso o si requiere uniformes adicionales debe solicitarlos al administrador del restaurante. Es su responsabilidad devolver el uniforme cuando su relación laboral haya terminado. El uniforme se compone de lo siguiente:

- Pelo debidamente cuidado.
- Estar afeitado.
- Gorra o malla. (Deben usarse de manera recta).
- Camiseta y pantalón del uniforme limpios y planchados.
- Etiqueta con el nombre.
- Delantal para el personal de cocina (Debe usarse por encima de la camiseta).
- Zapatos deportivos cerrados, antideslizantes y limpios.
- No se admiten tatuajes visibles. (En caso de tenerlos deben cubrirse).

VI.E.2.f Violaciones a la política causantes de despido inmediato.

Las siguientes acciones son consideradas como inaceptables por la administración y resultarán en el proceso legal pertinente ante las autoridades para la autorización de su despido inmediato:

- Regalar comida. Un cono será suficiente.
- Hurto. Esto incluye alimentos, uniformes, dinero, utensilios, pertenencias de otros trabajadores o cualquier otro ítem sin importar cuan pequeño sea.
- Trabajar bajo el efecto de drogas o alcohol.
- Vandalismo. Incluye cualquier tipo de daño intencional al restaurante, equipos o productos.
- Comportamiento y lenguaje. Los trabajadores no pueden utilizar un lenguaje ofensivo ni tener un mal comportamiento con clientes o trabajadores. Si este tipo de comportamiento se da en presencia de un cliente puede ser causa suficiente para el despido inmediato.
- Pelear. Incluye cualquier tipo de altercados físicos.
- Cometer actos de corrupción como soborno, fraude u obstrucción a la justicia.
- Cometer cualquier acto de sabotaje en contra de la organización.

VI.E.2.g Hacer lo que sea necesario

En ConoBreak existe una frase que resume el enfoque que la organización tiene respecto al servicio al cliente: “Haga lo que sea necesario”. Esto significa que cada trabajador debe

encontrar la mejor manera de hacer felices a nuestros clientes por medio de procedimientos lícitos y que formen parte de su trabajo, especialmente cuando tienen alguna queja.

Nuestros clientes son nuestro negocio, sin ellos no existe motivo alguno para abrir nuestras puertas, por tanto su meta durante cada minuto de cada hora es hacer que nuestros clientes se sientan contentos de venir a ConoBreak. Los clientes satisfechos hacen posible el pago de su salario, no lo olvide.

Calidad

ConoBreak es sinónimo de calidad. La administración es responsable de proveer los mejores ingredientes, usted es responsable de prepararlos y servirlos de la mejor manera posible. Seguir los procedimientos que ConoBreak tiene para cada uno de sus productos es la mejor manera de asegurar productos de calidad. Si el producto no está bien, no lo sirva y repórtelo al administrador.

Servicio

El mejor servicio se provee al pensar como cliente. Tener una actitud respetuosa y dar una sonrisa sincera hace tanto por nuestros clientes como servirles la mejor comida del mundo. Su actitud crea valor para nuestros clientes y por ende crea valor para ConoBreak. Lo alentamos a siempre intentar hacer las cosas de la mejor manera posible.

Limpieza

Nuestros clientes esperan y merecen un restaurante impecable. No se trata solo de provocar una buena impresión, la limpieza absoluta es necesaria para garantizar alimentos sanos. Es responsabilidad de todos mantener el restaurante completamente limpio durante todo el tiempo.

Valor

El valor se refiere a la experiencia general de nuestros clientes durante su estadía en ConoBreak, desde la comida y el servicio hasta el ambiente que rodea las mesas y el precio que pagan por nuestros productos. Cuando todo el equipo hace lo que sea necesario por complacer e impresionar a nuestros clientes entonces les proveemos un gran valor!.

VI.E.2.h Prácticas laborales

Política libre de humo

Las instalaciones de ConoBreak son un área libre de humo. Los trabajadores no podrán fumar dentro de las instalaciones de ConoBreak en ningún momento.

Políticas de seguridad

- Durante la apertura y cierre del establecimiento los trabajadores deberán seguir los procedimientos dictados por el administrador.
- Durante el horario de apertura:

- La puerta trasera debe permanecer cerrada todo el tiempo, solo debe abrirse para acceder a materiales de reposición. La puerta trasera solo puede abrirse con la autorización del administrador.
- No puede almacenarse basura dentro de las instalaciones, esta debe almacenarse en los contenedores que se encuentran fuera del restaurante. Los contenedores deben permanecer cerrados todo el tiempo.
- Ninguna persona no autorizada puede estar dentro del área de cocina o caja.
- Previo a la apertura o después del cierre ninguna persona no autorizada puede permanecer dentro de las instalaciones del restaurante.

Recesos

Los recesos serán coordinados por el administrador del restaurante dependiendo de los horarios de trabajo de los trabajadores en turno. Los recesos pueden variar entre pequeñas pausas de descanso para beber algo hasta periodos de 30 minutos para comer.

VI.E.2.i Política de discriminación y acoso sexual

En ConoBreak rige una política de cero tolerancia ante actos ilegales de discriminación, acoso sexual o de cualquier otro tipo de acoso. Los empleados que violen esta política serán reportados inmediatamente ante las autoridades pertinentes.

ConoBreak prohíbe la discriminación. Nuestra organización cree que todos los trabajadores y posibles trabajadores deben ser tratados de manera justa y equitativa sin

importar su raza, color de piel, género, edad, idioma, nacionalidad, religión, procedencia social, discapacidad o estado civil. Esto aplica para todas las prácticas de la organización, incluyendo el reclutamiento, contratación, pagos, análisis de rendimiento, capacitación, promoción así como para todos los términos y condiciones de empleo. La discriminación o acoso hacia un trabajador de ConoBreak por parte de otro trabajador, proveedor, vendedor, consultor o cliente, no será tolerada.

ConoBreak prohíbe el acoso. Nuestra organización no tolerará ningún tipo de acoso o cualquier otro tipo de conducta abusiva (incluyendo conductas verbales, no verbales o físicas) que degraden o muestren hostilidad hacia un individuo a causa de su raza, color de piel, género, edad, idioma, nacionalidad, religión, procedencia social, discapacidad o estado civil o cualquier otra causa ilegal de discriminación que promueva un ambiente de hostilidad o intimidación. Este tipo de conducta afecta el rendimiento del trabajador y afecta a sus posibilidades de empleo y promoción.

ConoBreak prohíbe el acoso sexual. Se recomienda a los trabajadores tener cero tolerancia ante cualquier acto de acoso sexual cometido por cualquier otro trabajador o cliente, sin importar su género. El acoso sexual es totalmente inaceptable por ser ilegal, provocar intimidación, formar parte del abuso de poder y por no estar de acuerdo con las políticas, prácticas y creencias de ConoBreak.

El acoso sexual está definido como provocaciones sexuales no deseadas, solicitudes de favores sexuales o cualquier tipo de conducta verbal, no verbal o física que involucre temas

sexuales que puedan ofender a otras personas, sin importar si este tipo de actos se cometen con o sin intención de ofender.

Algunos ejemplos de acoso sexual se listan a continuación:

- **Acoso verbal**, incluyendo bromas, comentarios o amenazas relacionadas a actividades sexuales, partes corporales o cualquier otra tema de naturaleza sexual.
- **Acoso no verbal**, incluyendo el hecho de mirar el cuerpo de otra persona de una manera sexualmente sugestiva, hacer gestos o movimientos sexuales o manejar material pornográfico dentro de las instalaciones.
- **Conducta física**, incluyendo roces, agarrones, abrazos, besos, masajes, toques innecesarios, así como mostrar partes privadas del cuerpo o cualquier otro acto físico no deseado.
- Ser sumiso ante cualquier conducta sexual implícita o explícita para obtener algún beneficio, acceder a un puesto de trabajo o simplemente para mantenerlo.
- Cualquier tipo de conducta que denigre o muestre hostilidad o aversión hacia cualquier otra persona, o que promueva un ambiente intimidante, hostil u ofensivo.
- Cualquier tipo de conducta sexual que afecte el rendimiento de otra persona o interfiera con sus oportunidades laborales.

Aplicación de la policía de cero tolerancia. Se requiere que todos los trabajadores de ConoBreak cumplan con la política de la organización en contra de la discriminación y el acoso sexual cuando realicen las siguientes actividades:

- Mientras permanezcan dentro de las instalaciones de la organización.

- Cuando participen en actividades relacionadas al trabajo.
- Cuando realicen funciones o formen parte de entrenamientos auspiciados por la organización.

Recursos del trabajador. Todo trabajador tiene derecho y es alentado a solicitar al ofensor de manera cordial y prudente que se abstenga de comportarse en la manera que lo hace, explicando porque su comportamiento le resulta discriminatorio, ofensivo o acosante. Todo trabajador que sienta que esta siendo perjudicado por acoso debe acudir inmediatamente ante la policía para seguir el tramite pertinente de denuncia. Cualquier acto o conducta en contra de la política de la organización será tomado en cuenta para la evaluación de su desempeño como trabajador. ConoBreak podrá además solicitar la investigación del caso a las autoridades publicas dependiendo de la gravedad del acto.

Responsabilidad de la administración. Es responsabilidad de todos los trabajadores evitar practicas de discriminación o acoso en la organización. Los trabajadores de la parte administrativa tienen la responsabilidad de comunicar a las autoridades pertinentes tan pronto sean testigos o hayan sido notificados acerca de un acto de discriminación o acoso. Este tipo de actos deben ser comunicados sin excepción a la propietaria de la organización

ConoBreak prohíbe las represalias. La organización alienta a todos los empleados a reportar a las autoridades cualquier tipo de acto de discriminación o acoso. ConoBreak prohíbe cualquier tipo de represalias ante cualquier trabajador que haya denunciado un acto de discriminación o acoso, o haya cooperado en la investigación de dicho acto. Las

represalias incluyen cualquier tipo de decisión o acción que intente castigar a un trabajador por el hecho de haber denunciado, cooperado o asistido en la investigación de un acto prohibido.

Política de cero tolerancia ante actos de discriminación o acoso hacia clientes, proveedores y vendedores. Los trabajadores de ConoBreak serán denunciados ante las autoridades al cometer cualquier acto de discriminación o acoso en contra de clientes, proveedores o vendedores basados en su raza, color de piel, género, edad, idioma, nacionalidad, religión, procedencia social, discapacidad, estado civil o cualquier otro motivo ilegal. Esta política debe cumplirse durante todas sus actividades de trabajo o cualquier otra actividad relacionada o auspiciada por la organización.

ConoBreak cree en el poder de la diversidad y el respeto para crear ambientes que promuevan la igualdad de oportunidades basados en procesos libres de discriminación, acoso o maltrato. Ambientes así promueven las oportunidades laborales y la creación de sociedades más educadas y justas.

VI.E.2.j Guías generales

- No ingrese nada al área de trabajo. Utilice las gavetas para guardar sus pertenencias.
- No deje ninguna pertenencia ni partes de su uniforme dentro del establecimiento al terminar su turno.
- No mastique chicle durante su turno de trabajo.

- Solicite permiso al administrador si necesita utilizar el teléfono del trabajo para hacer llamadas personales.
- Revise la cartelera interna para estar al tanto de cualquier disposición.
- Se recomienda no llevar joyas de valor o montos importantes de dinero al trabajo.
- Se recomienda no tener relaciones sentimentales con compañeros de trabajo que puedan interferir con sus actividades.
- Actúe siempre bajo los principios de honestidad y ética, hacerlo lo beneficiara tanto dentro como fuera de la organización.

VI.E.2.k Beneficios

Salario

ConoBreak pagará su salario el último día del mes, acorde a los montos acordados y haciendo únicamente las retenciones exigidas por la ley. Los pagos se realizan mensualmente vía transferencia bancaria a su cuenta personal. No se realizarán pagos en efectivo.

Seguro de salud

Todos los trabajadores de ConoBreak están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, según determina la ley.

Si adicionalmente desea contar con un seguro privado, ConoBreak puede contratarlo como parte del paquete de la organización y descontar el valor del mismo de su salario. El

trabajador deberá presentar una carta a la administración solicitando el seguro privado y autorizando su descuento del valor del mismo de su salario.

Comida

Política de comidas: Todos los trabajadores tienen acceso a un 50% de descuento en todos los productos.

Política de bebidas: Durante su turno de trabajo puede acceder a gaseosas, agua o té helado sin cargo alguno. Solicite permiso del administrador del restaurante y tome solo lo necesario, no desperdicie.

Uniformes

ConoBreak le proveerá los uniformes de la siguiente manera:

Días de trabajo	Uniformes a proveer
1 – 2 días a la semana	1 camiseta de trabajo 1 gorra o malla 1 etiqueta con el nombre 1 delantal (personal de cocina)
3 o más días	3 camisetas de trabajo 1 gorra o malla 1 etiqueta con el nombre 2 delantales (personal de cocina)

ConoBreak no provee los pantalones de trabajo. Se requiere que todo el personal utilice jeans de color azul sin huecos, ni estampados de ningún tipo. No se admite el uso de pantalonetas como parte del uniforme.

Es su responsabilidad mantener el uniforme limpio y en buenas condiciones, para esto ConoBreak le entregará un presupuesto mensual adicional a su salario. Si necesita nuevos uniformes debe solicitarlos al administrador del restaurante. Al terminar su relación laboral con ConoBreak usted deberá devolver los uniformes.

