

**MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y
LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES**

HECTOR JOSE CASTELLAR CASTILLO

JOSE CARLOS GONZALEZ CASTRO

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T Y C.

2009

**MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y
LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES**

HECTOR JOSE CASTELLAR CASTILLO

JOSE CARLOS GONZALEZ CASTRO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de:

Ingeniero industrial

DIRECTOR:

Martha Carrillo Landazábal

Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS, D.T Y C.

2009

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre 9 de 2009

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Ciudad

Apreciados Señores:

Muy comedidamente nos dirigimos a ustedes para presentar a su consideración, estudio y aprobación de la monografía titulada "**MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES**" como requisito para optar el título de Ingenieros Industriales.

Atentamente,

HÉCTOR JOSE CASTELLAR CASTILLO

C.C. 1.051.814.293 de San Juan (Bolívar)

JOSE CARLOS GONZÁLEZ CASTRO

C.C.73.208.006 de Cartagena

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre 9 de 2009

Señores:

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

Comité de Evaluación de Proyectos

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Ciudad

Apreciados Señores:

Por medio del presente escrito hago constar que el trabajo de los estudiantes Héctor José Castellar Castillo y José Carlos González Castro, titulado "**MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES**", ha sido dirigido y revisado por el suscrito, por lo cual autorizo su presentación para la respectiva evaluación según lo establecido en el reglamento vigente.

Atentamente,

MARTHA CARRILLO LANDAZÁBAL

DIRECTOR DE MONOGRAFÍA

CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

CARTAGENA

Cartagena de Indias D.T. y C., Octubre 9 de 2009

Señores:

COMITÉ CURRICULAR DE EVALUACION DE PROYECTOS

Programa de Ingeniería Industrial

Universidad Tecnológica de Bolívar

Ciudad

Apreciados Señores:

La presente es para comunicarles que los estudiantes **Héctor José Castellar Castillo** y **José Carlos González Castro**, están desarrollando en nuestras instalaciones el proyecto de grado titulado "**MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES**", el cual tiene toda nuestra aprobación para que este proyecto se lleve a cabo y se puedan obtener los beneficios esperados.

Cordialmente....

Juan Carlos Meek Rebolledo
Suboficial Jefe
Jefe de Control Interno del Club Naval de Suboficiales
Gerente Cnas (e)

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todo el personal del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, por darnos la oportunidad de realizar nuestro proyecto de grado.

A Martha Carrillo Landazábal, Ingeniera Industrial y Directora del Trabajo de Grado, por el gran apoyo brindado y sus valiosas orientaciones.

Gracias al cuerpo de docentes de la Universidad Tecnológica de Bolívar que nos dieron los conocimientos acerca del programa de ingeniería industrial a lo largo de nuestra carrera, parte importante es nuestra vida profesional.

A Dios, Nuestro señor, por ser mi guía y quien orienta mis pasos.

*A mi padre HÉCTOR CASTELLAR STAVE, a mi
Madre LUZ ESTHER CASTILLO HERRERA y a mi
Hermana LUCY CASTELLAR CASTILLO
por estar siempre allí dándome apoyo y cariño.*

*A mi familia y amigos que siempre recuerdo,
por sus muestras de cariño y humildad
todo el tiempo.*

MUCHAS GRACIAS

HÉCTOR JOSE CASTELLAR CASTILLO

A MIS PADRES, RAFAEL GONZALEZ Y JOSEFA CASTRO QUIENES ME BRINDARON TODO EL APOYO INCONDICIONAL PARA OBTENER ESTE LOGRO TAN IMPORTANTE PARA MI VIDA.

A MIS HERMANOS LUIS ALBERTO, QUE AUN EN LA DISTANCIA SIEMPRE FUE GENEROSO, PACIENTE Y SOBRETUDO CONFIO MUCHO EN MI PARA LA CULMINACION DE ESTE LOGRO, Y RAFAEL DE JESUS QUE SIEMPRE ESTUVO HAY, EN ESOS MOMENTOS EN CUANTO MAS SE PUEDE NECESITAR A UN HERMANO.

A MIS AMIGOS QUE TAMBIEN ESTUVIERON ATENTOS PARA DARME LA MANO EN CUANTO MAS LOS NECESITE.

Y POR ULTIMO A LA PROFESORA MARTHA CARRILLO QUIEN NOS ASESORO EN TODO LO QUE NECESITAMOS PARA QUE ESTE PROYECTO CULMINARA CON EXITOS.

MUCHAS GRACIAS.....

JOSE CARLOS GONZALEZ CASTRO

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

JUSTIFICACIÓN

1. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL

1.1 GENERALIDADES DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES	19
1.2 SITUACION ACTUAL DE LOS DEPARTAMENTOS	23
1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
1.2.2 SERVICIOS PRESTADOS ACTUALMENTE	26
1.2.3 PLANTA DE PERSONAL ACTUAL	27
1.2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA ACTUALIDAD	28
1.2.5 CONCLUSIONES DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS	29

2. DIAGNOSTICO DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

2.1 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO	30
2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	30
2.2 CLIENTE INTERNO	32
2.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
2.2.2 OBJETIVOS	32
2.2.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO AL CLIENTE INTERNO	41
2.3 CLIENTE EXTERNO	42
2.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	42
2.3.2 OBJETIVOS	42
2.3.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO AL CLIENTE EXTERNO	51

2.4	ANÁLISIS DE OTROS CLUBES DE LA CIUDAD	51
2.4.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	51
2.4.2	OBJETIVOS	51
2.4.3	CONCLUSIONES DE ANÁLISIS DE OTROS CLUBES	56
2.5	ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS	57
2.5.1	ANÁLISIS DEL METODO ACTUAL	57
2.5.2	RAZONES PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE MÉTODOS EN EL CLUB NAVAL	58
2.5.3	DEFINICIONES DE LOS DIAGRAMAS	58
2.5.4	GENERALIDADES PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE MÉTODOS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES.	59
2.5.5	ESTUDIO DE TIEMPOS	64
2.5.6	CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO Y EL ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPO	75
3	ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES	76
3.1	MATRIZ DOFA DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES	77
3.2	OBJETIVO DE LAS ESTRATEGIAS	78
3.2.1	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	78
3.3	PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	83
4	CONCLUSIONES	
5	RECOMENDACIONES	
6	BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Distribución del personal del Club Naval de Suboficiales

Tabla 2. Clasificación por actividad en el Club Naval de Suboficiales

Tabla 3. Problemas en el Club Naval de Suboficiales

Tabla 4. Tamaño de la muestra de los trabajadores de las dependencias del Club Naval de Suboficiales

Tabla 5. Simbología Cursograma analítico

Tabla 6. Numero recomendado de ciclos de observación.

Tabla 7. Ciclo del Servicio Actual

Tabla 8. Sistema de calificación de habilidades de Westinghouse

Tabla 9. Sistema de calificación de esfuerzos de Westinghouse

Tabla 10. Sistema de calificación de condiciones de Westinghouse

Tabla 11. Sistema de calificación de consistencia de Westinghouse

Tabla 12. Suplementos recomendados por la ILO

Tabla 13. Estrategias de productividad y calidad del servicio.

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Organigrama	25
Figura 2. Pasos del proceso de investigación	31
Figura 3. Pregunta 1 – Cliente Interno	37
Figura 4. Pregunta 2 – Cliente Interno	38
Figura 5. Pregunta 3 – Cliente Interno	38
Figura 6. Pregunta 4 – Cliente Interno	38
Figura 7. Pregunta 5 – Cliente Interno	39
Figura 8. Pregunta 6 - Cliente Interno	40
Figura 9. Pregunta 7 - Cliente Interno	40
Figura 10. Pregunta 8 – Cliente interno	41
Figura 11. Pregunta 1 – Cliente Externo	44
Figura 12. Pregunta 2 – Cliente Externo	45
Figura 13. Pregunta 3 – Cliente Externo	46
Figura 14. Pregunta 4 – Cliente Externo	46
Figura 15. Pregunta 5 – Cliente Externo	47
Figura 16. Pregunta 6 – Cliente Externo	48
Figura 17. Pregunta 7 – Cliente Externo	48
Figura 18. Pregunta 8 – Cliente Externo	49
Figura 19. Pregunta 9 – Cliente Externo	50
Figura 20. Pregunta 10 – Cliente Externo	50
Figura 21. Matriz DOFA	77

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1.** Análisis de las inconformidades en el servicio al cliente
- ANEXO 2.** Técnica utilizada para evaluar al cliente interno del Club Naval de Suboficiales
- ANEXO 3.** Encuesta sobre auditoria del servicio Club Naval de Suboficiales
- ANEXO 4.** Estudio de comparación con los clubes que son de la misma naturaleza
- ANEXO 5.** Ciclo del servicio actual
- ANEXO 6.** Forma de estudio de tiempo actual
- ANEXO 7.** Suplementos Según Su Función
- ANEXO 8.** Forma de estudio de tiempo propuesto
- ANEXO 9.** Ciclo del servicio propuesto
- ANEXO 10.** Cursograma Analítico Actual
- ANEXO 11.** Cursograma Analítico Propuesto

INTRODUCCIÓN

Durante años en que ha prestado sus servicios, el Club Naval de Suboficiales ha elaborado muchas estrategias para sobrevivir a crisis económica que se han presentado durante estos años, tratando de mejorar su productividad y la calidad del servicio para mantener satisfecho a sus clientes.

En este momento el Club Naval de Suboficiales se desempeña como un lugar que brinda a los suboficiales de la armada nacional sus servicios para compartir ya sea con sus familiares o amistades o bien sea para realizar cualquier tipo de reunión, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Actualmente muchos clubes sociales buscan mejorar sus servicios que prestan para no perder a sus clientes y fracasar en el mercado; de esta forma el Club Naval de Suboficiales ha visto la necesidad de mejorar sus estrategias de productividad y calidad del servicio, a pesar que no le afecta mucho la competencia, requiere de mucho cuidado para evadir cualquier percance que se presente.

En el trabajo se realizará un mejoramiento y se actualizará por medio de un estudio de métodos y tiempo las estrategias que nos ofrece el Club Naval de Suboficiales en cuanto a productividad y la calidad del servicio.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio de métodos y tiempo por medio del cual se pueda identificar la situación actual del Club Naval de Suboficiales para brindar un mejoramiento en sus estrategias que garantice una ventaja competitiva en cuanto a su productividad y calidad de servicio.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Identificar cual es la situación actual en los diferentes departamentos que se encuentran en el Club Naval de Suboficiales.
- Realizar un diagnóstico por medio de una investigación de mercado en el Club Naval de suboficiales para analizar las necesidades del cliente interno y externo.
- Conocer y analizar las estrategias que se están empleando en el Club Naval de Suboficiales respecto a productividad y calidad del servicio.
- Desarrollar un estudio de métodos y tiempo, con el fin de mejorar e identificar las estrategias de productividad y calidad del servicio en el Club Naval de Suboficiales.

JUSTIFICACION

La creación de los Clubes Sociales, han adquirido una gran importancia en nuestro país debido al crecimiento que se ha tenido estos en los últimos años, esto con base en la necesidad de que las personas tengan un sitio para reunirse o compartir con un excelente servicio. Necesariamente, **“MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES”** es actualizar dicho estudio las estrategias con el fin de ser más competitivo en el mercado.

Al realizar esta propuesta tenemos el objetivo de analizar las estrategias que están siendo utilizadas en los diferentes procedimientos llevados a cabo dentro de la organización, estableciendo las causas generadoras de los problemas que se presentan.

Consideramos que es importante desarrollar esta investigación ya que en el Club Naval de Suboficiales, no se han buscado formas de mejorar las estrategias de productividad y calidad del servicio, con el fin de acabar con factores que perturban el buen desarrollo de los procedimientos productivos, además establecer si tales causas se dan por errores humanos.

Esta investigación servirá de gran ayuda para mejorar la productividad y la calidad del servicio del **CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES.**

1. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA DE INDIAS.

1.1 Generalidades del Club Naval de Suboficiales

En el año de 1.962, nace la idea de fundar un club de suboficiales con el fin de establecer un sitio de reunión para las horas de descanso ya que no se contaba con un lugar debidamente acondicionado para tal fin en la ciudad de Cartagena, es por esto que por iniciativa de un grupo de suboficiales encabezado por el suboficial Ladrón de Guevara, se reúnen y fundan un club denominado “**CLUB NEPTUNO**” con sede en una casa alquilada en inmediaciones del barrio el cabrero.

Debido al gran impacto que tuvo el “CLUB NEPTUNO”, su capacidad del servicio prestado no era suficiente, ni la más apropiadas. Por eso el 20 de julio de 1.963 se toma la decisión por parte del Almirante Lemaitre de buscar un terreno adecuado para su adquisición y construcción del llamado en ese entonces “CLUB DEPORTIVO NAVAL DE SUBOFICIALES”, ubicado en el barrio Crespo.

La primera reunión en el Club se llevó a cabo en el año de 1.965 cuando todavía las instalaciones se encontraban en obra negra; en el año de 1.966 comenzó a funcionar el Club con todos sus servicios.

❖ LOCALIZACIÓN

Actualmente el Club Naval de Suboficiales se encuentra ubicado en el barrio Crespo Calle 72, Avenida 10, Vía a la Boquilla Kilómetro 1. Con un área de 5.015 m²

❖ MISIÓN

Ofrecer los servicios de recreación, entretenimientos, diversión y esparcimiento familiar para el usuario, beneficiario e invitados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas, mediante una capacitación continua del talento humano, buscando su competencia y un alto compromiso en la calidad del servicio.

❖ VISION

El Club Naval de Suboficiales para el 2012 será la mejor opción en recreación, diversión y esparcimiento familiar a nivel nacional, dotado con una infraestructura moderna, tecnología avanzada y un talento humano idóneo para el crecimiento y mejoramiento continuo.

❖ CLIENTES

El Club Naval de Suboficiales es una organización privada cuyos clientes principales son los suboficiales de la Armada Nacional. Actualmente se cuenta con 8.063 socios en toda Colombia y en Cartagena con 1.550 socios aproximadamente.

❖ PROVEEDORES

CARNE DE RES

- ✓ Carnecol
- ✓ Carnicentro del Caribe
- ✓ Districarnes Mi Santa Marta

CARNE DE CERDO

- ✓ Carnecol
- ✓ Carnicentro del Caribe

PESCADOS Y MARISCOS

- ✓ Districamarones

POLLOS

- ✓ Industrias Puropollo

CARNES FRÍAS

- ✓ Districarnes Antioquia
- ✓ Ramos de Buitrago Elvia

FRUTAS VERDURAS Y TUBERCULOS

- ✓ Distribuidora Elite

VIVERO, ABARROTES Y GRANOS

- ✓ Deposito Campo Hermoso

SALSAS

- ✓ Deposito Campo Hermoso
- ✓ Distribuidora Colombia
- ✓ Dismel
- ✓ Distribuidora Universal

PANADERÍA Y REPOSTERÍA

- ✓ Bocaditos & M Banquetes
- ✓ Postres y Tortas del Caribe
- ✓ Delipostres

GASEOSAS, AGUA, JUGOS.

- ✓ Bavaria
- ✓ Postobón
- ✓ Coca Cola

CERVEZA Y PONY MALTA

- ✓ Bavaria

ELEMENTOS DE ASEO

- ✓ Productos ADO
- ✓ Déposito al Paisa
- ✓ Distribuciones Caldas

BOLLOS

- ✓ Ricobollo
- ✓ Murieles Mercedes

HIELO

- ✓ Nórdico

HELADOS

- ✓ Distribuidora Milky

LICORES (RON)

- ✓ Licores del Caribe
- ✓ Cristal Bolívar
- ✓ Licobolivar

LICORES (WHISKY) Y VINOS

- ✓ Dismel
- ✓ Distribuidora Colombia

FERRETERÍA

- ✓ Eléctricos Fernando Vélez
- ✓ Eléctricos y Electrónicos
- ✓ Electrónica del Mar

DISCOS CARTAGENA

- ✓ Discos Cartagena

PRODUCTOS PARA LA PISCINA

- ✓ Incalcon

PAPELERÍA

- ✓ Papelería Toro
- ✓ Dismel
- ✓ Surtioficinas

1.2 SITUACIÓN ACTUAL EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

El Club Naval de Suboficiales, es una organización sin ánimo de lucro, esta asociación fomenta la recreación, la cultura, la relación social y el bienestar, sus clientes son primordialmente los suboficiales de la Armada Nacional; actualmente el Club Naval cuenta con 8.063 socios en toda Colombia, de los cuales 1.550 socios son sus clientes potenciales, debido a que están radicados en Cartagena o en la región Caribe.

1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente la situación de los diferentes departamentos en el Club Naval de Suboficiales es:

- ❖ **GERENCIA GENERAL:** Es la dependencia que se encarga del control y buen funcionamiento de los demás departamentos, que en equipo conforman un sistema denominado Club Naval de Suboficiales. Este departamento está conformado por un gerente, un mensajero y la secretaria del gerente la cual se encarga de recibir a todo el personal que solicite al gerente y también tiene como función transcribir y diligenciar todos los documentos relacionados con este departamento. El Gerente General es el encargado de evaluar a cada departamento para verificar si cada uno está cumpliendo o cumplió las metas propuestas durante el periodo.
- ❖ **RECURSOS HUMANOS:** El departamento de Recursos Humanos se encarga del desarrollo del personal de trabajo de toda la organización. Esta área de la mano con la gerencia tienen la obligación de capacitar constantemente al personal que labora en el Club.

Este departamento es el responsable de pagar la nómina de los trabajadores, además realiza el estudio de las hojas de vida cuando se requiere la selección de personal y maneja el historial de cada operario.

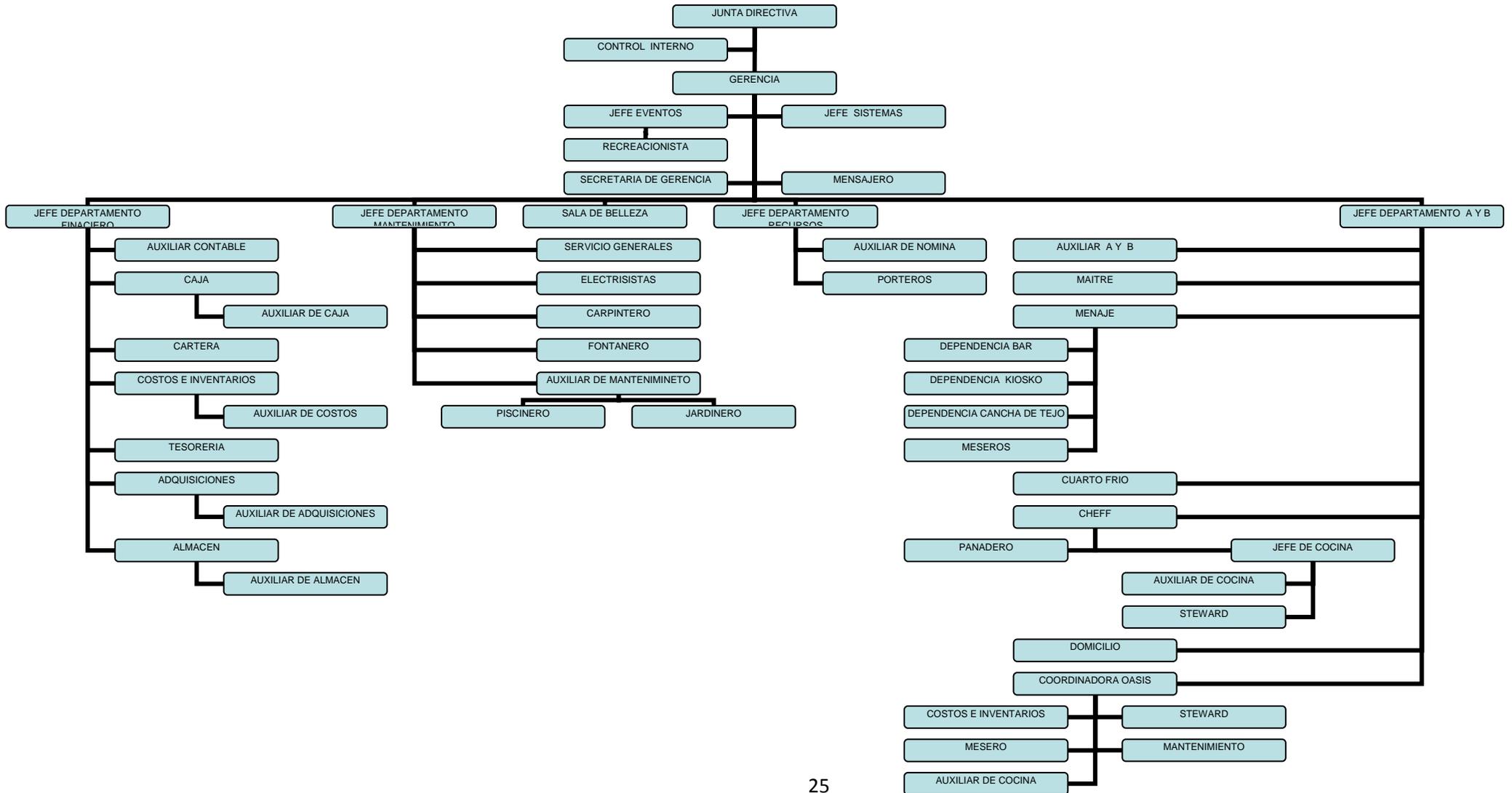
- ❖ **FINANCIERO:** Es el departamento que tiene como principal responsabilidad todo lo relacionado con las partes contables y financieras correspondientes al Club, además verifica todas las partes económicas y los centros de servicios de la organización. Esta área está constituida por un jefe del departamento, un auxiliar contable, un jefe de cartera, un jefe de costos, un jefe de caja y un auxiliar de caja.
- ❖ **SISTEMAS:** Es el área responsable de asegurar todo el sistema del Club, dirigir todo los servicios de la red que se encuentra dentro de la organización. Está compuesto por un jefe de sistema el cual tiene como obligación dar asesoría a los usuarios y solucionar los problemas de software que se presenten en el Club.
- ❖ **ALIMENTOS Y BEBIDAS:** Esta área es donde se maneja la principal parte del Club, ya que de esta depende la calidad de la organización, la prestación de un buen servicio a los clientes y la minimización de los costos. Este departamento debe tener una rápida comunicación con los demás, ya que depende de las sugerencias que le dan las otras áreas.
- ❖ **MANTENIMIENTO:** Este departamento se encarga de mantener en buen estado todos los bienes que existen en el Club. Está constituido por un jefe de mantenimiento que se encarga de realizar la programación del mantenimiento general y preventivo, un plomero, un carpintero, un electricista y una persona que es la encargada de los servicios varios.