El reemplazo de todos los ítems que componen el uniforme será gratuito con la devolución del ítem desgastado. En caso de perdidas ConoBreak hará la reposición del ítem descontando el valor del mismo de su salario según se detalla a continuación:

- Gorra: \$ 8.00
- Malla: \$ 2.00
- Camiseta: \$ 15.00
- Etiqueta con el nombre: \$ 3.00
- Delantal: \$ 10.00

VI.E.2.1 ConoBreak y estudiantes trabajadores

La educación es prioritaria. No existen dudas respecto a que la educación esta por encima del trabajo. ConoBreak quiere asegurarse de que sus trabajadores tengan acceso a la educación y por tanto intenta proveer horarios flexibles que les permitan estudiar de manera responsable y trabajar al mismo tiempo.

Las calificaciones y la asistencia a clases no deberían verse comprometidas por excesivas horas de trabajo o horarios nocturnos. Trabajar para ConoBreak le ayudará al estudiante a generar un sentido de responsabilidad, auto-disciplina y a desarrollar habilidades profesionales y de comunicación, así como a formar su personalidad.

ConoBreak cumple con la ley local y la normativa internacional respecto a la protección de los derechos a la educación y el trabajo infantil.

VI.E.2.m Cosas que debes saber

Seguridad

La prioridad número uno de ConoBreak es garantizar su seguridad en el trabajo. Puede estar seguro de que el equipo administrativo hará todo lo posible para asegurar que usted y sus compañeros realicen sus actividades en un ambiente de trabajo seguro.

La administración esta abierta a cualquier sugerencia que permita mejorar las condiciones de seguridad en el trabajo. Hágale saber al administrador del restaurante sobre cualquier posible peligro laboral para tomar las acciones correctivas inmediatamente.

Necesitamos que usted ayude a mantener la seguridad en el ambiente laboral a través del correcto uso del uniforme, usando los equipos de seguridad cuando se requieran, teniendo en cuenta las reglas de seguridad de la organización y manteniendo el restaurante completamente limpio y ordenado.

En el caso de que resulte herido a casusa de sus funciones repórtelo de inmediato al administrador del restaurante y diríjase inmediatamente a la clínica más cercana. El

administrador del restaurante deberá designar a un acompañante en caso de ser necesario. Si usted ha adquirido una póliza de seguro privado por medio de ConoBreak y no sabe como proceder solicite ayuda al administrador.

Información en casos de emergencia

Es su responsabilidad notificar al administrador del restaurante cualquier cambio de nombre, dirección o teléfono de sus contactos de emergencia, así como cualquier cambio respecto a su información personal.

Comunicación

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y trabajadores requiere de comunicación permanente. Su administrador se comunicará con usted utilizando diferentes vías entre las que se incluyen las siguientes:

- Listas de cumplimiento. El administrador revisará constantemente que usted realice su trabajo siguiendo las normas de la organización, cuando no lo haga se le notificará para que tome los correctivos necesarios.
- Sus ideas. A medida que realice su trabajo es posible que encuentre métodos que ahorren tiempo y energía a la organización. ConoBreak valorará sus críticas constructivas en este sentido y sus ideas sobre posibles mejoras. Recuerde que el administrador esta siempre disponible para usted.

- Comunicados escritos o verbales. Cuando la organización tenga algún hecho importante que usted deba saber se le comunicará verbalmente a través del administrador o por medio de su correo electrónico.

Acerca de ConoBreak

Propietaria: María Fernanda Salazar Valdivieso

Administradores: María Fernanda Salazar Valdivieso

Número de teléfono del restaurante: 02 2434-709

Dirección del restaurante: Isla Marchena N41-28 y Granados

Horario de apertura: De Lunes a Viernes de 10am a 6pm.

VI.F CREACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

VI.F.1 Objetivos

- Crear, implementar, mantener y mejorar las condiciones de trabajo por medio de prácticas que minimicen los riesgos a los que están expuestos los trabajadores.
- Evitar pérdidas económicas por lesiones permanentes o temporales de los trabajadores.
- Dar valor a la organización por medio de la implementación de normas de seguridad.

VI.F.2 Descripción general del programa

El principal objetivo del programa de salud y seguridad ocupacional es minimizar y de ser posible anular todos los riesgos a los que se encuentran expuestos los trabajadores de la organización y que puedan resultar en lesiones y/o enfermedades crónicas o agudas. En las actividades diarias de un restaurante estos riesgos varían dependiendo de los procedimientos de preparación de los alimentos así como los equipos que intervienen en el proceso. La clave para prevenir o reducir al mínimo los efectos adversos asociados a las actividades es identificar, controlar, evaluar y prevenir dichos riesgos.

Por ley el empleador es el responsable de la seguridad ocupacional de sus trabajadores, por tanto es quien debe definir e implementar disposiciones para que todo trabajador de la organización este capacitado para cumplir con sus actividades de forma relativamente segura. No existe un sistema que garantice la completa seguridad de los trabajadores, por ende es de suma importancia que todos se mantengan en permanente alerta para identificar e informar acerca de cualquier posible riesgo que aún no haya sido controlado.

VI.F.3 Propuesta de política de salud y seguridad ocupacional.

ConoBreak, siendo una organización comprometida con la salud y seguridad ocupacional de su personal, define esta Política de Salud y Seguridad Ocupacional como base para lograr un desarrollo sostenible en todas sus actividades. Es obligación de todos los

trabajadores promover la adhesión de esta política, difundirla y cumplirla, aplicando los siguientes principios:

- Todas las lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo pueden y deben ser prevenidas.
- La salud y seguridad ocupacional deben estar integradas en todos los procesos de la organización.
- Ninguna situación de emergencia, producción o resultados puede justificar la desatención de la salud o seguridad ocupacional de los trabajadores.
- El compromiso y la capacitación de todo el personal son esenciales.
- Trabajar de manera segura es una condición de empleo.
- Todas las personas tienen la responsabilidad de cuidar su seguridad y la de los demás.

Todos son responsables por las condiciones de salud y seguridad ocupacional de la organización:

- ✓ La organización es responsable de proporcionar los medios y recursos para que las actividades puedan ser ejecutadas de manera segura, apuntando a preservar la integridad física y salud ocupacional de los trabajadores.
- ✓ Los administradores son responsables por la salud y seguridad ocupacional de todos los trabajadores a su cargo.
- ✓ Los trabajadores son responsables de cumplir con las normas e indicaciones proporcionadas por la organización, así como de reportar cualquier riesgo no controlado dentro de su área de trabajo.

- ✓ Las personas que ingresan a las instalaciones son responsables de respetar la señalización.

Se debe procurar compartir estos principios en toda la cadena de valor de ConoBreak y en todas las comunidades en donde opera, para promover el cuidado de la salud y las seguridad de las personas.

VI.F.4 Identificación de riesgos

- ✓ La amasadora no tiene sensores de seguridad que desactiven su funcionamiento ante la presencia de una extremidad u objeto.
- ✓ La posición corporal para el uso de la amasadora puede provocar lesiones en la espalda.
- ✓ La prensadora de conos representa un riesgo potencial de quemaduras en las manos y antebrazos.
- ✓ La cocina y el horno a gas representan un riesgo potencial de fugas en el sistema de mangueras o válvulas.
- ✓ La manipulación de la cocina y el horno representan un potencial riesgo de quemaduras.
- ✓ El uso incorrecto de los utensilios de cocina representa riesgos de cortes o quemaduras.
- ✓ Las máquinas y utensilios defectuosos representan riesgos de cortes, golpes o quemaduras..
- ✓ La falta de concentración puede provocar accidentes de cualquier índole.

- ✓ La falta de conocimiento puede provocar accidentes de cualquier índole.
- ✓ Las conexiones eléctricas representan posibles riesgos de circuitos, incendios o tropezones.
- ✓ El piso de baldosa representa un riesgo potencial al volverse resbaloso con el derrame de líquidos o por encontrarse sucia su superficie.
- ✓ El mobiliario representa un riesgo de golpes o cortaduras si sus bordes terminan en punta o se encuentran deteriorados.
- ✓ El almacenamiento de productos en repisas muy altas representa un riesgo de caídas.
- ✓ El apilamiento de cajas de ingredientes representa un posible riesgo de golpes durante su manipulación.
- ✓ La temperatura del lugar representa un posible riesgo de deshidratación.
- ✓ La manipulación de insumos pesados como sacos de harina o cajones con ingredientes representan posibles lesiones en la espalda.
- ✓ El permanecer todo el tiempo parado representa posibles problemas de circulación en las piernas.

VI.F.5 Medidas de prevención.

VI.F.5.a Accidentes por golpes o caídas.

Los resbalones y caídas son uno de los principales riesgos de accidentes. Por favor tome en cuenta las siguientes medidas de prevención:

- Mantenga la concentración en las actividades que este realizando. El uso del celular queda totalmente prohibido dentro del área de cocina.
- Recoja y limpie inmediatamente cualquier tipo de líquido, grasa o residuo que haya caído al suelo.
- Use los basureros. Jamás tire desperdicios directamente al suelo.
- Mantenga la zona de transito libre de obstáculos o suciedades con los que se pueda tropezar.
- Notifique la ausencia o desgaste de cinta antideslizante en su área de trabajo.
- Jamás utilice zapatos abiertos o de suela resbaladiza. Es condición del empleo utilizar zapatos deportivos cerrados, de suela antideslizante, limpios y bien atados.
- Mantenga limpio y ordenado su lugar de trabajo todo el tiempo.
- Si necesita alcanzar algún producto de estantes elevados no se suba ni apoye en el mobiliario, cajas, sillas o demás objetos inestables. Utilice una escalera en condiciones seguras o pida ayuda.
- Notifique inmediatamente cualquier tipo de defecto en el mobiliario, incluyendo estanterías, barras, mesas de trabajo, etc.
- Coloque las cargas más pesadas y los productos más utilizados en las zonas de mejor acceso.
- Asegúrese de que los objetos almacenados en las estanterías se encuentren apilados y ordenados de manera segura.
- Jamás conecte maquinas o utensilios a una distancia considerable de donde va a usarlos, los cables sueltos pueden provocar accidentes.

- Cuando limpie el piso del área de atención a clientes y éste se encuentre mojado coloque la señal de advertencia para que los clientes tengan cuidado.

VI.F.5.b Accidentes por cortes o quemaduras.

Para realizar sus actividades necesitará apoyarse en equipos y utensilios de cocina. Por favor tome en cuenta las siguientes medidas de protección:

Notas generales:

- ✓ Al trabajar con equipos y utensilios de cocina se requiere de su total concentración.
 - ✓ Jamás opere un equipo para el cual no haya recibido una instrucción previa.
 - ✓ Los equipos y utensilios de cocina se utilizan diariamente, por tanto pueden sufrir un desperfecto en cualquier momento. Notifique al administrador del restaurante cualquier avería inmediatamente.
 - ✓ No intente hacer reparaciones a los equipos.
 - ✓ Antes de iniciar actividades revise que los equipos que va a utilizar se encuentren en perfectas condiciones.
 - ✓ Asegúrese de apagar y desconectar los equipos cuando haya terminado de usarlos.
- Las llaves de corte de gas estarán accesibles y señalizadas.

Amasadora:

- ✓ El uso de la faja es obligatorio para operar la amasadora.
- ✓ Mantenga la amasadora cerrada durante todo el tiempo (apagada o encendida).
- ✓ La amasadora tiene un switch de seguridad, asegúrese de desactivar el switch antes de colocar cualquier ingrediente, manipular la masa o realizar su limpieza.
- ✓ No solicite a nadie la activación de la amasadora por usted.
- ✓ Antes de colocar los ingredientes asegúrese de que la pieza central se encuentre sujeta al eje de la amasadora.

Prensadora de conos:

- ✓ Jamás opere la prensadora de conos sin el guante de seguridad.
- ✓ Utilice pinzas para retirar los conos de la prensadora, jamás los retire directamente con la mano.
- ✓ Antes de trabajar con la prensadora de conos asegúrese de que su estatura le permite manipular la tapa de la misma de forma segura. Realice las pruebas con la maquina apagada y totalmente fría.
- ✓ Levante la tapa de la prensadora siempre con la mano derecha y desde un costado.
- ✓ Jamás intente observar dentro de los moldes de la prensadora cuando aún se encuentre caliente, utilice las paletas de madera para retirar cualquier residuo.
- ✓ Asegúrese de apagar el equipo tan pronto haya terminado de usarlo.

Horno de conos:

- ✓ Jamás opere el horno sin guantes. Revise la condición de los mismos previo al inicio de actividades.
- ✓ De preferencia utilice mangas que cubran todo el brazo.
- ✓ Antes de encender el horno revise que los moldes se encuentren bien sujetos.
- ✓ Antes de trabajar en el horneado de conos asegúrese de que su estatura le permite manipular el horno de forma segura. Realice las pruebas con el horno apagado y totalmente frío.
- ✓ Asegúrese de que las bandejas de soporte funcionen correctamente. Jamás suelte por completo una bandeja caliente, esto puede provocar quemaduras.
- ✓ No permita la intervención de otras personas mientras usted se encuentra operando el horno.
- ✓ No permita el ingreso de otras personas en su área de trabajo mientras se encuentre operando el horno.
- ✓ Jamás intente retirar los conos directamente con la mano. Utilice las pinzas.
- ✓ Jamás toque la parte exterior del horno sin guantes.
- ✓ Tan pronto haya terminado de utilizar el horno cierre la válvula de paso de gas.

Cocina

- ✓ Jamás opere ollas o utensilios calientes sin tener las manos protegidas. Revise la condición de los equipos de protección antes de usarlos.
- ✓ Antes de encender la cocina revise que los quemadores y las bases se encuentren colocadas correctamente.

- ✓ Antes de trabajar con la cocina asegúrese de que su estatura le permite manipular los alimentos y las ollas de forma segura. Realice las pruebas con la cocina apagada y totalmente fría.
- ✓ Tan pronto haya terminado de utilizar la cocina cierre la válvula de paso de gas.
- ✓ En caso de provocarse una llama, jamás intente apagarla con agua. Proceda a apagar la hornilla, cerrar la válvula del gas y a tapar el sartén utilizando un guante apropiado.