❖ **ORGANIGRAMA ACTUAL**

La estructura jerárquica del Club Naval de Suboficiales está encabezada por suboficiales activos que se desempeñan en los cargos de dirección y gestión (Gerente, Control Interno y Mantenimiento), siendo completados por algunos profesionales en las áreas de Recursos Humanos, Contabilidad, Sistemas, Alimentos y Bebidas.

Figura 1. Organigrama

ORGANIGRAMA CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES



1.2.2 SERVICIOS PRESTADOS ACTUALMENTE

El Club Naval de Suboficiales cuenta con diferentes instalaciones y servicios donde encontrará tranquilidad, atención personalizada y ayudas necesarias para seminarios, matrimonios, quinceañeros, cumpleaños, grados, primeras comuniones, integraciones, convivencias, fiestas de empresas, recreaciones, almuerzos, cenas, foros, conferencias.

- ❖ Tres Kioskos.
- ❖ Un restaurante denominado Salón Dorado.
- ❖ Bar.
- ❖ Una Discoteca.
- ❖ Piscina con tobogán.
- ❖ Piscina para niños.
- ❖ Polideportivo (voleibol, basquetbol, tejo, microfútbol)
- ❖ Salón de conferencia.
- ❖ Pista de baile.
- ❖ Bar Bolero.
- ❖ Billares.

Los horarios de estos servicios actualmente son:

- ❖ Discoteca: Viernes, Sábado, Domingo y lunes festivo.
- ❖ Bar Bolero: Viernes, Sábado y Domingo.
- ❖ Salón Dorado: Viernes, Sábado y Domingo.
- ❖ Kioskos y Bar: viernes, sábado y Domingo.
- ❖ Polideportivo: viernes, Sábado y Domingo.

1.2.3 PLANTA DE PERSONAL ACTUAL DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

En la actualidad el Club Naval de Suboficiales posee en su planta de personal de 42 empleados directos, 16 por nómina de las Armada (ARC), 42 por bolsa de empleo, 70 por la cooperativa y 5 por vigilancia privada para un total de 175 empleados; como se muestra en la **tabla # 1**.

En la **tabla # 2**, se muestra la clasificación de los empleados por actividades, la cual está distribuida en 6 áreas.

Tabla 1. Distribución del personal del Club Naval de Suboficiales

TIPO DE PERSONAL	NÚMERO DE PERSONAS	PORCENTAJES %
Nómina Club	42	24%
Nómina de la Armada	16	9%
Bolsa de Empleo	42	24%
Cooperativa	70	40%
Vigilancia privada	5	3%
Total	175	100%

Fuente: Autores

Tabla 2. Clasificación por actividad en el Club Naval de Suboficiales

CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES			
	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL
ADMINISTRACIÓN	12	16	28
VIGILANCIA	5	0	5
COCINA	23	26	49
MESERÍA Y BAR	26	44	70
MANTENIMIENTO	14	6	20
LAVANDERÍA	0	3	3
SUBTOTAL	80	95	175
TOTAL			175

Fuente: Autores

1.2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS EN LA ACTUALIDAD EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

❖ Inconformidad en la prestación del servicio.

Actualmente los clientes del Club Naval y la administración se encuentran inconformes con relación al servicio de Meseria que se presta en la organización, se ha venido evidenciando una serie de quejas (**Ver tabla 3**) presentadas por parte de los socios. En los últimos meses se ha recolectado una cantidad de quejas en el Club Naval de Suboficiales, observando de esta manera los niveles de inconformidad de los socios en la prestación del servicio.

En términos generales, estas quejas se presentan por la manera en que se está prestando el servicio actualmente, trayendo las siguientes consecuencias:

- ✓ Pérdida de calidad en el servicio
- ✓ Desesperación en los clientes
- ✓ Falta de agilidad en la prestación del servicio
- ✓ Excesivo tiempo de espera

El diagrama causa efecto de las inconformidades del servicio al cliente. **Ver anexo 1**

Tabla 3. Problemas en el Club Naval de Suboficiales.

Problemas encontrados en el Club Naval de Suboficiales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inconformidad en el cliente en el servicio de alimentos y bebidas ✓ Poca disponibilidad de los meseros ✓ Demora en la entrega del pedido ✓ Retraso en la ejecución de las actividades

Fuente: Autores.

1.2.5 CONCLUSIONES DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS

Del análisis realizado a la situación actual al Club Naval, se establece que en la actualidad la prestación del servicio no se cumple en óptimas condiciones. Por lo cual este problema encontrado y que es de vital importancia para el Club en cuanto a la calidad de sus servicios, es nuestro punto principal para realizar este estudio que con lleve a mejorar la productividad de los empleados que prestan el servicio, los cuales son los meseros del Club Naval, estos pertenecen al departamento de Alimentos y Bebidas.

2. DIAGNOSTICO DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

El diagnóstico al Club Naval de Suboficiales se realizó con un estudio de mercado a nivel interno y externo, con el fin de conocer las necesidades que tienen los diferentes clientes del Club. Adicionalmente después se procedió a efectuar un estudio de métodos y tiempos realizado en el departamento de alimentos y bebidas, no se hizo en todos los departamentos del Club porque no fue necesario, ya que el punto crítico se registró en el departamento anteriormente descrito.

2.1 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

La investigación de mercado es esencial, ya que para satisfacer a los clientes es preciso conocer sus necesidades. El objetivo principal del estudio de mercado es recoger información acerca del entorno de la empresa.

Cada día crece más la población mundial, lo que implica que las empresas obtengan más demanda de sus productos y tengan que satisfacer las necesidades de muchos clientes; más aun cuando hay consumidores que analizan, comparan los precios y la calidad de los bienes o servicios que eligen.

Actualmente en el Club Naval de Suboficiales los socios y la administración se sienten inconformes en cuanto al tiempo de servicio prestado, esto con lleva a realizar un estudio de mercado para identificar si los empleados tienen conocimiento sobre sus funciones, así mismo se estudiará la manera como se están realizando, para analizar si cumplen con las necesidades del cliente o tomar acciones de mejoras.

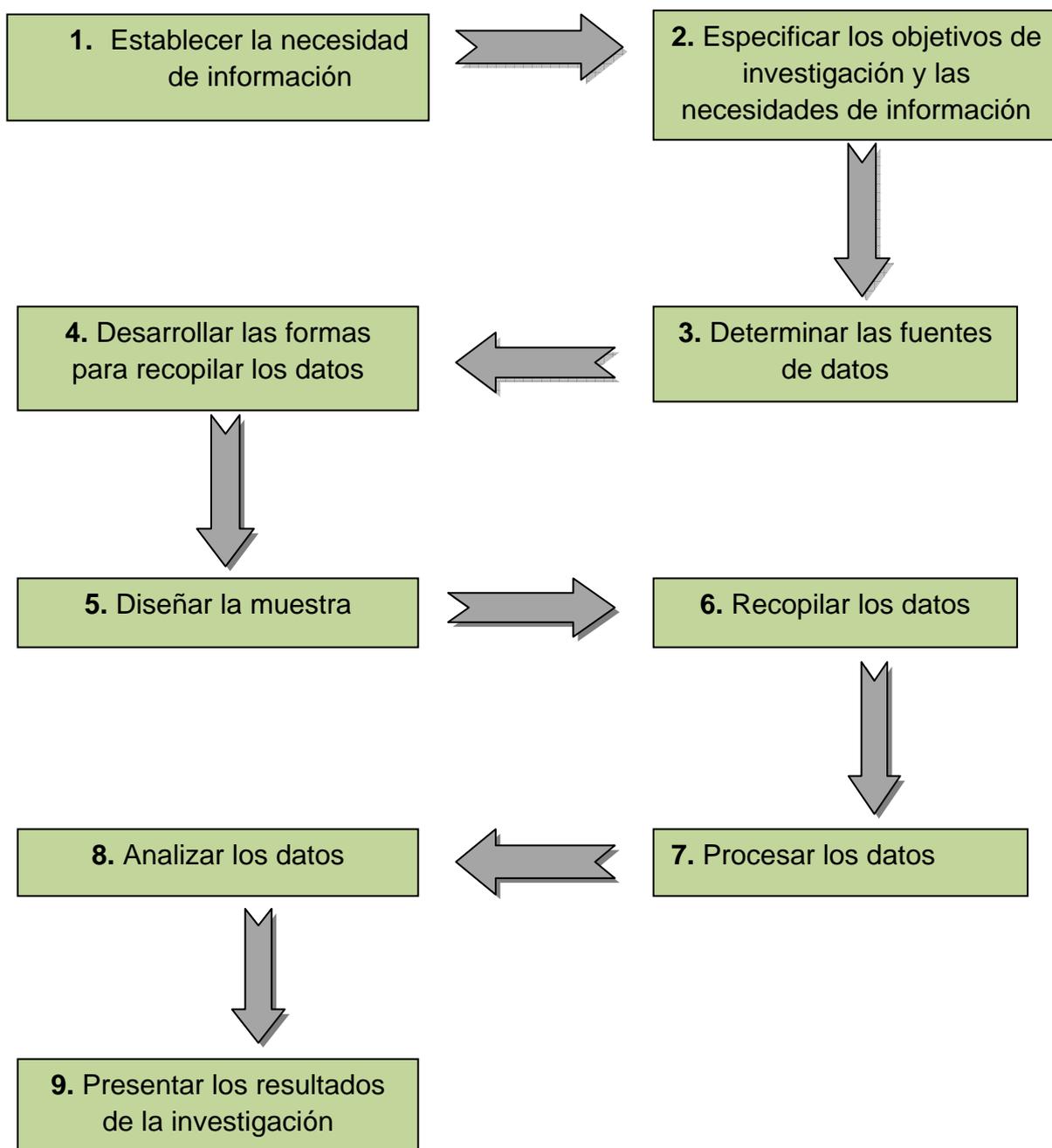
2.1.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO¹

La investigación de mercados es la fusión que enlaza el consumidor, al cliente y al público con el consumidor a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de Marketing, monitorear el desempeño del marketing, y mejorar la comprensión del Marketing como un proceso.

¹ 1 Kinnear, Thomas. Investigación de mercados, Mc Graw-Hill, 1997.pag. 5

La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos.

Figura 2. Pasos del proceso de investigación²



² 1 Kinnear, Thomas. Investigación de mercados, Mc Graw-Hill, 1997.

2.2 CLIENTE INTERNO

El Club Naval de Suboficiales está compuesto por un número de clientes internos que conforman el recurso humano. La motivación dentro de una empresa juega un papel muy importante en el desempeño de los trabajadores, para obtener un buen nivel de productividad se deben evaluar ciertos factores en el puesto de trabajo tales como la jornada laboral, condiciones del área de trabajo, etc.

2.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente en el Club Naval de Suboficiales los trabajadores realizan muchas actividades, esto con lleva a que los empleados que prestan el servicio no tengan un buen desempeño en sus labores; en nuestro estudio realizado se notó que muchos de los trabajadores cumplían muchas funciones en el día laboral, debido a esta situación se realizará un estudio por medio de una encuesta para conocer las causas de este problema.

2.2.2 OBJETIVOS

❖ Objetivo general

Realizar un estudio de mercado para conocer el nivel de satisfacción y pertenencia del cliente interno.

❖ Objetivo específico

- ✓ Conocer como está organizada la empresa en cuanto a sus departamentos.
- ✓ Analizar el conocimiento que tienen los empleados en cuanto a las funciones asignadas en la organización.
- ✓ Analizar las expectativas de las estrategias que utilizan los empleados sobre sus puestos de trabajos.
- ✓ Evaluar las respuestas obtenida de la encuesta con las pautas estipuladas por el Club Naval de Suboficiales.

❖ **Lista de información**

- ✓ La información sobre la nómina de trabajadores es suministrada por el Club Naval de Suboficiales.
- ✓ Tiempo disponible para que los trabajadores de la organización respondan las preguntas de la encuesta.
- ✓ Información suministrada por el gerente general del Club Naval de Suboficiales en cuanto a las funciones y los cargos de los jefes inmediatos.

❖ **Tipo de investigación**

Se utilizará en este estudio de mercado la investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación describe con mayor claridad el tipo de problema que se abordará, en el cual se conocerán los requerimientos del cliente interno. La información será recolectada a través de la **entrevista personal** mediante una encuesta que se desarrollará para obtener los objetivos descritos.

❖ **Proceso de muestreo**

En este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra que sea muy representativa, para tener mucha confianza acerca de la investigación y de esta manera poder establecer los requerimientos y expectativas de los clientes y la organización.

❖ **Población**

La población representa a cada uno de los trabajadores que actualmente se desempeñan en los distintos departamentos del Club Naval de Suboficiales.

❖ **Unidad muestral**

Gerencia general, Recursos Humanos, Finanzas, Departamento de Alimentos y Bebidas, Sistemas y Mantenimiento.

❖ Tamaño de la muestra

La muestra es calculada mediante la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * P * q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * P * q}$$

Donde:

El intervalo de confianza es $(1-\alpha)$ con un valor de 95%

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, dato tomado de las tablas

N = Muestra de la población con un valor de 175

P = Probabilidad de éxito, en esta muestra va a tomar un valor de 50%

Q = Probabilidad de rechazo, en esta muestra va a tomar un valor de 50%

E = Error muestral, que tiene un valor de 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(175)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(175 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 120.44 \cong 120$$

Ahora tomaremos el valor de n total de cada una de las áreas, que se utilizará para hallar la muestra que se tomara para realizar la encuesta a cada uno de ellos, se utilizara el método de Muestreo Aleatorio Estratificado donde:

$$W = \frac{n}{N}$$

Donde:

n_j es el número de personas de cada una de las áreas para hacer la encuesta, si $j =$ Administración, Portereros, Mesería, Cocina, Mantenimiento, Parque Infantil y ARC.

N : es el número de trabajadores del Club Naval de Suboficiales

$$\mathbf{Muestra = n\ total * w}$$

Donde:

n total es el tamaño de la muestra

W es la ponderación de cada dependencia

Administración

$$W = \frac{28}{175} = 0.16 = 16\%$$

$$Muestra = 120 \times 0.16 = 19.2 \cong 19$$

Porteros

$$W = \frac{5}{175} = 0.028 = 2.85\%$$

$$Muestra = 120 \times 0.028 = 3.36 \cong 4$$

Cocina

$$W = \frac{49}{175} = 0.28 = 28\%$$

$$Muestra = 120 \times 0.28 = 33.6 \cong 34$$

Mesería y Bar

$$W = \frac{70}{175} = 0.4 = 40\%$$

$$Muestra = 120 \times 0.4 = 48 \cong 48$$

Mantenimiento

$$W = \frac{20}{175} = 0.1142 = 11.42\%$$

$$Muestra = 120 \times 0.1142 = 13.70 \cong 14$$

Lavandería

$$W = \frac{3}{175} = 0.0171 = 1.71\%$$

$$\text{Muestra} = 120 \times 0.0171 = 2.052 \cong 2$$

Tabla 4. *Tamaño de la muestra de los trabajadores de las dependencias del Club Naval de Suboficiales.*

DEPENDENCIAS DE PERSONAL	MUESTRA
ADMINISTRACIÓN	19
PORTEROS	4
COCINA	34
MESERIA Y BAR	48
MANTENIMIENTO	14
LAVANDERIA	2
TOTAL	47

Fuente: Autores

❖ Resultados y análisis de la encuesta

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas serán analizados mediante datos estadísticos donde muestran su frecuencia y el porcentaje de calificación de acuerdo a la encuesta realizada **Ver Anexo 2.**



Figura 3. Pregunta 1 – Cliente Interno

Pregunta 1. En la gráfica señala que la mayoría de la población correspondiente a un 95% respondió que si tienen conocimiento de sus funciones, y un 5% no las conoce, a pesar de tener un manual de funciones. El 95% realiza sus funciones mediante procedimientos implementados por el Club.



Figura 4. Pregunta 2 – Cliente Interno

Pregunta 2. La gráfica demuestra que un 63% realiza actividades diferentes a las asignadas en sus puestos de trabajo, lo cual indica que los empleados no cumplen con

funciones específicas, el 37% corresponde a los diferentes jefes de áreas y parte de la administración.

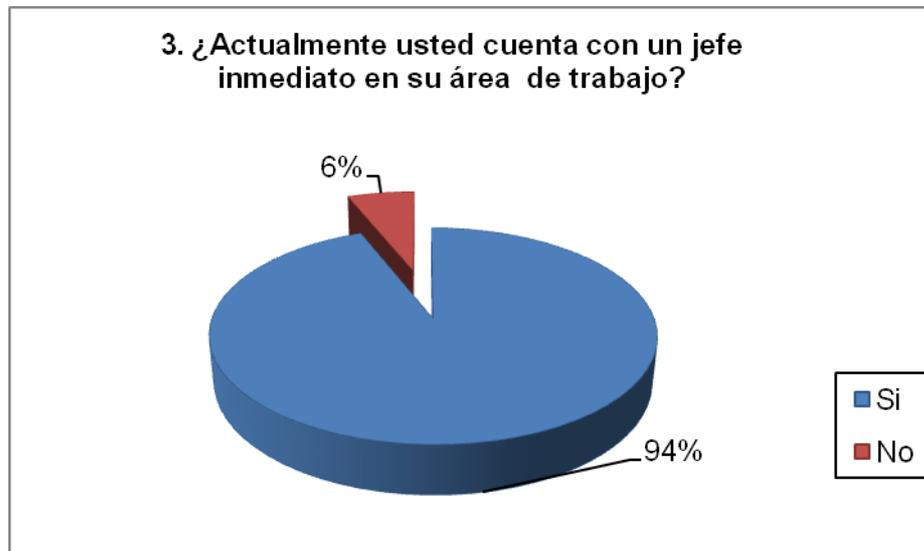


Figura 5. Pregunta 3 – Cliente Interno

Pregunta 3. La encuesta nos muestra que un 94% de la población cuentan con un jefe inmediato y un 6% no tiene jefe inmediato. Este 6% de los trabajadores con lleva a que no cumplan sus funciones como debe ser y no cuenten con una persona que le haga seguimiento y evalúe su trabajo realizado.

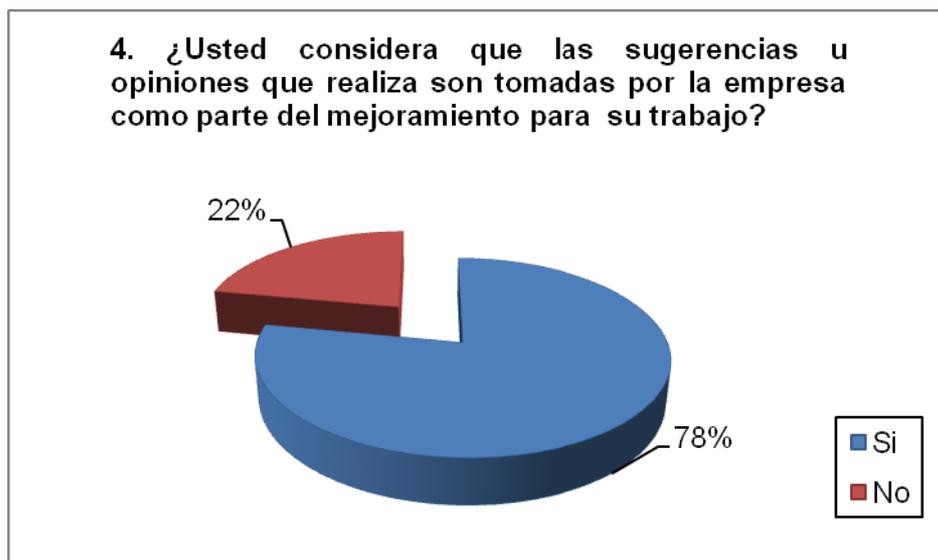


Figura 6. Pregunta 4 – Cliente Interno

Pregunta 4. El estudio demuestra que las opiniones y sugerencias de los trabajadores en un 78% son tomadas en cuenta y un 22% no es tomado en cuenta, esto se debe a la falta de comunicación que tienen con sus jefes.