Otros

- ✓ Utilice cada utensilio para el propósito para el cual fue creado, utilizarlo de manera distinta implica riesgos.
- ✓ La manipulación de la cuchilla de la batidora se hará con ésta desconectada de la energía.
- ✓ Utilice las técnicas indicadas al hacer uso de los cuchillos.
- ✓ Mantenga las herramientas manuales de corte bien afiladas, dotadas de mangos antideslizantes y en sus posiciones después de usarlas.
- ✓ En operaciones de corte no sostenga el alimento en su mano, apóyelo sobre una superficie adecuada.
- ✓ Tenga en cuenta la dirección que seguirá el cuchillo tras el corte.
- ✓ Al lavar utensilios, tenga cuidado con aquellos corto punzantes. Revise que ninguno de los vasos o platos este roto, una pequeña muesca en ellos puede producir un corte importante.

VI.F.5.c Accidentes por incendios o riesgos eléctricos.

Los accidentes eléctricos no son muy frecuentes pero sus consecuencias suelen ser graves o mortales. Por favor tome en cuenta las siguientes medidas de protección:

- ✓ Esta totalmente prohibido fumar dentro de las instalaciones de ConoBreak, incluso fuera del horario de atención.
- ✓ Los trapos sucios con grasa o aceite pueden encenderse espontáneamente, manténgalos alejados de la cocina y del horno.
- ✓ Asegúrese de conocer como utilizar los extintores y donde se encuentran ubicados.
- ✓ Todas las máquinas deben estar protegidas con toma a tierra.
- ✓ Desconecte los equipos siempre tirando del enchufe y no del cable.
- ✓ Utilice siempre enchufes y adaptadores para conectar los aparatos eléctricos. Jamás realice conexiones con cables sueltos.
- ✓ No permita que se pisen, sumerjan en agua o corten los cables eléctricos.
- ✓ Todos los cables deben estar dentro de su respectiva canaleta.
- ✓ No opere equipos eléctricos con las manos mojadas o húmedas.

VI.F.5.d Lesiones por posturas

Cuando se maneja carga debe cuidar no sobrepasar su capacidad física, repetir la acción demasiadas veces y tener cuidado de no realizar la acción incorrectamente para evitar lesiones en la espalda. Utilizar una buena técnica de elevación y transporte es fundamental para cuidar su columna vertebral:

- ✓ Evite manejar pesos superiores a 25kg.
- ✓ Para levantar cargas con sobrepeso solicite ayuda o utilice equipos.
- ✓ Al levantar carga, aproxímese a ella y asegúrese de tener un buen apoyo en los pies, manteniéndolos separados.
- ✓ Agáchese doblando las rodillas y no la espalda.
- ✓ Mantenga la carga tan próxima al cuerpo como sea posible.
- ✓ No gire nunca la cintura cuando maneje pesos.

Una postura de trabajo inadecuada contribuye a que el trabajo sea más pesado y desagradable, ya que requiere de un esfuerzo adicional del trabajador para realizar la tarea, resultando en una pronta aparición de cansancio y agotamiento. Para evitarlo:

- ✓ Evite permanecer demasiado tiempo en una postura fija.
- ✓ Es mejor realizar esfuerzos empujando que jalando.
- ✓ Evite permanecer con los brazos levantados por encima de los hombros durante mucho tiempo.
- ✓ Para descansar la columna, mientras está de pie, apoye un pie en un escalón alternando periódicamente con el otro.
- ✓ Tome ligeras pausas cuando realice tareas de gran esfuerzo físico o requieran de una postura forzada.

VI.F.5.e Primeros auxilios

Las siguientes son las normas generales a seguir en caso de accidentes. Apréndalas para que pueda reaccionar adecuadamente:

- ✓ Conserve la calma y protéjase de los posibles riesgos que todavía puedan existir.
- ✓ Evite aglomeraciones alrededor de la víctima.
- ✓ A menos que sea absolutamente necesario, no retire al accidentado del lugar en que se encuentra hasta que se conozca con seguridad su lesión y se le hayan impartido los primeros auxilios.
- ✓ Examine al accidentado para conocer las heridas. Lo primero que debe revisar son la respiración y posibles hemorragias.
- ✓ Si el accidentado está consciente, intente tranquilizarlo.
- ✓ Procure que no se enfríe tapándolo con una manta.
- ✓ Jamás intente darle de beber a una persona inconsciente.
- ✓ En caso de tener una hemorragia, tape la herida con material textil lo más limpio posible.
- ✓ En caso de quemaduras, refresque la zona afectada con agua.
- ✓ En caso de un accidente eléctrico no entre en contacto directo con la víctima, ayúdelo a soltarse de la energía con una escoba o cualquier otro artículo que no sea conductor eléctrico.
- ✓ Llame al 911 para solicitar ayuda. Recuerde que no es necesario tener minutos disponibles en el celular para llamar al servicio de emergencias.

VI.F.6 Proceso de mejoramiento

Para asegurar el mejoramiento del programa de salud y seguridad ocupacional se deben llevar a cabo los siguientes pasos.

- ✓ Identificación de peligros. Es responsabilidad de todo el personal advertir sobre cualquier tipo de peligro para el cual aún no se haya determinado una medida de control.
- ✓ Evaluación de riesgos. Una vez identificado el peligro es necesario evaluar los posibles riesgos que representa para los trabajadores.
- ✓ Determinación de controles. Se deberá llevar un registro de la identificación de peligros y las medidas de control adoptadas para minimizarlo.
- ✓ Creación de competencia, formación y toma de conciencia. Todo nuevo peligro debe ser comunicado a los trabajadores de forma verbal o escrita. Es recomendable hacer uso de señalética para los riesgos más frecuentes o de mayor gravedad.
- ✓ Comunicación, participación y consulta. Se debe promover el diálogo en la organización para conocer el sentir de los trabajadores respecto a su seguridad.

VI.G DIRECTRICES PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD DE ALIMENTOS.

VI.G.1 Objetivos

- ✓ Cumplir con la legislación vigente y la normativa internacional.
- ✓ Desarrollar un sistema de aseguramiento de calidad de alimentos, basado en un sistema de análisis de peligros y control de puntos críticos.
- ✓ A futuro buscar certificación ISO 22000.

VI.G.2 Descripción general del sistema de gestión de inocuidad.

ISO 22000 es una norma creada por la International Standard Organization (ISO) que define y especifica los requerimientos para desarrollar e implementar sistemas de gestión de seguridad alimentaria con el fin de asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza, mejorando así la eficiencia de la cadena alimentaria y aportando positivamente al desarrollo sostenible.

ISO 22000 recoge elementos claves de la administración de un sistema de seguridad alimentaria cuya plataforma es la aplicación de un sistema HACCP “Hazard Analysis and Critical Control Points” o “Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control” (APPCC). El sistema está diseñado para minimizar el riesgo de peligros relacionados con la seguridad

alimentaria y en la actualidad es el sistema más utilizado a nivel mundial por las organizaciones relacionadas a la producción de alimentos.

Entendiendo que la salud es un bien de interés público, ConoBreak debe encaminar y aplicar todos sus esfuerzos para lograr alimentos inocuos manteniéndose alerta sobre posibles mejoras en sus procesos de producción, cumpliendo siempre con las normas de inocuidad que se encuentran vigentes en el Ecuador y adicionalmente tomando en cuenta las recomendaciones de las normas internacionales.

Un sistema de inocuidad alimentaria no es más que un conjunto de procedimientos debidamente documentados, que cumplen con los principios del sistema HACCP, mediante los cuales se pretende asegurar el control de los peligros que resulten significativos para la inocuidad de los alimentos dentro de la cadena alimentaria. El HACCP es un sistema concebido para asegurar la calidad microbiológica de los alimentos mediante la prevención de riesgos de contaminación. El sistema establece niveles de seguridad en todas las etapas de la cadena alimentaria donde se aplique, desde el campo de cultivo hasta la mesa del consumidor.

En la industria de procesos el sistema es implementado para cada uno de los productos tomando en cuenta los riesgos asociados a cada línea de producción. En un restaurante el esquema es un tanto distinto dado que no existen líneas de producción para cada producto y los mismos ingredientes se utilizan en varios de ellos. Se recomienda a ConoBreak diseñar

un sistema de gestión estandarizado para toda su producción, dividiéndolo en dos diagramas de procesos; el primero sería responsable de controlar los riesgos asociados a la central de operaciones y el segundo debe controlar los riesgos asociados a las operaciones de las sucursales.

VI.G.3 Propuesta de política de inocuidad de los alimentos.

La calidad no se controla, se produce proactivamente, se basa en la prevención y no en la detección de defectos.

En ConoBreak estamos comprometidos con la Calidad e Inocuidad de los alimentos que ofrecemos a nuestros clientes. Mejoramos continuamente nuestro sistema de Gestión de Inocuidad en base a los lineamientos de la norma internacional ISO 22000 vigente.

Por tal razón:

- ✓ Desarrollamos actividades para prevenir, identificar y controlar peligros en la producción de los alimentos.
- ✓ Nuestros proveedores de alimentos están comprometidos con la salud y satisfacción de nuestros clientes. Cumpliendo con las especificaciones solicitadas y con la normativa vigente.
- ✓ Como manipuladores de alimentos, somos responsables de la inocuidad de nuestros productos, siendo esta el resultado de la aplicación de normas legales, normas de higiene y de procedimientos estandarizados en la elaboración de nuestros productos.

VI.G.4 Equipo de mejoramiento HACCP

Para el mejoramiento continuo del sistema de gestión y su control es necesario conformar un equipo humano capacitado, responsable de cumplir tanto funciones generales como específicas.

Funciones generales:

- Definir el alcance y limitaciones del sistema de gestión de la inocuidad.
- Establecer programas para la mejora del producto.
- Definir programas de mejora de los procesos de inocuidad.
- Autorizar los procesos y procedimientos de inocuidad.
- Establecer, implementar y mantener disposiciones eficaces para facilitar la comunicación interna y externa sobre temas relacionados a la inocuidad de los alimentos.
- Participar activamente en los programas de mejora del sistema de gestión de calidad y en la revisión del sistema.

Funciones específicas:

Cada uno de los integrantes del equipo HACCP deberá ocupar un cargo dentro del equipo y cumplir con su rol. El responsable máximo del funcionamiento del sistema de gestión es el líder del equipo de inocuidad, entre sus funciones principales están las siguientes:

- Dirigir el equipo de inocuidad y organizar su trabajo.
- Asegurar la formación y educación de los miembros del equipo.

- Asegurar que se establece, implementa, mantiene y actualiza el sistema de gestión.
- Informar a la dirección sobre el funcionamiento y adaptación del sistema.

El equipo deberá reunirse al menos 1 vez por mes para tratar los temas referentes a la calidad de los alimentos, actividades realizadas, resultados de las actividades, análisis de los procedimientos de mejora, etc.

VI.G.5 Programas pre-requisitos (PPR).

Los programas pre-requisitos son aquellos que proporcionan las condiciones necesarias para la implementación y el buen funcionamiento del sistema de gestión de inocuidad. Estos programas deben estar presentados como procedimientos operativos estandarizados y deben ser controlados con registros que soporten su ejecución y control. Se recomienda crear los siguientes programas:

VI.G.5.a Buenas prácticas de manufactura

Este programa es fundamental dado que es el responsable de suministrar las herramientas necesarias para la adecuada manipulación higiénico – sanitaria de los alimentos. Incluye los siguientes aspectos:

- La construcción y distribución de los edificios y las instalaciones relacionadas.
- La distribución de los espacios de trabajo.
- Las instalaciones para los empleados.
- La higiene personal.

- El acceso a suministros de aire, agua, energía y demás suministros o servicios requeridos para la producción.
- La idoneidad de los equipos.
- La gestión apropiada de materiales; materias primas, ingredientes, productos químicos, empaques, embalajes, etc.
- La gestión apropiada de suministros: aire, agua, energía, vapor, etc.
- La gestión apropiada de los desechos.
- La gestión apropiada de la manipulación; almacenamiento, transporte, etc.

VI.G.5.b Plan de saneamiento

ConoBreak debería crear un plan de saneamiento basándose en el principio de que toda organización relacionada a la manipulación de alimentos debe implementar y desarrollar un plan de saneamiento con objetivos plenamente definidos y con los procedimientos requeridos para disminuir los riesgos de contaminación de los alimentos. Un buen plan de saneamiento se compone de tres programas:

VI.G.5.b.(1) Programa de limpieza y desinfección

Este programa aplica para la limpieza y desinfección de todas las áreas donde se manipulan alimentos, incluyendo el transporte y el personal. Por medio de este programa se revisan y establecen las normas que aseguran áreas libres de posibles focos de contaminación, previniendo condiciones que podrían afectar a la inocuidad de los alimentos.

El programa de limpieza y desinfección es crucial puesto que de este depende la calidad sanitaria de los productos. Debe ser diseñado tomando en cuenta las particularidades del proceso y los productos, por tanto debe existir un programa para la central de operaciones y otro para los restaurantes. Entre los aspectos mas importantes a tomar en cuenta están los equipos, utensilios, instalaciones, horarios, personal, posibles productos afectados, etc.

El programa debe detallar lo siguiente:

- Definiciones y tipos de agentes y sustancias a utilizar.
- Dosificación, forma de uso y recomendaciones.
- Temperatura y tiempo de acción de la aplicación.
- Responsables de la aplicación.
- Equipos e implementos requeridos para su aplicación así como instrucciones para su mantenimiento.
- Actividades que se deben realizar antes, durante y después del proceso.
- Frecuencia de la aplicación (diaria, semanal, mensual, etc.).
- Registros de aplicación y novedades.