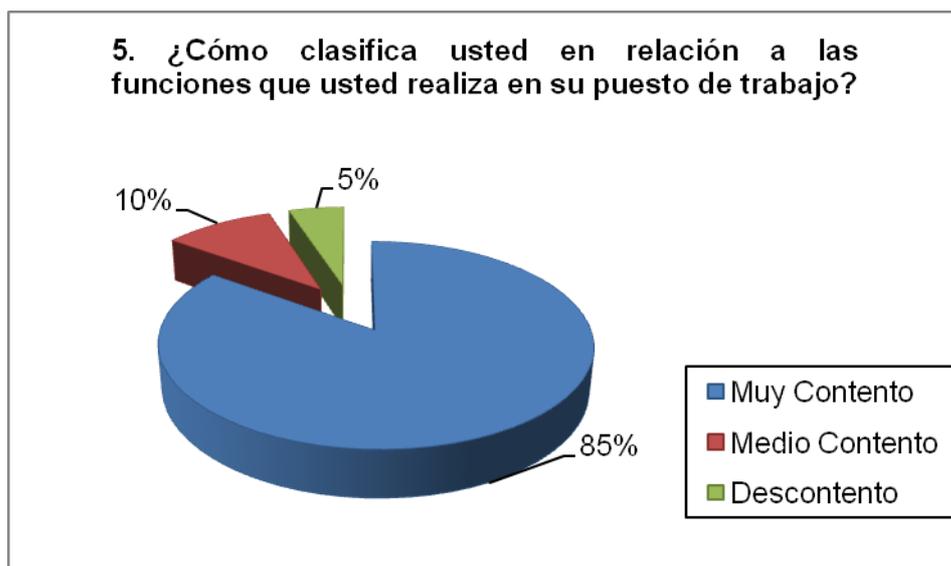


Figura 7. Pregunta 5 – Cliente Interno

Pregunta 5. La encuesta nos arroja que el 85% de los trabajadores se siente muy contento en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo, un 10% se siente medio contento y un 5% descontento, este porcentaje de insatisfacción se debe a la falta de motivación en su trabajo y a la rutina diaria del día a día.



Figura 8. Pregunta 6 - Cliente Interno

Pregunta 6. La gráfica señala que un 82% considera que los puestos de trabajos donde laboran cumplen con las condiciones ergonómicas necesarias para desempeñar sus actividades. El 18% considera que sus puestos de trabajos no cumplen con las condiciones ergonómicas para realizar sus labores.

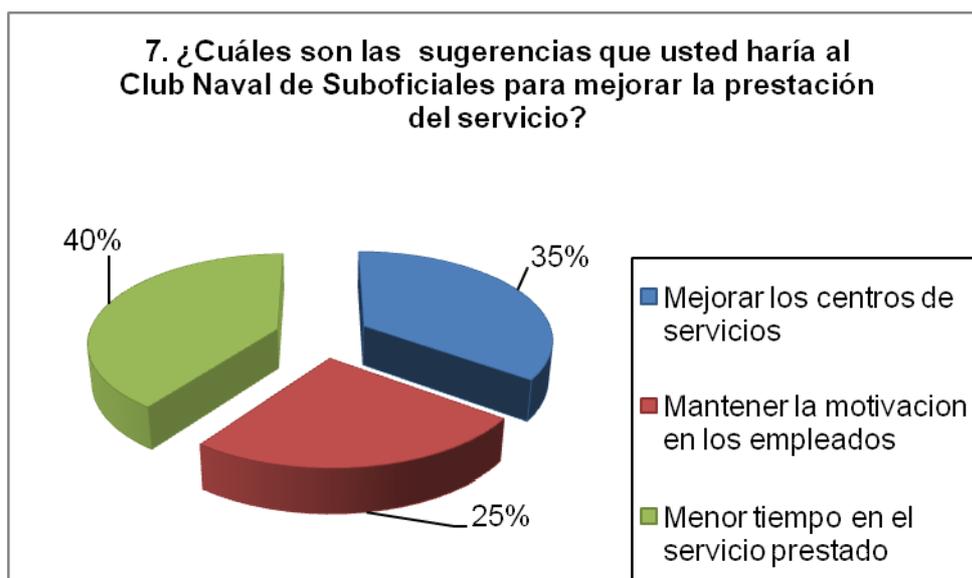


Figura 9. Pregunta 7 - Cliente Interno

Pregunta 7. Los trabajadores están de acuerdo que falta mucha agilidad en el servicio prestado, piensan que se debe disminuir ese tiempo en cuanto al servicio, mientras que un 35% sugiere mejorar los centros de servicios y un 25% indica que se debe mantener la motivación en los empleados.

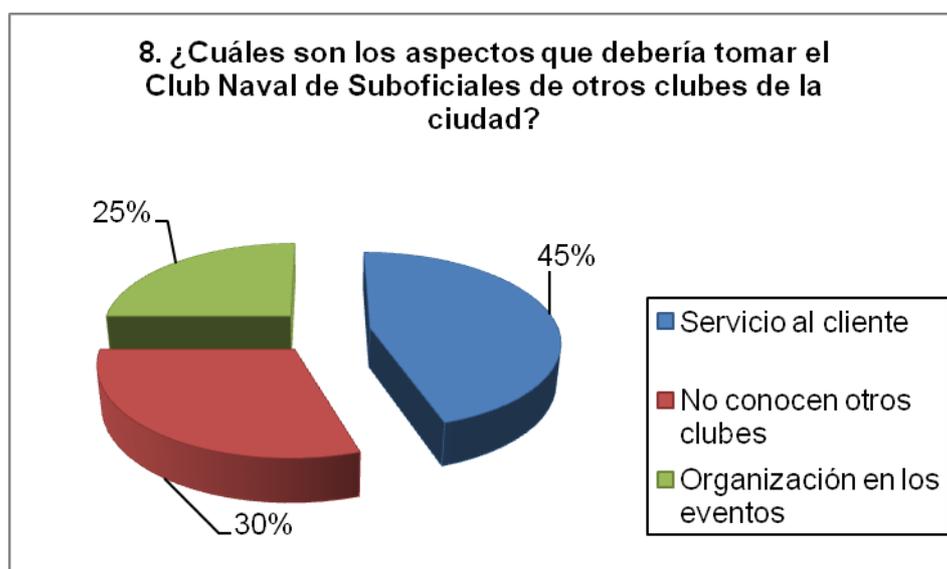


Figura 10. Pregunta 8 – Cliente interno

Pregunta 8. Se puede observar en la gráfica, un 25% de los encuestados considera que se tiene que mejorar la organización de los eventos, esto quiere decir que la programación de las actividades actualmente no se está desarrollando muy bien.

Un 30% de los encuestados no conocen otros clubes de la ciudad y un 45% de los encuestados considera que no se está prestando un buen servicio al cliente en comparación con los otros clubes de la ciudad, esto se debe a la percepción que tienen los empleados de los clientes sobre el servicio.

2.2.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO AL CLIENTE INTERNO.

Es muy importante destacar el porcentaje de empleados que tienen conocimiento sobre sus funciones, como también los empleados que se sienten satisfecho por su labor realizada, esto con lleva a que la organización disminuya los problemas internos.

2.3 CLIENTE EXTERNO

2.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo fundamental para que una empresa tenga un buen desempeño en su funcionamiento es que sus productos ofrecidos sean comprados por una cantidad distintiva de clientes. La manera de mantener esa cantidad de clientes es satisfaciendo con expectativas sus necesidades. Los clientes del Club Naval de Suboficiales cuando adquieren un servicio su forma de pago se hace mediante descuentos de mensualidades, esto con lleva a que se vuelva un cliente de mucha exigencia.

Con el objetivo de brindar un excelente servicio se realizó una encuesta a los clientes del Club Naval de Suboficiales para medir su nivel de satisfacción e inconformidad.

2.3.2 OBJETIVOS

❖ Objetivo general

Realizar un estudio de mercado para conocer el nivel de satisfacción y las expectativas en general de los clientes.

❖ Objetivo específico

- ✓ Conocer las expectativas que tienen los clientes hacia el club naval de suboficiales.
- ✓ Identificar los puntos en los cuales hay que mejorar para prestar un buen servicio.
- ✓ Evaluar el servicio prestado por el club naval de suboficiales y la calidad de los productos.

❖ Lista de información

- ✓ La información sobre el número de clientes y el promedio de clientes que visitan las instalaciones es suministrada por el Club Naval de Suboficiales.

- ✓ Tiempo disponible para que los clientes de la organización respondan las preguntas de la encuesta.

❖ Tipo de investigación

Se utilizará en este estudio de mercado la investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación describe con mayor claridad el tipo de problema que se abordara, en el cual se conocerán los requerimientos del cliente externo. La información será recolectada a través de la entrevista personal mediante una encuesta que se desarrollara para obtener los objetivos descritos.

❖ Proceso de muestreo

En este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra que sea muy representativa, para tener mucha confianza acerca de la investigación y de esta manera poder establecer los requerimientos y expectativas de los clientes y la organización

❖ Población

Se refiere a cada uno de los clientes (Suboficiales de la Armada Nacional) actuales del club naval de suboficiales.

❖ Unidad muestral

Suboficiales de la Armada

❖ Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 * N * P * q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 * P * q}$$

Donde:

El intervalo de confianza es $(1-\alpha)$ con un valor de 95%

$Z_{\alpha/2} = 1.96$, dato tomado de las tablas

$N =$ Muestra de la población con un valor de 8.063

$P =$ Probabilidad de éxito, en esta muestra va a tomar un valor de 50%

Q = Probabilidad de rechazo, en esta muestra va a tomar un valor de 50%

E = Error muestral, que tiene un valor de 5%

$$n = \frac{(1.96)^2(8.063)(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(8.063 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 366.73 \cong 367$$

❖ Resultados y análisis de la encuesta

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas serán analizados mediante datos estadísticos donde muestran su frecuencia y el porcentaje de calificación de acuerdo a la encuesta realizada **Ver Anexo 3.**

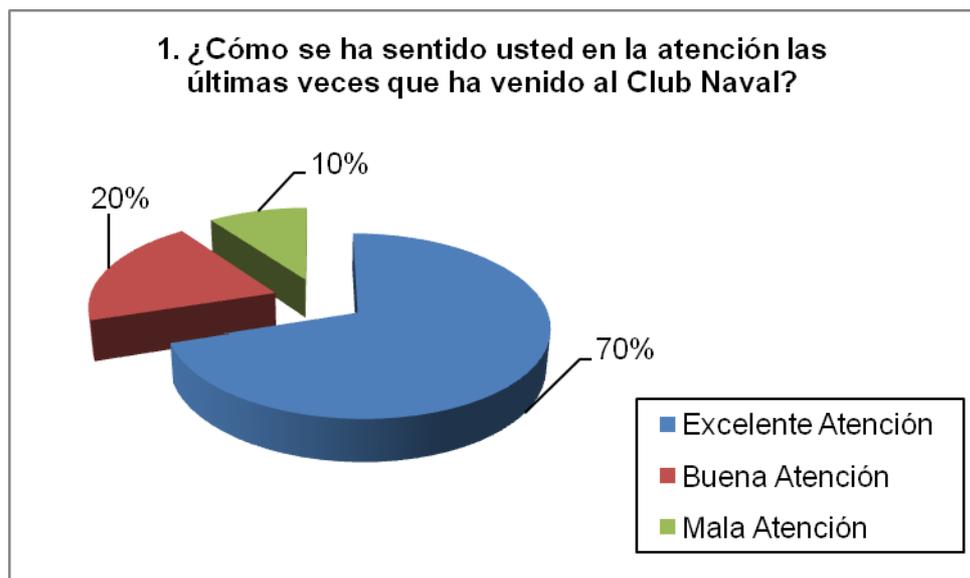


Figura 11. Pregunta 1 – Cliente Externo

Pregunta 1. En la gráfica podemos observar el grado de atención de los clientes en cuanto a las últimas veces que han venido al club. El 70% de los clientes se sintieron con una atención excelente, un 20% sintieron la atención buena y un 10% indica que la atención fue mala. Estas fallas identificadas son de gran importancia, ya que nos permite mejorar y de esta manera disminuir el porcentajes de clientes insatisfecho.

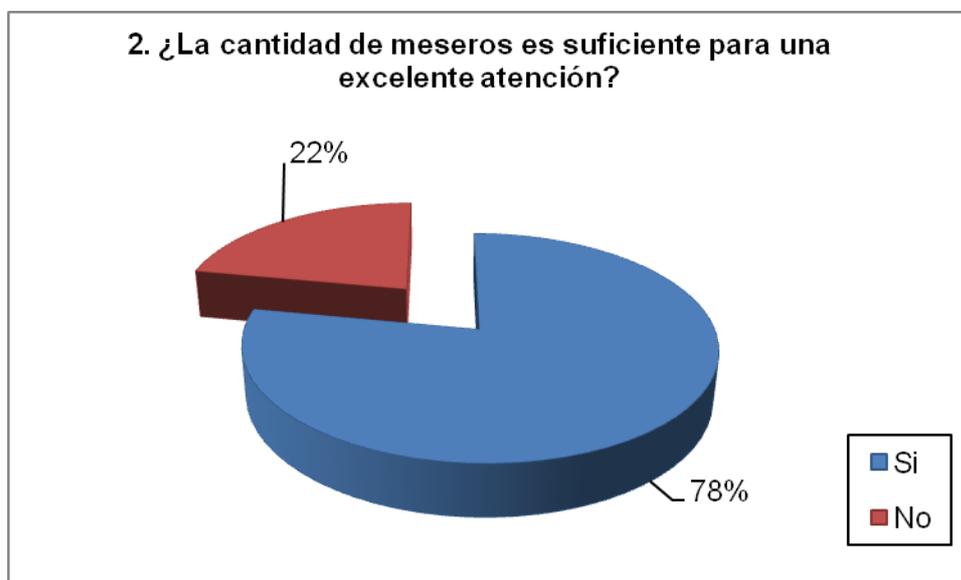


Figura 12. Pregunta 2 – Cliente Externo

Pregunta 2. La gráfica nos indica que un 22% de los encuestados considera que el número de meseros no es suficientes para prestar un excelente servicio, mientras que un 78% considera que si es suficiente el número de meseros.

Durante las visitas realizadas, se pudo observar que el número de meseros si es suficientes para la prestación del servicio en todo el club Naval.



Figura 13. Pregunta 3 – Cliente Externo

Pregunta 3. La encuesta muestra claramente que el 95% de los encuestados considera que la presentación de los meseros es la adecuada, y un 5% considera que la presentación no es la adecuada. Este aspecto varía de acuerdo a las expectativas del cliente, por lo tanto se considera que la presentación es la adecuada.



Figura 14. Pregunta 4 – Cliente Externo

Pregunta 4. Se puede observar que el menú que ofrece el Club Naval tiene una gran acogida por parte de los clientes, la gráfica nos muestra que el 93% opinó que los alimentos si cumplen sus expectativas, mientras que un 7% opinó que no las cumple.



Figura 15. Pregunta 5 – Cliente Externo

Pregunta 5. La encuesta nos arroja que el 75% de los encuetados considera que el tiempo en pedir los alimentos no es adecuado, el 25% opina que si es adecuado. Este resultado nos indica que el tiempo en servir los alimentos no se está prestando de manera óptima.

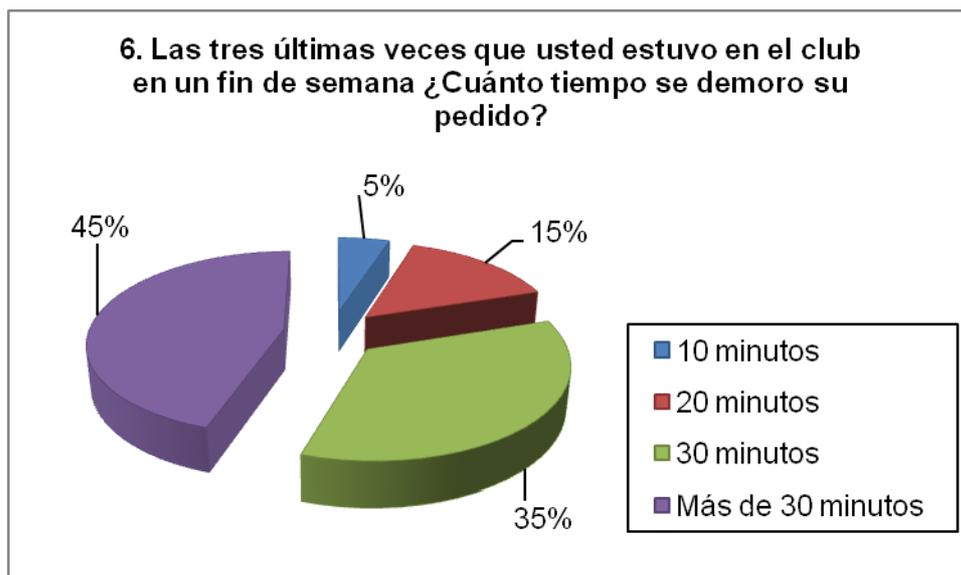


Figura 16. Pregunta 6 – Cliente Externo

Pregunta 6. La gráfica nos muestra que un 45% de los encuestados recibieron su pedido después de 30 minutos de haberlo hecho. Un 35% recibieron su pedido 30 minutos después de hacer su pedido. Un 15% recibió su pedido después de haberlo hecho y un 5% recibió su pedido en 10 minutos. Se puede observar en la gráfica que el 45% recibió su pedido después de 30 minutos.

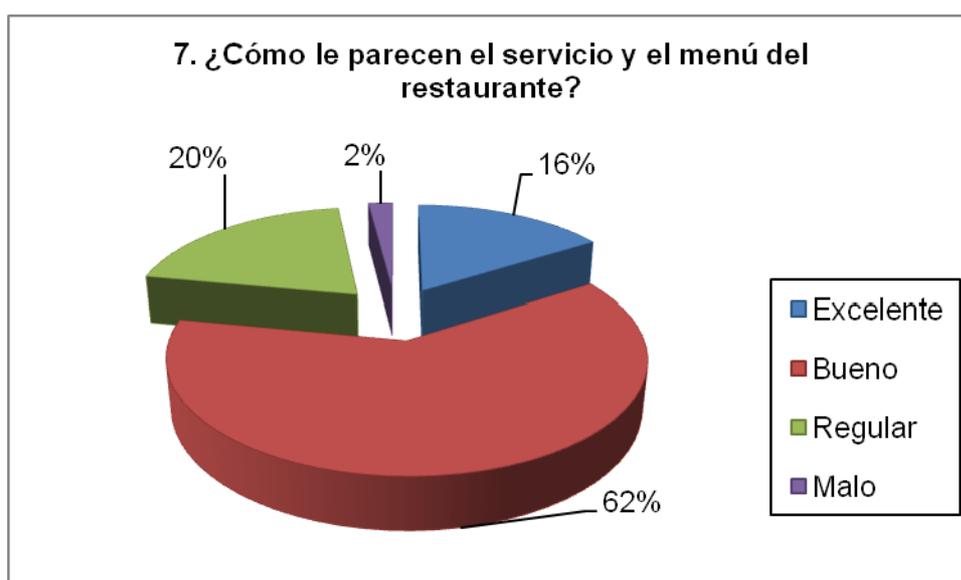


Figura 17. Pregunta 7 – Cliente Externo

Pregunta 7. Se observa en la gráfica que el 62% de los encuestados considera que es bueno el servicio y el menú del restaurante. Un 20% lo considera regular. Un 16% lo considera excelente y un 2% dice que es malo. Estos resultados nos indican que la conformidad en los clientes no es total, esto con lleva a identificar las variables que están afectando y tomar medidas preventivas.

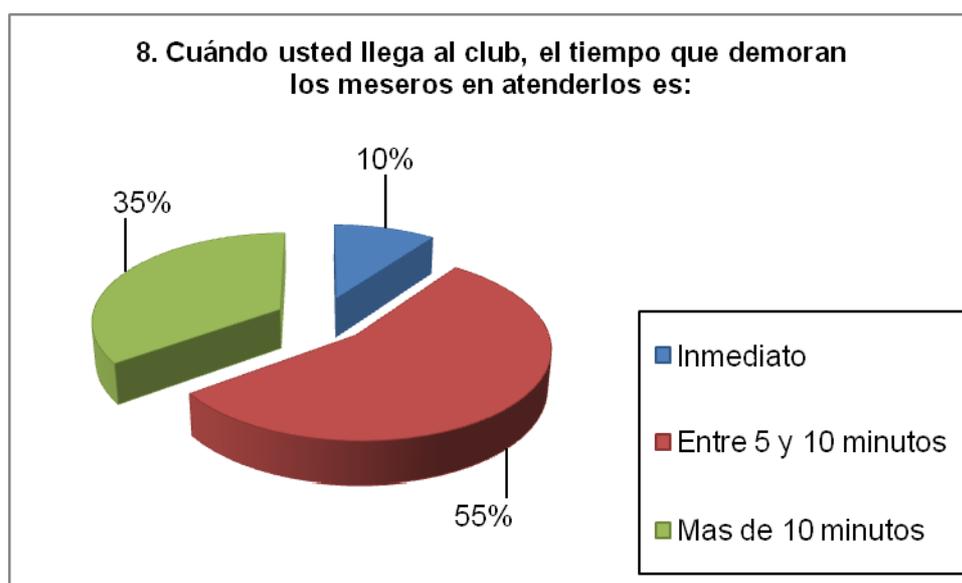


Figura 18. Pregunta 8 – Cliente Externo

Pregunta 8. La encuesta nos muestra que el 10% son atendidos inmediatamente cuando ingresan al Club, un 35% son atendidos después de 10 minutos y un 55% dice que son atendidos entre 5 y 10 minutos.