VI.G.5.b.(2) Programa de manejo integrado de plagas

Es imprescindible que las instalaciones de la organización se encuentren en orden y limpias para evitar cualquier tipo de plagas. Para la prevención de problemas de plagas es necesario

utilizar productos cuidadosamente seleccionados que eliminen eficazmente los peligros pero que no afecten a la inocuidad de los alimentos.

La elaboración y aplicación de este programa busca alcanzar la optimización del control de plagas (artrópodos, roedores, gérmenes, y bacterias), mediante la aplicación de:

- Sistemas activos de fumigación (aplicación de insecticidas).
- Sistemas pasivos de fumigación (Aplicación de geles o trampas con feromonas).
- Sistemas anti roedores.
- Germicidas y bactericidas.

VI.G.5.b.(3) Programa de manejo y control de residuos sólidos en las áreas de manipulación de alimentos.

Este programa aplica para todas las áreas donde se manipulan alimentos y se generan, recolectan o disponen residuos sólidos. El programa busca proveer reglas para el manejo apropiado de los residuos y de esta manera minimizar la exposición de los alimentos hacia potenciales peligros de contaminación así como evitar posibles afectaciones a la salud del personal y de la comunidad.

Los residuos sólidos se deben desechar de tal manera que eviten contaminar los alimentos, áreas de trabajo o equipos. Para este programa se deben tener en cuenta las posibles

afectaciones al medio ambiente, así como las normas pertinentes de higiene y seguridad industrial. Entre otros aspectos se deben considerar los siguientes:

- Caracterización de los desechos. (Orgánicos, papeles, plásticos, etc.).
- Volúmenes de los desechos.
- Procedimientos de recolección.
- Manejo y almacenamiento interno y externo.
- Transporte y disposición final.

VI.G.5.c Programa de capacitación

La dirección de ConoBreak debe crear programas de capacitación que busquen garantizar que todos los trabajadores estén en constante crecimiento tanto en el aspecto personal como profesional, optimizando así el cumplimiento de todas las normas de calidad establecidas dentro de la organización. Es recomendable utilizar ayudas didácticas que faciliten el entendimiento y comprensión de los temas tratados en las capacitaciones.

A medida que se vayan observando falencias en la operación se deben ir actualizando los procedimientos y los programas de capacitación. Se recomienda brindar capacitaciones sobre los siguientes temas:

- Buenas prácticas de manufactura.
- Prácticas higiénicas antes, durante y después de las labores.
- Prácticas de salud y seguridad ocupacional.

- Prácticas de conservación de los alimentos.
- Almacenamiento de materia prima.
- Procedimientos de limpieza y desinfección de frutas, hortalizas, equipos, superficies, utensilios y ambientes.
- Rotulación y protección de productos.
- Reglas de oro para la preparación de alimentos.
- Pedidos de materia prima por días.

VI.G.5.d Programa de mantenimiento de equipos de cocina

El programa de mantenimiento busca conservar o restituir los equipos y utensilios empleados en la producción para garantizar la inocuidad de los alimentos y la seguridad del personal que los opera. Se debe coordinar un cronograma anual de mantenimiento, para lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Las instrucciones y frecuencias de mantenimiento recomendadas por el fabricante del equipo.
- Los equipos antiguos requieren mantenimientos más frecuentes.
- Existen equipos críticos para el funcionamiento diario de la organización, para éstos se deben mantener rutinas de mantenimiento documentadas.

Es importante que el personal de mantenimiento tenga comunicación con el personal de cocina que opera los equipos, estableciendo así un flujo de información que permita determinar las causas de las fallas en los equipos, las condiciones actuales de

funcionamiento, métodos de limpieza y seguridad así como otros aspectos que puedan ayudar a alargar la vida útil del mismo.

VI.G.5.e Programa de evaluación de instrumentos de medición

El programa de evaluación de instrumentos aplica a los termómetros y cualquier otro instrumento empleado para la recepción y procesamiento de alimentos, tanto en la central de operaciones como en los restaurantes. Mantener lecturas confiables de los instrumentos de medición utilizados en el manejo de los alimentos es crucial para el buen funcionamiento del sistema de gestión de inocuidad.

El programa básicamente consiste en la verificación del correcto funcionamiento de los instrumentos de medición de la organización por medio de la comparación metrológica con un patrón certificado que tenga el aval del organismo pertinente. Los instrumentos deben ser calibrados hasta llegar a un grado mínimo de error aceptado públicamente. Las pruebas se deben realizar con condiciones de temperatura, luminosidad y humedad correctas.

Los controles metrológicos se deben realizar con la frecuencia que indique el fabricante de cada uno de los instrumentos, esto permite filtrar todos aquellos instrumentos que por manejo, uso o vida útil requieran ser reparados, verificados o definitivamente reemplazados por no tener las condiciones metrológicas requeridas para su correcto funcionamiento.

VI.G.5.f Programa de tratamiento de aguas residuales

Este programa aplica para todas las actividades de la organización que hagan uso de agua potable. El objetivo es controlar que las descargas realizadas al alcantarillado público no provoquen contaminación por medio de grasas, aceites, sólidos, jabones o cualquier otro agente de limpieza, desinfección o fumigación.

En el futuro ConoBreak deberá solicitar pruebas de laboratorio que realicen un análisis químico, físico y biológico de las aguas residuales de la organización y comparar sus índices con los de la normativa vigente. Los análisis deberán ser realizados por un laboratorio independiente al menos una vez por año.

VI.G.5.g Programa de control de proveedores y muestreo

Este programa aplica para todos los proveedores de materias primas e insumos. El objeto del programa es garantizar que todos los insumos utilizados en la producción cuentan con las especificaciones establecidas por la organización, con el fin de contribuir con el aseguramiento de la calidad de los alimentos ofrecidos por ConoBreak.

Por el momento ConoBreak no cuenta con el poder suficiente para exigir visitas de inspección a las plantas de los proveedores, por tanto la verificación se debe realizar por medio de pruebas de laboratorio. El control de este programa esta a cargo del personal de la central de operaciones, el cual se deberá encargar de coordinar con el laboratorio la toma de

muestras dentro de las instalaciones de la organización. Para los análisis de las muestras se deberá contratar un laboratorio avalado por el Ministerio de Salud Pública. Los proveedores cuyos insumos no pasen las pruebas de laboratorio deberán ser reemplazados de manera inmediata.

VI.G.6 Categorías de productos

El proceso de gestión de inocuidad de alimentos se basa en diagramas de flujo, mismos que se desarrollan tomando en cuenta las características del producto. Dadas las similitudes en los procesos de producción se recomienda clasificar los productos de ConoBreak en los siguientes grupos; pizzas, postres, sandwiches y bebidas.

Los productos contenidos dentro de cada una de estas categorías comparten características similares en relación a las medidas de control de inocuidad; sus ingredientes, características sensoriales, aportes nutricionales, características microbiológicas, forma de consumo, vida útil, condiciones de manejo y conservación, entre otros factores.

VI.G.7 Clasificación de defectos

Existen tres tipos de riesgos relacionados a los alimentos; riesgos físicos, químicos, y biológicos. Dentro de cada tipo existen tres categorías de defectos dependiendo de las consecuencias del riesgo; defectos críticos, mayores o menores. Es responsabilidad de los integrantes del equipo HACCP clasificar los defectos adecuadamente para tener clara su influencia en cada etapa del proceso.

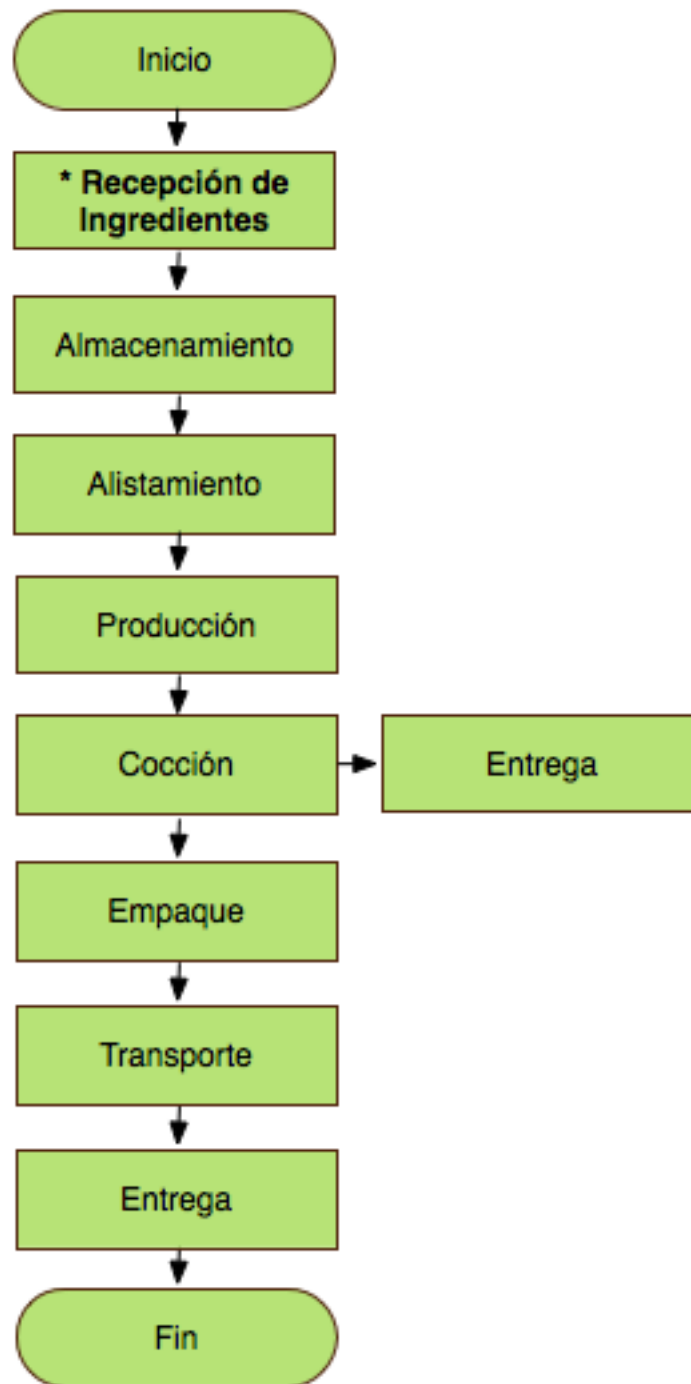
VI.G.8 Diagramas de flujo

Figura 6.5: Diagrama de flujo central de operaciones.



Fuente: El Autor

Figura 6.6: Diagrama de flujo sucursales.



Fuente: El Autor

Mediante los diagramas de flujo es posible identificar las principales etapas de una operación de manufactura de alimentos, el equipo de inocuidad debe elaborar estos diagramas y utilizarlos para analizar los riesgos significativos asociados a cada una de las etapas para posteriormente implementar medidas preventivas que permitan minimizar dichos riesgos.

Cuando ConoBreak haya realizado la reingeniería de procesos recomendada anteriormente, se deberán tener dos diagramas de procesos. En la figura 6.5 se muestra el diagrama de procesos para la central de operaciones, misma que se encargará de producir y entregar todos los insumos, listos para su uso, a los restaurantes. En la figura 6.6 se puede observar el diagrama de procesos para los restaurantes, mismos que se encargarán de preparar y servir los alimentos a los consumidores.

VI.G.9 Análisis de riesgos

Una vez que el equipo de inocuidad ha puesto en marcha los programas pre-requisitos y ha elaborado los diagramas de procesos llega el momento de analizar los posibles riesgos. El proceso de análisis de riesgos tiene tres objetivos principales:

- Proporcionar información sobre los posibles riesgos a los que están expuestos los alimentos en cada una de las etapas.
- Identificar los principales riesgos de consideración.
- y obtener información para elaborar medidas de prevención.

Se recomienda a ConoBreak aplicar el sistema HACCP categorizando los productos según las materias primas necesarias para elaborarlos. Las materias primas deben a su vez clasificarse en grupos con factores similares de control y medición (embutidos, lácteos, verduras, etc.). El análisis debe describir para cada tipo de riesgo los factores que hacen posible el riesgo, la clasificación del riesgo potencial y las medidas preventivas que se pueden aplicar para que dichos riesgos se concreten.

VI.G.10 Descripción de puntos críticos de control (PCC).

Los puntos críticos de control (PCC) son aquellos puntos, etapas, prácticas, procedimientos, o fases del proceso en los que una medida de control elimina o reduce el peligro de contaminación hasta un nivel aceptable, es decir hasta donde no implique un riesgo para la salud humana. Es en estos puntos del proceso donde se debe poner mayor atención para garantizar la inocuidad de los alimentos. Cada PCC debe incluir:

1. Un detalle de los peligros relacionados que debe controlar.
2. Medidas de control con las que se planifica minimizar los riesgos.
3. Límites críticos aceptables. Todos los límites críticos deben ser medibles.
4. Procedimientos de seguimiento.
5. Acciones a tomar en caso de superar los límites críticos.
6. Responsabilidades y autoridades.
7. Registros de seguimiento.

Los PCC basados en controles subjetivos (inspección visual, procesos de manipulación, etc.) deben apoyarse mediante instrucciones, especificaciones y/o educación y formación.

VI.G.11 Sistema de seguimiento para los PCC.

Habiendo determinado los PCC, el equipo HACCP deberá definir los límites críticos para cada uno de ellos, es decir los valores máximos aceptados para la medición de cada PCC. Cada límite crítico debe tener un factor de medición que debe cumplir con dos características; la de poder ser vigilado constantemente y la de producir resultados inmediatos para poder tomar decisiones correctivas sobre la marcha del proceso.

Los resultados de los exámenes de laboratorio efectuados sobre los insumos de los proveedores tienen poca utilidad como límites críticos dado que no cumplen con la característica de arrojar resultados inmediatos que permitan tomar decisiones sobre la marcha, sin embargo su revisión periódica constituye un importante paso para asegurar la inocuidad de los alimentos dentro del sistema de gestión.

El sistema de seguimiento radica en observar, medir y analizar sistemática y periódicamente los límites críticos de cada PCC con el fin de asegurar la correcta aplicación de las medidas preventivas y en consecuencia la inocuidad de los alimentos. En tal sentido, el seguimiento debe cumplir con los siguientes propósitos:

- Garantizar la vigilancia del PCC en el proceso.
- Detectar una pérdida de control en el PCC de manera simple y rápida.
- Proporcionar información que permita tomar decisiones correctivas inmediatas y llevar registros periódicos que permitan evaluar el funcionamiento del sistema.

En un caso ideal el seguimiento debería:

- Evaluar todos los eventos, es decir todas las muestras.
- Entregar resultados instantáneos.
- Ser fácil de ejecutar o tener un proceso automatizado.
- Ser estadísticamente válido.

Los intervalos de control deben ser lo suficientemente continuos como para garantizar la inocuidad de los alimentos así como ser viables económica y operativamente. Los aspectos que se precisan en el monitorio de los PCC son los siguientes:

- Qué se va a monitorear. Variable a controlar.
- Cómo se va a monitorear. Instrumentos a usar y procedimiento (incluye los límites de control, acciones en caso de no conformidad, etc.)
- Cuándo se va a monitorear. Frecuencia de medición.
- Dónde se va a monitorear. Lugar físico.
- Quién va a monitorear. Responsables de la medición.

VI.G.12 Registros

El equipo HACCP deberá elaborar los formatos de registro que se utilizarán para evaluar el sistema de gestión de inocuidad. Se recomienda utilizar los siguientes:

- Registro de recepción de materias primas: Este registro debe evaluar la calidad de los insumos entregados por el proveedor, incluyendo las características organolépticas, los requisitos de transporte, etiquetado, facturación, cantidades entregadas y horarios.

- Registro de control de temperaturas de conservación en frío de alimentos: Este registro debe permitir identificar los rangos de temperatura en los cuales deben ser almacenados los diferentes productos, según su tipo y condición de conservación.
- Registro de evaluación de procesos productivos: En estos registros se debe tomar nota de los factores para los cuales se han determinado límites críticos. Los registros permiten evaluar tendencias y sobre todo garantizar el continuo seguimiento del programa de control.
- Registro de control de productos terminados: Permite controlar que el producto terminado sea inocuo. Se recomienda adicionalmente hacer análisis de laboratorio para productos terminados.

VI.G.13 Plan de verificación y validación

El sistema de gestión de inocuidad debe ser auditado para *verificar* que los procedimientos del plan se ejecuten de manera correcta. Los tres componentes principales de la fase de verificación son:

- Revisión de documentos para comprobar que los principios HACCP se aplican correctamente.
- Examen de funcionamiento para verificar que la práctica obedece a lo dispuesto en el plan HACCP.
- Revisar los resultados y estimar la efectividad del sistema para producir alimentos inocuos.

Parte de la verificación consiste en la *validación* de los resultados, para este fin se recolecta y evalúa información técnica y científica para determinar si el plan, al ser implementado, controla efectivamente los peligros de inocuidad. Un grupo de expertos en inocuidad de alimentos deberá determinar si el plan:

- Esta completo, es decir que abarca todos los principios del sistema y esta ordenado en forma lógica.
- Es consistente en el uso de definiciones y términos propios del HACCP.
- Se centra en la inocuidad de los productos.
- Esta de acuerdo con los lineamientos del Codex y demás normas nacionales e internacionales.
- Se refiere a los demás componentes del sistema de gestión de inocuidad como lo son las buenas prácticas de manufactura, los programas de saneamiento, los procedimientos de muestreo y laboratorio, entre otros.

El sistema de verificación y validación tiene como objeto comprobar que los procedimientos establecidos por el plan de inocuidad realmente funcionan y son suficientes para garantizar la inocuidad de los alimentos. Esto incluye la toma de muestras de productos terminados para análisis de laboratorio que buscan determinar la presencia de microorganismos que son considerados un riesgo biológico. De esta forma puede darse garantía de que los controles establecidos por los PCC funcionan adecuadamente.

VI.H ELABORACIÓN DE FACTORES NUTRICIONALES

Durante la etapa inicial de implementación del sistema de gestión de inocuidad se irán reconociendo fallas que con el tiempo se deberán ir corrigiendo. Cuando el sistema se encuentre funcionando correctamente, además de garantizar la inocuidad de los productos, garantizará también su estandarización, haciendo posible que ConoBreak elabore y certifique etiquetas nutricionales para cada uno de sus productos.

Las etiquetas nutricionales son el único medio aceptado internacionalmente para comunicar a los consumidores acerca del contenido nutricional de los productos que ofrece la organización, en el caso de los restaurantes constituyen la única fuente de información disponible para los consumidores de forma rápida. Mediante la creación de las etiquetas nutricionales ConoBreak practicará la responsabilidad social, ofreciendo información comprensible, que sus clientes podrán utilizar para elegir el producto que mejor satisfaga sus necesidades.

Para aumentar su nivel de responsabilidad social, ConoBreak no solo deberá proporcionar la información nutricional, sino que también deberá proveer medios de educación para que los consumidores aprendan a leer los factores nutricionales y puedan así tomar decisiones fundamentadas sobre su alimentación.

VI.I NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS

Cuando finalmente la organización haya alcanzado un nivel óptimo de operaciones con los productos actuales llegará el momento de expandir su cartera de productos, para hacerlo la dirección de ConoBreak deberá tomar en cuenta los siguientes factores:

- Su cadena de producción actual. Es importante intentar que los nuevos productos aprovechen al máximo la cadena de producción actual para minimizar los costos de producción y maximizar las utilidades.
- El costo y la viabilidad de las adecuaciones necesarias tanto en la central de operaciones como en las sucursales.
- Se deberá investigar como la producción de los nuevos productos puede afectar la inocuidad de los productos actuales y viceversa.
- Las preferencias de consumo y capacidad de pago de los consumidores.
- Evaluar los posibles impactos ambientales de la producción y los productos en sí mismos y utilizar los resultados para la toma de decisiones.

En base a los resultados de la investigación se recomienda lo siguiente:

- Incluir productos light en el menú. Si bien el objetivo no es posicionarse como un restaurante de comida light, deben ponerse a disposición de los consumidores productos más ligeros que las pizzas. Esto permitirá captar un nuevo mercado y adicionalmente aumentar la frecuencia de visitas.
- Los nuevos productos deben tener un tiempo de entrega menor que el de las pizzas. Uno de los resultados más interesantes de las entrevistas fue observar que el tiempo

de espera es uno de los factores que más molesta a los consumidores actuales de ConoBreak.

- Los nuevos productos deben tener cualidades que faciliten su entrega a domicilio. Dado que las sucursales tienen una capacidad máxima dependiendo del espacio del establecimiento, se debe intentar incrementar las ventas por medio de productos a domicilio.
- Crear una línea de productos especialmente dirigidos hacia mujeres de entre 18 y 30 años para consolidar un sólido posicionamiento en el mercado de mujeres de la UDLA.

VI.J CREACIÓN DE LA TEORÍA DEL GYM Y EL ÑAM

VI.J.1 Antecedentes

Es ampliamente reconocido que el ejercicio diario ayuda a mantenerse saludable y crea una sensación de bienestar en las personas. “La teoría del Gym y el Ñam” radica en alentar a los consumidores a llevar un estilo de vida más saludable, no por medio de dietas sino por medio del ejercicio diario. Se trata de ser feliz comiendo lo que quieran comer y haciendo ejercicio.

El perfil de los clientes de ConoBreak los hace ideales para este programa, son jóvenes de entre 18 y 25 años con tiempo libre, no les gusta cuidarse en la alimentación y quieren verse bien. Por tanto ConoBreak tiene una oportunidad única para relacionarse con su

comunidad de formar responsable y a la vez crear valor de marca que ayude a captar y fidelizar clientes.

VI.J.2 Descripción del programa

La teoría del Gym y el Ñam es una iniciativa de ConoBreak para mantenerse sano y activo, compartir en comunidad y hacer amigos. Comer es uno de aquellos placeres ante los cuales simplemente es imposible resistirse la mayoría de las veces y la verdad es que no es necesario morir de hambre o de ansiedad para mantenerse en forma, se puede comer de todo siempre y que no se abuse de la cantidad y se haga ejercicio.

ConoBreak invita a todos sus clientes y amigos a formar parte de un grupo que se reúne por las noches a motivarse mutuamente para mantenerse en forma. No hay profesionales, no hay críticas ni tampoco profesores, solo personas con ganas de liberarse un poco del estrés y de esas libritas de mas para verse y sentirse mejor, para lograrlo se utilizarán los mejores programas de ejercicios disponibles en la web, Insanity, T25, P90X3 y demás programas creados por la firma BeachBody, con entrenadores profesionales y resultados garantizados por miles de personas.

VI.J.3 Requisitos para participar

- ✓ Buena actitud. En ConoBreak no se tolera ningún tipo de racismo o discriminación de ninguna clase.

- ✓ Compromiso. Las personas que ingresen deben comprometerse consigo mismas a hacer el mejor esfuerzo de sus vidas por cambiar su condición física.
- ✓ El único equipamiento necesario es un termo con agua, una toalla de mano y ropa de ejercicio.
- ✓ Una hora al día.
- ✓ Ser aseado. A nadie le gusta estar cerca de personas que no cuidan su higiene.
- ✓ Firmar hoja de registro.

VI.J.4 Recomendaciones

- No comer dos horas antes de la hora señalada.
- Alimentarse para tener energía suficiente para las rutinas de ejercicio. Los programas de BeachBody son rutinas de ejercicio fuertes, hacer dietas estrictas puede resultar en desmayos y problemas de salud. Es responsabilidad de cada persona cuidar de su alimentación.
- Usar zapatos y ropa cómoda. No es concurso de belleza, es una rutina de ejercicios fuerte por tanto mientras más cómoda la ropa y los zapatos mejor.
- El ejercicio es intenso, intente dar lo mejor de si pero cuando no pueda más deténgase para tomar agua y respirar.
- Si tiene cualquier clase de lesiones tenga cuidado al realizar saltos o cualquier tipo de movimiento que lo pueda afectar.
- Sea constante. El dolor es parte del proceso. Todos sentimos dolor, pereza y aburrimiento, vencerlos es lo que marca la diferencia las “llantitas” y los cuadritos.
- Disfrute del programa. Si no es de su agrado no se forcé a hacerlo.

VI.J.3 Lugar y hora

Lugar: Coliseo de básquet de la concentración deportiva de Pichincha.

Av. Gaspar de Villaroel y 6 de Diciembre.

Hora: A acordarse dependiendo de la disponibilidad de la concentración.

VI.K CREACIÓN DE PROGRAMA DE CUIDADO AMBIENTAL

VI.K.1 Objetivos

- Minimizar los impactos negativos de ConoBreak mediante prácticas ambientales responsables.
- Apoyar a la educación ambiental y a la creación de capacidades para promover un estilo de vida sostenible.
- Alentar a la comunidad y a los competidores del sector a implementar prácticas ambientales similares.

VI.K.2 Propuesta de política ambiental

ConoBreak, siendo una organización comprometida con el desarrollo de las sociedades, los estilos de vida sostenibles y la prevención de la contaminación, define esta política

ambiental como base para lograr el desarrollo sostenible en todas sus actividades. Es obligación de todos los trabajadores promover la adhesión de esta política, difundirla y cumplirla, aplicando los siguientes principios:

- ✓ ConoBreak respeta y actúa conforme a los principios establecidos en la normativa ambiental de los lugares donde opera.
- ✓ La organización aplicará siempre un enfoque precautorio, adoptando medidas costo-efectivas para prevenir de la degradación del medio ambiente.
- ✓ La organización dará preferencia a proveedores que apliquen técnicas que aporten al desarrollo sostenible.
- ✓ Es responsabilidad de todos los trabajadores mejorar el desempeño de la organización en sus prácticas ambientales.
- ✓ Las prácticas ambientales deben estar integradas en todos los procesos de la organización y mejorar continuamente.
- ✓ El compromiso y capacitación de todo el personal son esenciales.
- ✓ Aplicar las practicas ambientales es una condición de empleo.

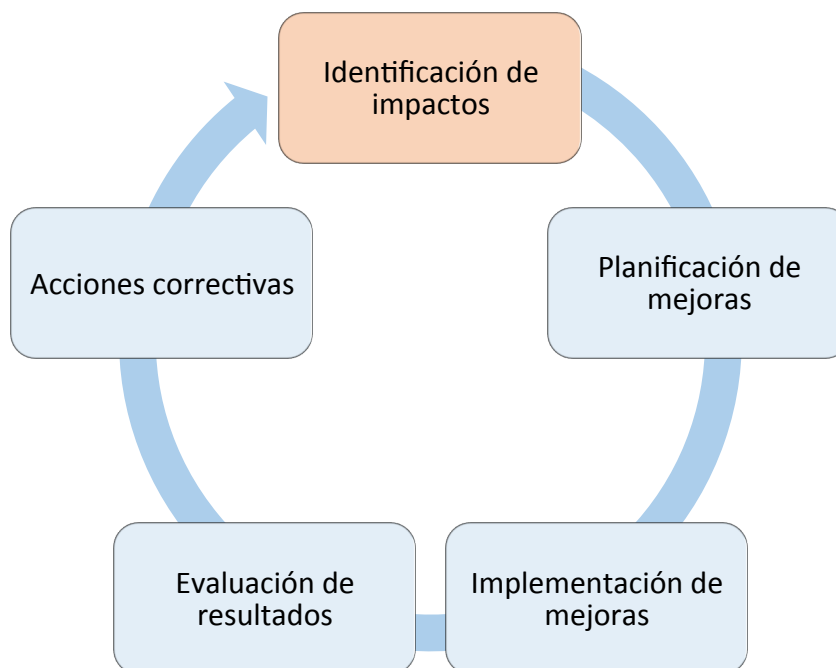
La dirección de ConoBreak debe comunicar, implementar y actualizar la política ambiental de la organización cuando resulte necesario y se compromete a proporcionar los recursos oportunos para su adecuado desarrollo.