Figura 19. Pregunta 9 – Cliente Externo

Pregunta 9. Los resultados de la encuesta nos arrojan que el 82% de los encuestados considera que la información acerca de los eventos en el club llega con anticipación, mientras que un 18% dice que no se entera de los eventos llevados a cabo por el Club, ellos consideran que no se enteran porque están pendientes de otras actividades.

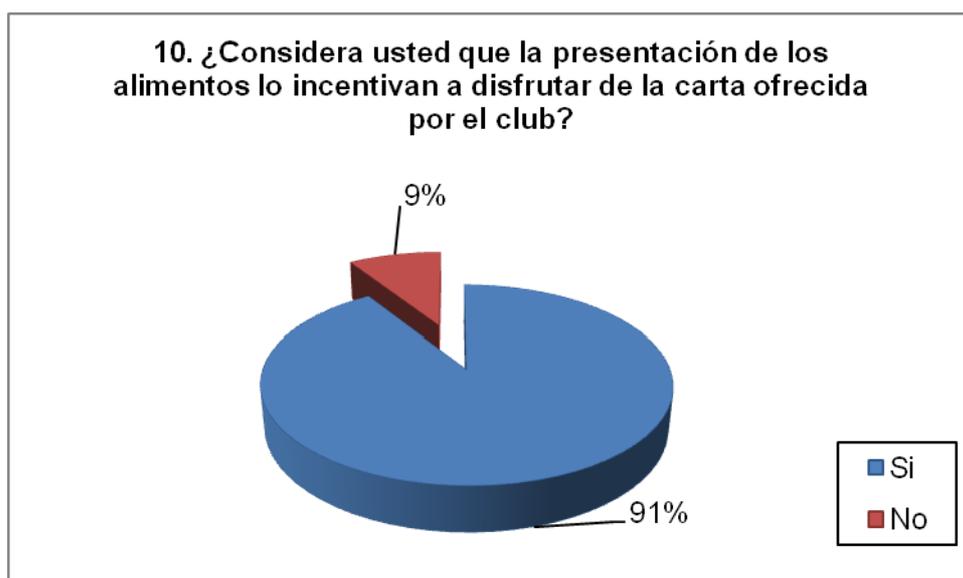


Figura 20. Pregunta 10 – Cliente Externo

Pregunta 10. En la gráfica se observa que el 91% de los clientes se sienten satisfechos con la presentación de los alimentos y un 9% no se sienten satisfechos con la presentación.

2.3.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO AL CLIENTE EXTERNO

El cliente externo, considera que actualmente el servicio en cuanto a bebidas y alimentos es muy demorado en el personal de mesería, lo que nos permite tener una mayor claridad de este importante problema a nivel externo, el cual es considerado como punto crítico para la organización. Esta sugerencia es la principal idea para realizar el estudio de métodos y tiempos en el Club Naval de Suboficiales, además se pudo conocer por medio de la encuesta realizada que un gran porcentaje de las respuestas arrojadas por el cliente externo demuestran resultados positivos en cuanto a la prestación del servicio, lo que indica que son pocos los problemas que se presentan con los socios.

2.4 ANÁLISIS DE OTROS CLUBES DE LA CIUDAD

2.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los mercados de los diferentes clubes de la ciudad son distintos al enfoque del mercado definido que tiene el Club Naval de Suboficiales. Solo podemos compararlo con los demás de la ciudad en cuanto a nivel interno, es decir administrativo, operativo y servicios prestados, por lo tanto realizaremos una encuesta suponiendo que no existen recelos por parte de los otros clubes de la ciudad.

2.4.2 OBJETIVOS

❖ Objetivo general

- ✓ Comparar los sistemas administrativo, operativos y los servicios prestados por los demás clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales en la ciudad de Cartagena con los servicios prestados por este último, para identificar posibles mejoras.

❖ **Objetivos específicos**

- ✓ Conocer la estructura organizacional de los clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales en Cartagena.
- ✓ Identificar los sistemas administrativos y operativos de los clubes de la misma naturaleza que el Club Naval y compararlos con este ultimo para posibles mejoras.
- ✓ Identificar los servicios prestados por los distintos clubes de la misma naturaleza que el Club Naval de Suboficiales y compararlos con este ultimo.

❖ **Lista de información**

Disponibilidad de información necesaria por parte de los clubes escogidos para el estudio.

❖ **Tipo de investigación**

Se utilizará en este estudio de mercado la investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación describe con mayor claridad el tipo de problema que se abordara. La información será obtenida a través de la **entrevista personal** mediante una encuesta que se desarrollara para obtener los objetivos descritos.

❖ **Proceso de muestreo**

En este proceso se definirá cada una de las etapas que permitirán seleccionar una muestra que sea muy representativa, para tener mucha confianza acerca de la investigación y de esta manera poder establecer los requerimientos y expectativas de los clientes y la organización.

❖ **Población**

Se refiere a cada uno de los distintos clubes de la ciudad de Cartagena.

❖ **Unidad muestral**

Clubes de Cartagena

❖ **Tamaño de la muestra**

Para llevar a cabo la encuesta se escogieron los clubes más representativos de la ciudad de Cartagena como, el Club Unión, el Club de Cartagena y el Club de Profesionales.

❖ **Resultados y análisis de la encuesta**

Los resultados que se obtuvieron en las encuestas serán analizados mediante datos estadísticos donde muestran su frecuencia y el porcentaje de calificación de acuerdo a la encuesta realizada **Ver Anexo 4.**

Durante la realización de este estudio se desarrollaron encuestas por parte de los autores hacia los tres clubes de la ciudad que son nombrados a continuación. Cabe resaltar que las preguntas de las encuestas no solo se limitó al diseño de esta última, sino que hubo intercambio constante de información, que son muy útil para este estudio.

1. ¿Existe en el club una cultura empresarial que identifique la organización y la diferencia de las demás?

- | | |
|-------------------------|-----------|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | SI |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | SI |
| ✓ CLUB UNION | SI |

La cultura empresarial es diferente en cada Club, ya que cada uno de ellos tiene sus costumbres y sistemas, lo que les ayuda tener un papel importante en la cultura organizacional.

2. ¿Existe conciencia de la calidad en la empresa?

- | | |
|-------------------------|-----------|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | SI |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | SI |
| ✓ CLUB UNION | SI |

Cada Club maneja su calidad de acuerdo a las exigencias del cliente. En cuanto a esta metodología el Club Naval se ve obligado a crear conciencia de calidad en sus empleados, para que no tenga problemas con los clientes.

3. ¿El club cuenta con un plan de trabajo definido para que los empleados orienten el cumplimiento de las tareas?

- | | |
|-------------------------|--|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | No cuenta con un plan de trabajo |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | Si cuenta con un plan de trabajo definido |
| ✓ CLUB UNION | Si cuenta con un plan de trabajo definido |

El plan de trabajo en el Club Cartagena y el Club Unión está definido, en cambio en el Club de Profesionales no cuenta con un plan de trabajo, de manera que en los clubes que cuentan con plan de trabajo los operarios no cumplen tareas adicionales como ocurre en algunos empleados del Club Naval.

4. ¿El plan de trabajo del club es realmente eficiente y efectivo?

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | 85% eficiente y efectivo |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | 95% eficiente y efectivo |
| ✓ CLUB UNION | 90% eficiente y efectivo |

Los Clubes durante la encuesta contestaron que no tienen 100% una eficiencia ni efectividad, ya que tienen algunas falencias que se pueden mejorar, lo que se considera que tienen debilidad a pesar de cumplir con los objetivos de la organización.

5. ¿La estructura organizacional de la empresa, está constituida en departamentos o áreas de trabajo bien definidas?

- | | |
|-------------------------|---|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | Conformado por áreas de trabajos |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | Conformado por departamentos |
| ✓ CLUB UNION | Conformado por áreas de trabajos |

De los Clubes encuestados algunos contestaron que se encuentran conformados por departamentos y áreas de trabajo. Cabe destacar que este punto es muy importante para la planeación de la organización.

6. ¿Actualmente la organización tiene indicadores de gestión bien definidos?

- ✓ CLUB DE PROFESIONALES **SI**
- ✓ CLUB DE CARTAGENA **SI**
- ✓ CLUB UNION **SI**

Los diferentes clubes cuentan con indicadores de gestión, aunque afirman que no están bien definidos. La creación de estos indicadores es muy importante para esta clase de organización ya que les permite controlar la rentabilidad operacional.

7. ¿Fluye ágilmente la comunicación en los distintos niveles de la organización?

- ✓ CLUB DE PROFESIONALES **SI**
- ✓ CLUB DE CARTAGENA **SI**
- ✓ CLUB UNION **SI**

Actualmente los distintos clubes consideran que la comunicación entre sus diferentes departamentos es muy fluida, esto permite tener un sistema muy efectivo.

8. ¿El personal de la organización tiene definidas sus actividades a realizar?

- ✓ CLUB DE PROFESIONALES **SI**
- ✓ CLUB DE CARTAGENA **SI**
- ✓ CLUB UNION **SI**

Todos los clubes encuestados destacaron que cuentan con un manual de funciones, lo que les permite definir muy bien las actividades a realizar cada empleado.

9. ¿De qué manera realizan la participación los empleados dentro de la organización?

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | Formales |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | Reuniones periódicas |
| ✓ CLUB UNION | Reuniones periódicas |

Actualmente el Club Naval utiliza todos estos mecanismos. Se realizan reuniones semanales donde se comparten temas diferentes y se discuten.

10. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tienen?

- | | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| ✓ CLUB DE PROFESIONALES | Los hijos de los socios |
| ✓ CLUB DE CARTAGENA | Aumentar el número de clientes |
| ✓ CLUB UNION | Crecimiento a largo plazo |

Se puede notar que cada Club tiene sus propias expectativas de crecimiento. El Club Naval de Suboficiales tiene una expectativa mayor, porque va en aumento de año en año.

2.4.3 CONCLUSIONES DE ANÁLISIS DE OTROS CLUBES

De la encuesta realizada a los diferentes Clubes escogidos, se puede decir que todos tienen una estructura organizacional bien definida, esto les favorece mucho en las fortalezas y oportunidades de la organización. Cabe destacar que todos los clubes cuentan con un manual de función, por lo tanto sus empleados tienen claro las funciones que les toca realizar a cada uno de ellos, además la mayoría de estas organizaciones manejan sus propias culturas empresariales, también se pudo conocer que algunos clubes no cuentan con un plan de trabajo definido, lo que les dificulta en el desempeño de los empleados, ya que no tienen actividades definidas a realizar durante la jornada laboral.