VI.K.3 Descripción del programa de cuidado ambiental

Las organizaciones pueden hacer uso de diferentes metodologías para gestionar su desempeño ambiental. ConoBreak, en su programa de cuidado ambiental, aplicará el uso

de dos metodologías que se consideran compatibles. Por medio de la aplicación de un sistema de análisis de procesos y sus interacciones, que se puede denominar como “enfoque basado en procesos”, la organización deberá identificar eficazmente todos los impactos que generan sus productos a lo largo de su vida. Una vez identificados los impactos se recomienda aplicar la metodología conocida como Planificar-Realizar-Verificar-Actuar (PRVA) que consiste en lo siguiente:

- ✓ Planificar los procesos que permitan minimizar los impactos identificados en la etapa anterior.
- ✓ Realizar e implementar los procesos.
- ✓ Verificar que los nuevos procesos tengan los resultados esperados.
- ✓ Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño ambiental de la organización.

Figura 6.7: Metodología del programa de cuidado ambiental.

Fuente: El Autor

El programa enfocará sus esfuerzos en crear estrategias de producción más limpias que permitan satisfacer las necesidades humanas por medio del uso eficiente de recursos y la reducción de la contaminación y los residuos. Se procurará implementar las mejoras en el origen del proceso en lugar de hacerlo al final del mismo, para lograrlo se recomienda que la organización aplique la metodología arriba descrita en las tres secciones del programa de cuidado ambiental que se detallan en la figura 6.8.

Figura 6.8: Secciones del programa de cuidado ambiental.



Fuente: El Autor

VI.K.3.a Diseño inteligente

VI.K.3.a.(1) Descripción

El diseño inteligente es la sección más importante del programa puesto que es aquí donde se originan los cambios de mayor repercusión para el desempeño ambiental de la organización. Esta sección hace referencia a las bases proporcionadas por la organización para su funcionamiento eficiente, un error en las bases del diseño genera un impacto ambiental mucho mayor que el uso ineficiente de recursos o su incorrecta disposición.

El diseño aplica para todos los ámbitos, empezando por la estructura del establecimiento y sus procesos de producción hasta llegar al diseño de los empaques del producto. A medida

que la organización crece y el volumen de producción se incrementa, cualquier cambio en el diseño, por pequeño que sea, puede generar grandes repercusiones ambientales que pueden perjudicar o beneficiar a la organización.

Para analizar posibles mejoras en los diseños de ConoBreak se recomienda utilizar los diagramas de flujo de procesos elaborados para el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos (Figuras 6.5 y 6.6), dado que estos incluyen los cambios propuestos en la reingeniería de procesos.

VI.K.3.a.(2) Acciones recomendadas

A continuación se listan algunas de las acciones recomendadas para reducir los impactos ambientales por medio del diseño:

Ubicación y diseño de las instalaciones y equipos:

- ✓ La ubicación de las instalaciones debe garantizar el acceso a agua potable y a fuentes de aire libres de contaminación, así como el acceso a servicios básicos de recolección de basura que le permitan a la organización disponer de los residuos de manera responsable.
- ✓ La central de operaciones debe ubicarse tan cerca como sea posible de las sucursales, mientras más lejos este mayor será el impacto al ambiente por las emanaciones de CO₂ de los medios de transporte.

- ✓ Todos los vertederos de agua en las áreas de producción de alimentos deben contar con trampas de grasa. Los establecimientos deben adicionalmente contar con pozos de seguridad que permitan realizar pruebas químicas del agua que utilizan para sus actividades.
- ✓ Los pisos, paredes, mobiliario, equipos, utensilios y demás instalaciones en general deben estar diseñadas y posicionadas de tal manera que faciliten al máximo su limpieza. Esto evita la utilización excesiva de productos químicos que puedan contaminar los vertidos de agua y reduce considerablemente el consumo de la misma.
- ✓ La organización debe procurar, en la medida que su economía lo permita, operar con equipos que sean amigables con el medio ambiente. Dichos equipos preferiblemente deben contar con las siguientes características:
 - Tener la certificación Energy Star que certifica un bajo consumo de energía.
 - Todos los equipos deberían hacer uso de energía eléctrica y no a gas.
 - Los equipos no deben tener compuestos tóxicos como plomo, mercurio, arsénico, retardantes de combustión (BFR) o PVC. Todos estos compuestos son altamente resistentes a la descomposición natural cuando son desechados.
 - Idealmente deben estar hechos de materiales reciclables.
- ✓ Los sistemas de iluminación deben utilizar focos ahorradores de luz, preferiblemente de tecnología LED. En áreas como baños y bodegas, de ser posible, deben instalarse sensores de movimiento que eviten un consumo de energía innecesario.

- ✓ Los baños y lavamanos deben tener sistemas automáticos que permitan economizar el consumo de agua.
- ✓ Tanto las áreas de producción como de consumo deben tener cuatro tipos de contenedores para la disposición de los desechos, todos claramente marcados. ConoBreak clasificará sus desechos en: orgánicos, papel, plástico y otros.

Composición y diseño de materiales:

- ✓ Todos los empaques deben estar diseñados con el propósito de minimizar los impactos al medio ambiente, esto significa que deben ser tan pequeños y eficientes como sea posible, deben estar hechos de materiales cien por ciento reciclables y facilitar su disposición final. Los materiales de empaque son: los porta conos, individuales, servilletas, cajas para llevar, fundas, vasos, etc.
- ✓ Todos los materiales desechables del área de producción, limpieza y baños deben estar hechos de materiales reciclables y estar diseñados para ser lo más eficientes posibles.
- ✓ Todos los productos que la organización utilice para limpieza y desinfección deben ser biodegradables.

Procedimientos:

- La organización debe analizar constantemente sus procesos de producción intentando siempre observar donde se puede prescindir del uso de materiales o equipos innecesarios, así como evitar generar desperdicios o residuos.
- La dirección debe mantenerse informada sobre el lanzamiento de alternativas menos dañinas y más eficientes.
- Al seleccionar a sus proveedores, ConoBreak no solo deberá tomar en consideración la calidad del producto final, sino también las técnicas aplicadas para su producción y la cercanía de sus proveedores. La organización deberá dar preferencia a aquellos proveedores locales que empleen técnicas de cuidado ambiental, como por ejemplo el cultivo ecológico para la producción de alimentos orgánicos.

VI.K.3.b Uso eficiente**VI.K.3.b.(1) Descripción**

El objetivo del uso eficiente de recursos es reducir la cantidad de recursos utilizados para una actividad determinada, esto se logra por medio de técnicas de uso eficientes así como por medio de la creación de conciencia de las personas responsables.

ConoBreak debe alentar a sus trabajadores y clientes a hacer uso responsable de los recursos por medio de la comunicación. La organización es responsable de capacitar a sus trabajadores para hacer un uso eficiente de los recursos, los trabajadores son responsables

de aplicar las técnicas aprendidas para ayudar a la organización a aportar al desarrollo sostenible.

VI.K.3.b.(2) Acciones recomendadas

Con trabajadores:

- ✓ Los procedimientos de preparación de alimentos deben indicar exactamente que productos se deben utilizar, en que cantidades y como deben ser aplicados. Solo de esta manera se logrará garantizar un óptimo uso de los recursos, ayudando a la organización a disminuir sus impactos y a ahorrar costos.
- ✓ Para los procedimientos de limpieza diarios se debe disponer de equipos y técnicas eficientes que ayuden a disminuir el consumo del agua. Por ejemplo en el lavado de platos se puede reducir el consumo si se dispone de un fregadero de dos secciones, en el trapeado de pisos de igual forma al disponer de carritos escurridores.
- ✓ Debe controlarse constantemente que el personal haga uso responsable del consumo de energía. Los equipos que no se estén utilizando deben mantenerse apagados.
- ✓ Se debe medir, registrar e informar a los trabajadores sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos.

Con clientes:

- ✓ Los insumos como servilletas, vasos, individuales y demás no deben estar a disposición directa del público puesto que muchas personas tienden a tomar más de lo necesario.

- ✓ En los baños debe existir señalética que comunique la visión sobre la responsabilidad ambiental de la organización y aliente a hacer uso del jabón, toallas desechables y papel higiénico de forma responsable.
- ✓ A futuro, cuando ConoBreak este listo para ofrecer servicio a domicilio, se deberá analizar la posibilidad de realizar las entregas por medio de compañías que ofrecen servicios de mensajería en bicicleta.

VI.K.3.c Reciclaje responsable

VI.K.3.c.(1) Descripción

Una vez que por medio del diseño y el uso eficiente se ha reducido al mínimo la cantidad de desechos que produce la organización solo hace falta coordinar su reciclaje responsable. ConoBreak debe promover la cultura del reciclaje tanto dentro de su sistema de producción como con sus clientes.

VI.K.3.c.(2) Acciones recomendadas

- ✓ Por el tipo de operaciones de ConoBreak los desechos deberán clasificarse en cuatro categorías:
 - Materiales orgánicos (recipiente color verde): Aquí deberán ir todos los residuos de alimentos que puedan descomponerse naturalmente.

- Papel (recipiente color azul): Aquí deberán desecharse todos los materiales de empaque elaborados en papel; porta conos, individuales, servilletas, facturas, etc.
 - Plástico (recipiente color rojo): Disposición de envases plásticos, empaques de alimentos, vasos, botellas, etc.
 - Otros (recipiente color amarillo): Servirá para desechar cualquier otro tipo de materiales de menor trascendencia para la organización; vidrios, toallas de tela, metales, etc.
- ✓ El reciclaje debe practicarse tanto por el área de producción como por los clientes de la organización.
 - ✓ La dirección debe hacer uso de señalética tanto en las paredes del establecimiento como en los empaques de los productos para alentar y guiar el proceso del reciclaje.
 - ✓ Debe existir una capacitación interna para instruir a los trabajadores acerca de las técnicas de desecho de productos especialmente peligrosos para el medio ambiente como es el caso del aceite y las pilas.
 - ✓ Existen personas de bajos recursos que obtienen ingresos por medio del reciclaje, ConoBreak debe coordinar el retiro de los desechos a través de estas personas para así ayudarlas a obtener ingresos y adicionalmente hacer buen uso del reciclaje.

VI.L. PROGRAMA FUNDACIÓN CECILIA RIVADENEIRA (FCR)

VI.L.1 Objetivos

- ✓ Brindar medios de apoyo para que la Fundación Cecilia Rivadeneira pueda seguir mejorando la calidad de vida de los niños con cáncer en Quito.
- ✓ Promocionar a ConoBreak mediante prácticas socialmente responsables dentro de su comunidad.
- ✓ Concientizar a la comunidad acerca de las condiciones de vida de las familias de niños con cáncer y alentarlos a ayudar.
- ✓ Promocionar la integración social.

VI.L.2 Acerca de la Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR)

La Fundación Cecilia Rivadeneira (FCR) inició actividades en el año 2004 con un solo propósito, ayudar a mejorar la calidad de vida de los niños que padecen cáncer y la de sus familias. Wilson Merino Rivadeneira, apodado “Wi” por sus amigos, fundó la organización tras vivir los momentos de angustia y dolor por los que pasan las familias de pacientes con cáncer en los hospitales de Quito. El nombre de la organización hace honor a la madre de “Wi”, quien tras una fuerte lucha partió debido a esta enfermedad, dejando tras de sí un espíritu luchador, optimista y solidario.

La Fundación Cecilia Rivadeneira trabaja para ayudar al que quizás es el grupo más especial e indefenso de una sociedad, los niños con problemas de salud. ConoBreak se siente identificado con los principios de la FCR, donde están convencidos que el cuidado de un niño con cáncer y su familia va mucho más allá de la medicación y la tecnología, basando sus actividades en la creación de una familia de voluntarios que viven con el objetivo; disfrutar las cosas simples de la vida, entre esas la sonrisa de un niño.

VI.L.3 Programa de inversión social

La Fundación Cecilia Rivadeneira conoce las necesidades de los niños y sus familias. ConoBreak tiene el deseo de ayudar. Es así que la mejor forma en la que ConoBreak puede aportar para el desarrollo de esta comunidad es mediante el apoyo de las actividades que coordina la FCR. El plan de inversión social consiste en la voluntad de ConoBreak por auspiciar con sus productos y servicios algunos de los eventos que organice la fundación.

La FCR tiene varios programas de ayuda, uno de estos se llama “Fuga de Ángeles” y consiste en sacar momentáneamente al niño del ambiente hospitalario con previa autorización médica, a un espacio de diversión y juego, en el que pueda interactuar con otros niños, compartir, jugar, divertirse y olvidarse momentáneamente de su enfermedad. Durante estas fugas están presentes los voluntarios de la FCR, los padres de los niños y un delegado del hospital para tomar las debidas precauciones.

ConoBreak, mediante su programa de inversión social, pone a disposición de la FCR su establecimiento y productos para la organización de eventos como la “fuga de ángeles” o reuniones del equipo administrativo de la fundación para tratar temas relacionados a la misma. A continuación se detallan algunos puntos importantes para garantizar la seguridad de los niños y la buena coordinación de los eventos:

Objetivo del programa:

Crear un momento de recreación, unión y risas para los niños, sus padres y voluntarios de la fundación.

Condiciones:

- ✓ Los eventos se realizarán una vez cada dos meses.
- ✓ A cada evento asistirán como mínimo 10 y como máximo 30 personas.
- ✓ La coordinación del evento se realizará con al menos dos semanas de anticipación

Responsabilidades de ConoBreak:

- ✓ ConoBreak deberá ofrecer su establecimiento de forma privada, asegurándose de que todas las instalaciones a las cuales van a tener acceso los niños se encuentran desinfectadas, minimizando así cualquier riesgo de infecciones.
- ✓ ConoBreak se compromete a ofrecer ingredientes inocuos y en las cantidades adecuadas para el número de asistentes que la FCR haya confirmado previamente.

Los ingredientes que ConoBreak pone a disposición son:

- Conos para pizza: Elaborados con harina, agua, aceite, levadura y sal. No contienen ninguna clase de preservantes.
 - Salsa de pizza: Elaborada con tomate y especies naturales.
 - Queso mozzarella. Contiene lactosa.
 - Albaca.
 - Tomate.
 - Pimiento.
 - Cebolla.
 - Aceitunas.
 - Champiñones.
 - Jamón.
 - Pepperoni.
 - Piña.
- ✓ ConoBreak proporcionará los utensilios y facilidades adecuadas para que los niños y sus acompañantes preparen sus propias pizzas de manera segura.
 - ✓ ConoBreak proporcionará el personal necesario para realizar las actividades de cocina a las que por temas de seguridad los asistentes no podrán acceder, como por ejemplo; horneado de pizzas, limpieza de utensilios, etc.

Responsabilidades de la FCR.

- ✓ La FCR deberá inspeccionar el establecimiento previo al primer evento para garantizar que las condiciones del mismo son aptas para la seguridad de los niños, así como para revisar el tipo de juegos y/o actividades que se podrán realizar.

- ✓ La FCR deberá informar a ConoBreak el número de asistentes, detallando la cantidad de adultos y niños por separado.
- ✓ La FCR deberá informar a ConoBreak si alguno de los ingredientes puestos a consideración pueden resultar peligrosos para la salud de los niños, de tal manera que pueda ser retirado con anticipación.
- ✓ La FCR se encargará de proveer el transporte de los niños, padres de familia y voluntarios hasta el establecimiento.
- ✓ La FCR se encargará del cuidado de los niños mientras permanezcan en el establecimiento.
- ✓ La FCR organizará las actividades a realizar.

VI.L.4 Programa de captación de fondos y personal

Como cualquier otra fundación, la FCR requiere de dinero y personal para llevar a cabo sus actividades. ConoBreak propone ayudar de la siguiente manera:

Producto ^(naranja).

ConoBreak en su afán por ayudar a captar fondos para la FCR creará un producto especial que llevará la marca (naranja) en su costado. De la misma manera que la marca (red) capta recursos para la lucha contra el sida en el mundo, la iniciativa de la marca (naranja) puede ser utilizada en Ecuador para captar fondos para la FCR. El sistema de facturación de ConoBreak sacará un reporte mensual del monto facturado por el producto (naranja), el

porcentaje acordado entre ConoBreak y la FCR sobre el monto total facturado será donado a la fundación mensualmente.

ConoBreak se ofrece voluntariamente a implementar este sistema de captación de fondos para la FCR a modo de pruebas, si el sistema demuestra tener éxito puede ser implementado en otros restaurantes. La suma de los ingresos representaría para la FCR un ingreso importante y constante que les ayudaría a financiar sus actividades.

Pared naranja

Una segunda opción para captar fondos es dedicar una pequeña sección del establecimiento para la FCR, esta sección promocionará a la fundación contando las historias de los niños a quienes la fundación ha ayudado a cumplir sus sueños, se utilizarán fotografías y textos. Existirá además una pequeña vitrina donde se podrán mostrar los productos que la fundación produce para generar dinero y un cofre donde los clientes podrán depositar pequeñas donaciones. Al final del mes ConoBreak se responsabilizará de entregar el dinero recaudado junto con un detalle del inventario de productos que aún mantiene en nombre de la FCR.

Captación de voluntarios

Los clientes de ConoBreak tienen el perfil ideal para ser voluntarios de la FCR, son jóvenes de entre 18 y 25 años, tienen tiempo libre, quieren ayudar y adicionalmente necesitan

cumplir con labor comunitaria como requisito para poder graduarse de la universidad. ConoBreak se ofrece voluntariamente a alentar a sus clientes a formar parte del programa de voluntariado, a recoger sus datos y a ingresarlos en el sistema de la FCR para que puedan ser contactados posteriormente.

VI.L.5 Plan de apoyo mediante empleo

Investigaciones de la FCR han demostrado que:

- ✓ En promedio, las familias tardan 3 horas en llegar al hospital.
- ✓ El 97% de las madres que acompañan al niño a las terapias son propensas a perder su trabajo.
- ✓ El 79% de las familias van al hospital en transporte público.
- ✓ El 87% de las familias tienen ingresos menores a cuatrocientos dólares mensuales.
- ✓ El 61% de los hogares se sustentan en base al trabajo de un miembro. En la mayoría de los casos se trata de empleos informales.

Todos estos resultados no hacen más que comprobar las difíciles condiciones bajo las cuales viven las familias de los niños con cáncer. ConoBreak requiere de personal para sus actividades y preferiría dárselo a las madres de estas familias para así ayudarlas a cubrir sus gastos. Se podría llegar a coordinar un programa de trabajo de medio tiempo para que tengan tiempo de atender a sus hijos y trabajar al mismo tiempo.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VII.I CONCLUSIONES

- ✓ La responsabilidad social es un tema de auge mundial. El fin máximo de la humanidad es garantizar las condiciones necesarias para su supervivencia a largo plazo. Los gobiernos e instituciones internacionales exigirán cada vez mas a las organizaciones privadas respecto a temas relacionados al desarrollo sostenible. ConoBreak debe tomar esta oportunidad para posicionarse como una marca líder en responsabilidad social en el Ecuador.
- ✓ Los procesos de la organización no deben dejar nada al azar. No debe existir el concepto del sentido común (cada persona piensa de forma distinta). Deben existir instrucciones detalladas para llevar a cabo todas y cada una de las actividades, esta es la única manera en la que una organización puede garantizar la seguridad de sus trabajadores y adicionalmente ofrecer productos de calidad de manera permanente.
- ✓ Este documento describe una serie de prácticas de responsabilidad social, algunas de ellas probablemente no tengan un impacto directo sobre los consumidores al inicio, sin embargo todas las prácticas recomendadas impactarán en la reputación de la organización, la sumatoria de estos impactos tanto a nivel interno como externo ayudarán a mejorar significativamente la percepción de la marca en el mercado.
- ✓ La educación es el factor más importante para el desarrollo de un país, no solo en el aspecto económico, sino en todos sus aspectos. ConoBreak en su calidad de proveedor de alimentos tiene la responsabilidad de promover, mediante sus políticas y prácticas, la educación de sus trabajadores y clientes, especialmente en temas relacionados a la salud y el medio ambiente.

- ✓ ConoBreak se encuentra iniciando su tercer año de funcionamiento. Su fase de introducción al mercado se ha realizado con éxito, por tanto es momento de empezar a pensar en su crecimiento. Una buena planificación de procesos y estructuras le permitirán volverse competitiva y adicionalmente volverse una organización responsable.
- ✓ Es sumamente importante que ConoBreak concentre sus esfuerzos en los cinco frentes de responsabilidad social mencionados en este documento. Por medio de la gobernanza, productos, empleados, medio ambiente y la comunidad será posible transformar la organización de manera significativa en un periodo de tiempo relativamente pequeño.
- ✓ ConoBreak debe ir expandiendo su responsabilidad social desde adentro hacia afuera, es decir que debe iniciar siendo responsable mediante sus actividades principales. Una vez que haya logrado satisfacer las necesidades de sus clientes minimizando sus impactos, podrá planificar actividades de responsabilidad social más amplias que involucren a su comunidad.

VII.II RECOMENDACIONES

- Las decisiones que tome la administración respecto a los nuevos productos influenciarán significativamente los resultados económicos de ConoBreak en el futuro. Las encuestas han demostrado que las mujeres jóvenes son las principales clientes de la organización, por ende se recomienda que se creen productos dirigidos a satisfacer las necesidades de ese nicho de mercado. Debe existir una empatía

especial entre este grupo de consumidores y la organización, se recomienda construir esta empatía por medio de un ambiente dedicado a las mujeres, con líneas de productos saludables.

- Al analizar el lanzamiento de un producto al mercado, se recomienda analizar a fondo los procesos de producción e insumos requeridos, el personal necesario y sus conocimientos, su posible afectación a la inocuidad de los demás productos y sus posibles impactos ambientales. Es posible crear diferentes productos aprovechando gran parte de las líneas de producción existentes.
- Los puestos de trabajo que ConoBreak puede ofrecer son puestos de trabajo que por su naturaleza ninguna persona querrá mantener de por vida, por ende es normal que la organización tenga un nivel de rotación relativamente alto. La administración de ConoBreak debe tomar las políticas establecidas en este documento y mejorarlas, hasta el punto en el que cualquier persona sea capaz de leerlas, entenderlas y en base a éstas estar en la capacidad de iniciar labores de manera inmediata.
- Las actividades de ConoBreak no requieren de personal con un nivel de estudios académicos altos. Se recomienda a la administración reclutar a personas de grupos desfavorecidos, éstas personas apreciarán su trabajo y por ende lo cumplirán de mejor manera. Adicionalmente la organización estará siendo responsable al ayudar a grupos de personas desfavorecidas.
- Se recomienda fuertemente que la administración de ConoBreak cumpla con todas las regulaciones locales e internacionales respecto a temas laborales y de responsabilidad social. Es importante tener presente que las tendencias cambian cada cierto tiempo dependiendo de las necesidades humanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Documento: Perspectivas de la población mundial. Revisión 2012. Organización de las Naciones Unidas. División de Población. Departamento de Economía y Asuntos Sociales. Publicado el 13 de Junio de 2013.
[<http://esa.un.org/wpp/documentation/pdf/WPP2012_%20KEY%20FINDINGS.pdf>](http://esa.un.org/wpp/documentation/pdf/WPP2012_%20KEY%20FINDINGS.pdf)
- Video: “Chilean Economist Manfred Max-Neef: US Is Becoming an underdeveloping nation. Democracy Now. Publicado el 22 de Septiembre de 2010.
http://www.democracynow.org/2010/9/22/chilean_economist_manfred_max_neef_us
≥
- Índices: Datos macroeconómicos generales. Banco Mundial.
[<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>](http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview)
- Documento: Constitución de la Republica del Ecuador 2008. Asamblea Nacional Constituyente. Publicada el 20 de Octubre de 2008.
- Norma: ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad. International Standards Organization. Publicada el 15 de Noviembre de 2008.
- Norma: ISO 10001. Directrices para códigos de conducta. International Standards Organization. Publicada en el 2007.
- Norma: ISO 10002. Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones. International Standards Organization. Publicada en el 2004.
- Norma: ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental. International Standards Organization. Publicada en el 2004.
- Norma: ISO 22000. Sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos. International Standards Organization. Publicada el 1 de Septiembre de 2005.

- Norma: ISO 26000. Guía de responsabilidad social. International Standards Organization. Publicada el 1 de Noviembre de 2010.
- Norma: OHSAS 18001. Sistemas de gestión de salud y seguridad ocupacional. International Standards Organization. Publicada en el 2007.
- Documento: Declaración de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas. Publicada el 10 de Diciembre de 1948.
<http://www.un.org/es/documents/udhr/index_print.shtml>
- Documento: Declaración de Filadelfia. Organización Internacional del Trabajo. Publicada en 1944.
- Documento: Informe Mundial sobre Salarios. Organización Internacional del Trabajo. Publicado en 2013.
<http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_194843.pdf>
- Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2014. Organización de las Naciones Unidas. Publicado en el 2014.
<<http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2014-spanish.pdf>>
- Reporte de Desarrollo Humano 2014. Organización de las Naciones Unidas. Publicado en el 2014.
<<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/2014HDR/HDR-2014-English.pdf>>
- Directrices de las Naciones unidas para la protección del consumidor. Organización de las Naciones Unidas. Publicada en 1999.
<http://www.consumersinternational.org/media/33875/consumption_sp.pdf>

- La Economía Ecuatoriana luego de 10 años de dolarización. Banco Central del Ecuador. Publicado en el 2010.

<<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Dolarizacion/Dolarizacion10años.pdf>>
- País atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador. INEC. Publicado en el 2012.

<http://www.inec.gob.ec/publicaciones_libros/Nuevacarademograficadeecuador.pdf>
- Estadísticas sobre filiación religiosa en el Ecuador. INEC. Publicado en Agosto del 2012.

<http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1300&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800>
- Ley orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Asamblea Nacional del Ecuador. Publicado el 29 de Septiembre del 2011.

<http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_org7.pdf>
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Ministerio de Salud Pública del Ecuador e INEC. Publicada en el 2013.

<<http://www.salud.gob.ec/encuesta-nacional-de-salud-y-nutricion-ensanut/>>
- Evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales. Banco Central del Ecuador. Publicado en Febrero del 2013.

<<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasIntereses/ect201303.pdf>>
- Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo. Indicadores laborales. INEC. Publicado en Septiembre de 2013.

<<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>>

- Evolución de la balanza comercial. Banco Central del Ecuador. Publicado en Noviembre del 2013.

<<http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>>

- Reporte mensual de inflación. INEC. Publicado en Noviembre de 2013.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/IPC/ipc-2013/diciembre-13/Reporte_InflacionDiciembre2013.pdf>

- Indices: World Population Prospects. Organización de las Naciones Unidas. Publicado en 2012.

<<http://esa.un.org/wpp/Excel-Data/population.htm>>

ANEXO No. 1

CONOBREAK | ENCUESTA INTERNA 1 | EMPLEADOS

Propósito: Análisis de estructura de la organización.

1. ¿Quién considera usted es el responsable de la organización de ConoBreak?

2. Grafique el organigrama de ConoBreak.

3. Según su criterio, describa las funciones de cada integrante:

4. A continuación se detallan características de una organización. Seleccione las dos que más se asemejen a ConoBreak.
- | | |
|---------------------|--------------------|
| a. Creativa ____ | e. Diferente ____ |
| b. Competitiva ____ | f. Entusiasta ____ |
| c. Ordenada ____ | g. Amigable ____ |
| d. Formal ____ | h. Relajada ____ |
5. ¿Qué relación de trabajo mantiene con ConoBreak?
- a. Contrato fijo ____
 - b. Contrato temporal ____
 - c. Trabajo por horas ____
 - d. Servicios prestados ____
 - e. Otros ____Cuál? _____
6. ¿Cuándo recibió su última capacitación?
- a. Hace 6 meses ____
 - b. Hace 1 año ____
 - c. Hace 3 años ____
 - d. Más de cinco años ____
7. Edad: _____
8. Sexo:
- a. Masculino ____
 - b. Femenino ____
9. Nivel de educación:
- No tiene educación ____
- Primaria ____
- Secundaria ____
- Universitaria ____
- Otro _____

ANEXO No. 2

CONOBREAK | ENCUESTA INTERNA 2 | TODOS

Propósito: Análisis de plan estratégico de la organización.

1. Una política es una guía para tomar decisiones respecto a algo (Ejemplos; Política de calidad, política ambiental, código de conducta del personal, etc). En base a este enunciado ¿Cuáles considera usted que son las políticas de ConoBreak?

2. ¿Existe un plan estratégico en su organización. (Estrategias para dar cumplimiento a las políticas de la organización y dar valor agregado.)
 - a. Si ____
 - b. No ____

3. Si su respuesta es positiva, describa las estrategias. Si su respuesta es negativa ¿Cuáles considera usted que deberían ser las estrategias?

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales diferencias entre ConoBreak y la competencia?

5. ¿Conoce la visión de ConoBreak?

- a. Si ____
- b. No ____

6. Si su respuesta es positiva, describa la visión a continuación. Si su respuesta es negativa ¿Cuál considera que es la visión?

7. ¿Conoce la misión de ConoBreak?

- a. Si ____
- b. No ____

8. Si su respuesta es positiva, describa la misión a continuación. Si su respuesta es negativa ¿Cuál considera que es la visión?

9. ¿Se le han asignado objetivos en su función?

- a. Si ____
- b. No ____

10. Si su respuesta es positiva, describa los objetivos. Si su respuesta es negativa ¿Cuáles considera usted que deberían ser sus objetivos?

Notas del encuestador:

ANEXO No. 3

CONOBREAK | ENCUESTA INTERNA 3 | PROPIETARIA

Propósito: Conocer a la dirección de ConoBreak.

1. Seleccione las tres estrategias principales en las que su organización dirigirá sus esfuerzos para mejorar su competitividad en los próximos tres años:
 - a. Reducir costos y maximizar capacidades ____
 - b. Incrementar la satisfacción del cliente y/o mejorar la calidad. ____
 - c. Mejorar los procesos y el desempeño ____
 - d. Innovar y desarrollar nuevos productos ____
 - e. Abrir nuevas sucursales ____
 - f. Mejorar control interno ____
 - g. Crear un buen Gobierno Corporativo ____
 - h. Realizar alianzas/adquisiciones/fusiones ____
 - i. Realizar cambios en el modelo de negocio. ____
 - j. Realizar outsourcing de diversas actividades. ____
 - k. Realizar inversiones en Tecnología. ____

 2. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted que contribuirán a que su organización genere mayores utilidades en los próximos tres años?
 - a. Mayor demanda ____
 - b. Disponibilidad de proveedores de bajo costo ____
 - c. Mejoras en la tecnología ____
 - d. Outsourcing de actividades ____
 - e. Mejor uso de los recursos ____
 - f. Capacidad de innovación ____
 - g. Menores costos laborales ____

 3. ¿Cuenta usted con un plan para incrementar el posicionamiento de sus productos en el mercado en los próximos 3 años ?
 - a. Si ____
 - b. No ____

 4. ¿ Si su respuesta es positiva por favor indique brevemente en que se basa el plan ?
-

5. ¿ Cree usted que sus colaboradores son consientes de los planes que usted ha trazado para la organización ?

c. Si ____

d. No ____

6. ¿ Si su respuesta es positiva por favor indique brevemente en que se basa la comunicación con los colaborares ?

7. ¿ Existen en su organización planes para motivar al personal ?

e. Si ____

f. No ____

8. ¿ Si su respuesta es positiva por favor indique brevemente en que consisten esos planes ?

9. ¿ En su organización se promueven metas por equipos de trabajo ?

g. Si ____

h. No ____

10. ¿ Si su respuesta es positiva por favor indique brevemente en que consisten estas metas ?

11. ¿ En caso de existir conflictos con colaboradores, que consideraciones se toman en cuenta para resolverlos ?

12. ¿ En qué medida considera que la tecnología ayuda a las organizaciones a reducir costos ?

	En gran medida	En menor medida	No Contribuye o no Aplica
Brindando información más transparente sobre los costos del negocio.			
Mejorando la eficiencia en los costos a través de la automatización de procesos manuales.			
Reduciendo costos relacionados a las comunicaciones.			
Brindando soporte a modelos de servicio de bajo costo como el Outsourcing.			

13. ¿ De los siguientes objetivos de la Administración de Riesgos. ¿Cuáles son los tres más importantes para su organización?

- a. Proteger y mejorar la reputación de la organización ____
- b. Evitar pérdidas ____
- c. Reducir la volatilidad de las ganancias ____
- d. Dar seguridad a los empleados y clientes ____
- e. Asegurar la permanencia a través del tiempo ____
- f. Asegurar el cumplimiento regulatorio ____
- g. Incrementar la rentabilidad ____

14. ¿ Cree usted que la innovación es un factor crítico en su organización, por qué?

15. ¿ Existen sistemas de control de calidad en su organización?

- a. Si
- b. No (Saltar demás preguntas)

16. ¿ Si su respuesta es positiva por favor realice una breve descripción del sistema de control mencionando el área de aplicación, los niveles de aceptación y las herramientas utilizadas?

ANEXO No. 4

CONOBREAK | ENCUESTA INTERNA 4 | EMPLEADOS

Propósito: Conocer el sentir de los colaboradores.

1. ¿Crees que tu trabajo es?
 - a. Aburrido ____
 - b. Divertido ____
 - c. Normal ____
2. ¿Crees que la compensación económica que recibes a cambio es...?
 - a. Mala ____
 - b. Normal ____
 - c. Buena ____
3. ¿Crees que el ambiente de tu trabajo es...?
 - a. Malo ____
 - b. Normal ____
 - c. Bueno ____
4. ¿Crees que tus funciones son importantes?
 - a. Si ____
 - b. No ____
5. ¿Crees que tienes tu trabajo asegurado a largo plazo?
 - a. Si ____
 - b. No ____
6. ¿Crees que las condiciones de tu trabajo garantizan tu seguridad física?
 - a. Si ____
 - b. No ____
7. ¿Crees que tu imagen es...?
 - a. Mala ____
 - b. Normal ____
 - c. Buena ____
8. ¿Qué te ayudaría a sentirte mejor con tu trabajo?

ANEXO No. 5

CONOBREAK | ENCUESTA EXTERNA

Ayúdanos a mejorar



1. Eres cliente habitual de ConoBreak?

- ☐ Si (1)
☐ No (2)

2. Con qué frecuencia nos visitas?

- ☐ Diaria (1)
☐ Semanal (2)
☐ Mensual (3)
☐ Ocasional (4)

3. Qué es lo que más te gusta de ConoBreak?

- ☐ Ubicación (1)
☐ Decoración (2)
☐ Ambiente (3)
☐ Productos (4)
☐ Atención (5)

4. Qué sugerencia tienes para ConoBreak?

- ☐ Servicio a domicilio (1)
☐ Mayor variedad de productos (2)
☐ Productos "Light" (3)
☐ Extender horarios (4)
☐ Otro _____ (5)

5. Con quién acudes habitualmente?

- ☐ Solo (1)
☐ Amigos (2)
☐ Pareja (3)
☐ Familia (4)

6.Cuál es el producto que más consumes?

7.Cuál es tu producto favorito?

8.Cuál es tu presupuesto diario para alimentación?

- ☐ Menos de 2 dólares (1)
☐ Entre 3 y 5 dólares (2)
☐ Entre 6 y 8 dólares (3)
☐ Mas 8 dólares (4)

9. De que manera te cuidas con la alimentación?

- ☐ Ninguna (1)
☐ Contenido de grasas (2)
☐ Contenido de azúcar (3)
☐ Contenido de calorías (4)
☐ Otros _____ (5)

10. Practicas deporte habitualmente?

- ☐ Si (1)
 ↳ ☐ Trotar (1.1)
 ☐ Gimnasio (1.2)
 ☐ Bicicleta (1.3)
 ☐ Fútbol (1.4)
 ☐ Otro _____ (1.5)
☐ No (2)

11. Serías voluntario de una fundación que ayuda a niños con problemas de salud?

- ☐ Si (1)
 ↳ ☐ 1 vez a la semana (1.1)
 ☐ 1 vez a la mes (1.2)
 ☐ Muy ocasionalmente (1.3)
☐ No (2)

12. De qué manera consideras que ConoBreak ayuda al medio ambiente?

- ☐ Ninguna (1)
☐ Previene la contaminación (2)
☐ Usa bien sus recursos (3)



Ayúdanos a mejorar



13. Por favor califica los siguientes aspectos de ConoBreak y marca la estrella de aquel que a tu criterio es el más importante.

	Malo (1)	Normal (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
Productos				
☆ a) Nutrición (Es saludable para tí?)				
☆ b) Forma de preparación				
☆ c) Sabor				
☆ d) Precio				
☆ e) Estandarización (La calidad es la misma siempre?)				
☆ f) Presentación				
☆ g) Tiempo de espera				
Personal				
☆ h) Atención				
☆ i) Imagen				
☆ j) Profesionalismo				

Datos generales sobre tí

14. Edad

_____ Años

15. Sexo

_____ Masculino (1)

_____ Femenino (2)

16. Ocupación

_____ Estudiante de colegio (1)

_____ Estudiante de universidad (2)

↳ _____ UDLA (2.1)

_____ Católica (2.2)

_____ USFQ (2.3)

_____ Otra _____ (2.4)

_____ Empleado privado o publico (3)

_____ Trabajo independiente (4)

_____ Empresario (5)

_____ Otro _____ (6)

Gracias!

ANEXO No. 6**INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre: _____

Cédula: _____ Fecha de nacimiento: _____

Dirección: _____

Teléfono domicilio: _____ Teléfono celular: _____

Correo electrónico: _____

Fecha contratación: _____

Posición: _____

Horario disponibilidad: Lunes _____ Martes _____

Miércoles _____ Jueves _____

Viernes _____ Sábado _____

Contactos de emergencia:

Nombre:	Relación:	Teléfono
---------	-----------	----------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____	_____	_____
-------	-------	-------



ANEXO No. 7

ACEPTACIÓN DE POLÍTICAS DE EMPLEO

Al firmar este documento confirmo que he sido informado y he comprendido las políticas de empleo de ConoBreak, restaurante propiedad de la Señorita María Fernanda Salazar Valdivieso. Soy consiente de que inicialmente estoy trabajando bajo un periodo de pruebas de 90 días contados a partir de la fecha indicada en este documento y que si durante este tiempo mi rendimiento es considerado como poco satisfactorio o si las tendencias del negocio bajan provocando un exceso de personal en la organización mi relación laboral con ConoBreak puede ser terminada por mi empleador de manera inmediata.

Comprendo que debido a la naturaleza del negocio debo estar disponible en los horarios establecidos y según las actividades del negocio lo requieran. Los horarios no serán acordados a mi conveniencia o disposición personal sino a la conveniencia de la organización.

Dado en la ciudad de Quito a los ____ días del mes de _____ del _____.

Firma y nombre del empleado: _____

Firma y nombre del empleador: _____



ANEXO No. 8

ACEPTACIÓN DE VIGILANCIA DE SEGURIDAD

Al firmar este documento confirmo que comprendo y acepto que como una condición de mi empleo en ConoBreak, restaurante propiedad de la Señorita María Fernanda Salazar Valdivieso, yo estaré siendo filmado constantemente mientras permanezca dentro de las instalaciones de la organización por un sistema privado de grabación.

Este sistema ha sido instalado para detectar y enjuiciar posibles robos internos y/o externos a ConoBreak. El sistema grabará todas las áreas del restaurante durante las horas que se consideren apropiadas por la administración general. El sistema es monitoreado de forma remota permanentemente.

Cualquier intento de manipulación al sistema por parte del empleado será considerada causa suficiente para el despido inmediato.

Dado en la ciudad de Quito a los ____ días del mes de _____ del ____.

Firma y nombre del empleado: _____

Firma y nombre del empleador: _____