Cabe destacar que las fortalezas que tienen los clubes anteriormente mencionados les sirve de mucha ayuda para prestar un servicio con calidad, creando así las expectativas de crecimiento para cada uno de ellos.

2.5 ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPOS

La consecución de altos niveles de productividad en el Club resulta indispensable para mantener a este en una situación competitiva, así como exige la utilización óptima de todos los elementos que intervienen en la prestación del servicio.

Este estudio se realizará en el Club Naval de Suboficiales en el departamento de Alimentos y Bebidas, porque el problema crítico se encuentra en la prestación del servicio en cuanto al personal de Mesería, por lo que no fue necesario realizar este estudio en los demás departamentos.

El estudio de métodos es el registro y examen crítico sistemáticos de las maneras existentes y planeadas de ejecutar trabajos, con el fin de mejorar la productividad cuando se va a desarrollar y aplicar métodos de trabajo más sencillos y fáciles.

El procedimiento básico consiste en: Definir el problema, recolectar toda la información sobre el problema, examinar cada operación para determinar los procedimientos más económicos, aplicar valores de tiempo adecuados y después dar seguimiento para asegurar que opera el método prescrito.

2.5.1 ANALISIS DEL METODO ACTUAL

Al realizar el análisis del método actual en cuanto a la prestación del servicio de alimentación y bebidas, se pudo identificar que los meseros realizan muchas actividades que no agregan valor durante la realización de estas como se muestra en el cursograma analítico actual (**ver anexo 10**), esto genera las demoras en el tiempo de ciclo del servicio actual generando inconformidad en los socios (**ver anexo 5**).

2.5.2 RAZONES PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO DE METODOS EN EL CLUB NAVAL

- ✓ Mejorar los procesos en cuanto a la prestación del servicio de mesería a los clientes del Club Naval.
- ✓ Economizar el esfuerzo humano y reducir la fatiga innecesaria
- ✓ Crear mejores condiciones de trabajo.

2.5.3 DEFINICIONES DE LOS DIAGRAMAS

❖ DIAGRAMA DE OPERACIONES DEL PROCESO

Este diagrama representa mediante una gráfica el punto en donde los materiales se integran al proceso y de la secuencia de inspecciones y todas las operaciones, excepto aquellas que están relacionadas con el manejo de materiales, de igual forma incluye la información necesaria para su análisis como lo es el tiempo requerido y la ubicación

❖ CURSOGRAMA ANALITICO³

También denominado Diagrama de flujo del Proceso, muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo correspondiente.

	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento; por lo común la pieza, material o producto del caso que se modifica o cambia durante la operación.
	Inspección: Indica verificar calidad y cantidad conforme a especificaciones preestablecidas.

³ NIEBEL, Benjamín. FREIVALDS, Andris. Ingeniería Industrial, métodos estándares y diseño del trabajo. Alfaomega, 2001. Pág. 31

	Transporte: Indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo de un lugar a otro.
	Demora: Indica a un periodo de tiempo en el que se registra inactividad ya sea en los trabajadores, materiales o equipo, puede ser evitable o también inevitables.
	Almacenamiento: Indica deposito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.

Tabla 5. Simbología Cursograma analítico

Los diagramas de flujo del proceso de uso común son de dos tipos: de producto o material y operativos o de persona. El diagrama de producto proporciona detalles de los eventos que ocurren sobre un producto o material, y el diagrama operativo da los detalles de cómo realiza una persona una secuencia de operaciones. Para el caso del servicio de alimentos y bebidas, decidimos realizar el diagrama haciendo el seguimiento del operario en su secuencia de actividades ya que nos proporciona mayor visión del proceso.

2.5.4 GENERALIDADES PARA REALIZAR EL ESTUDIO DE MÉTODOS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES.

Este estudio de método en el Club Naval se realizará con el objetivo de buscar solución en cuanto al problema crítico que se tiene en la inconformidad al cliente, el cual motiva al cliente a usar o no los servicios del Club.

La realización del estudio se llevó a cabo mediante observaciones minuciosas de las operaciones, inspecciones, transportes, y otros, de esta manera con la información obtenida se pudo realizar los diagramas de análisis del proceso.

❖ **Etapas del estudio de métodos**

Paso A. Seleccionar el trabajo que se va a estudiar

Las primeras candidatas para el estudio de métodos son aquellas tareas que se repiten con frecuencia, los cuellos de botellas que afectan otras operaciones y las tareas que requieran una cantidad grande de tiempo de trabajo.

Paso B. Observar y documentar el método correcto para desempeñar las tareas seleccionadas

En general se usan ayudas visuales con el objetivo de organizar los datos observados, entre las cuales podemos encontrar el diagrama o esquema del proceso de operación, diagrama del flujo del proceso, diagramas de procesos del operador, diagramas de actividades múltiple, entre otras.

Paso C. Examinar el método corriente. Buscar formas de eliminar, combinar, redistribuir y simplificar las tareas.

- ✓ ¿Cuál es el propósito de esta operación?
- ✓ ¿Por qué las tareas se desarrollan en este orden?
- ✓ ¿Quién desempeña cada tarea, y porque la ejecuta esa persona?
- ✓ ¿Dónde realiza esa operación, y porque se realiza allí?
- ✓ ¿Por qué se especifico este material?

Lo que se busca con estas preguntas es conocer las oportunidades para el mejoramiento del método convencional.

Paso D. Desarrollar el método ideal.

Mediante la investigación recopilada en los pasos 2 y 3, el analista puede comparar los métodos alternativos y elegir el mejor – el método más efectivo, eficiente y practico. Las condiciones predominantes se refieren a factores que no pueden cambiarse en el presente.

Paso E. Presentar el método nuevo

El objetivo de definir y documentar minuciosamente el método nuevo es garantizar que puede ser identificado y aplicado. La definición incluye estándares para los

instrumentos y materiales que se van a utilizar, el tiempo y la calificación que requiere el operador, las condiciones laborales y otros.

Paso F. Implantación del método nuevo.

Si el analista no es la persona que va a utilizar el método nuevo, presentar el método a las personas que lo emplearan y obtener la aceptación es el paso siguiente. Los trabajadores deben capacitarse de nuevo, y deben hacerse los cambios en el equipo, los materiales e instrumentos, la distribución de las instalaciones y en otros elementos.

Paso G. Verificar de manera rutinaria que el método nuevo este desarrollándose correctamente.

Los métodos y procedimientos nuevos no siempre se siguen. La capacitación pudo haber sido inadecuada, los estándares pueden no estar claros, quizá no se implemento de manera correcta el apoyo necesario. El defecto puede ser inherente al método nuevo, o un cambio en las circunstancias puede reducir su aplicabilidad.

❖ La hoja de análisis

Para que el análisis del estudio de métodos sea más simplificado, se ha diseñado una forma llamada la hoja de análisis. Usando esta forma se aumenta el número de sugerencias para el mejoramiento. Cabe decir que la forma no logra esto a través de sus propiedades místicas, sino que garantiza que no se pase por alto ninguno de los factores que deban considerarse.

La forma es igualmente útil si el análisis es mental o escrito. El análisis mental que toma como guía esta forma, se hace más rápido, pero no están bueno como el escrito. Cuando se hace un análisis mental, rara vez se hacen anotaciones, si se hacen, por lo regular no son sistemáticas ni completas. La falta de anotaciones es una falta de responsabilidad en caso de que se decida más adelante un cambio en el tipo de estudio, en cuyo caso, el análisis deberá repetirse.

El análisis escrito utilizando la hoja de análisis, tiene varias ventajas evidentes, puesto que es probable que se haga de manera más cuidadosa. El hecho de que las respuestas a cada pregunta se pongan por escrito, asegura que se tome en consideración cada uno de los factores. La información que normalmente se recolecta para preparar un análisis escrito será el soporte de las sugerencias para mejorar el trabajo o el tipo de trabajo.

HOJA DE ANALISIS

Fecha: Septiembre 12 de 2009 **Departamento:** Alimentos y Bebidas

Operación: Servicio de Alimentación y Bebidas a los Socios del Club Naval de Suboficiales

Operario																																																										
DETERMINE Y ESCRIBA	DETALLES DEL ANALISIS	ACCION RECOMENDADA																																																								
<p>1. Objetivo de la operación Prestación del servicio de alimentos y bebidas por parte del personal de meseria a los socios del Club Naval de Suboficiales</p>	<p>Cual es el proposito de la operación? Se puede mejorar el metodo actual?</p>	<p>El objetivo principal de esta actividad es atender las necesidades de alimentación y bebidas a los socios del Club Naval de Suboficiales. Esta operación se puede mejorar disminuyendo los tiempos en el</p>																																																								
<p>2. Complete la lista de todas las operaciones realizadas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 65%;">Descripcion</th> <th style="width: 15%;">Estacion de trabajo</th> <th style="width: 15%;">Dpto.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1.</td><td>llegada del mesero a la mesa del socio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2.</td><td>Pedir carnet al socio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td>Tomar pedido del socio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td>Trasladar el pedido del socio a caja</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.</td><td>Verificar carnet y cupo del socio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.</td><td>Registro del pedido del socio en caja</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td>Traslado del PRC: cocina</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td>Traslado del PRC: bar</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.</td><td>Regresar a la zona de servicio</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9.</td><td>Tiempo disponible para tomar otros pedidos</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10.</td><td>Buscar pedido a cocina</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11.</td><td>buscar pedido a Bar</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12.</td><td>Traslado de pedido y carnet al punto de atencion</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	No.	Descripcion	Estacion de trabajo	Dpto.	1.	llegada del mesero a la mesa del socio			2.	Pedir carnet al socio			3.	Tomar pedido del socio			4.	Trasladar el pedido del socio a caja			5.	Verificar carnet y cupo del socio			6.	Registro del pedido del socio en caja			7.	Traslado del PRC: cocina			7.	Traslado del PRC: bar			8.	Regresar a la zona de servicio			9.	Tiempo disponible para tomar otros pedidos			10.	Buscar pedido a cocina			11.	buscar pedido a Bar			12.	Traslado de pedido y carnet al punto de atencion			<p>Se puede eliminar el metodo actual o se puede combinar con otro?</p> <p>La secuencia de la operacion es la mejor posible</p> <p>Se deberia realizar la operación en otro departamento para ahorrar tiempo o manejo</p>	<p>Las operaciones que se ejecutan en la prestación del servicio, son obligatorias ya que de este depende la calidad del servicio que preste el Club Naval de Suboficiales, es necesario que los empleados asistan a capacitaciones para que tengan un buen desempeño.</p>
No.	Descripcion	Estacion de trabajo	Dpto.																																																							
1.	llegada del mesero a la mesa del socio																																																									
2.	Pedir carnet al socio																																																									
3.	Tomar pedido del socio																																																									
4.	Trasladar el pedido del socio a caja																																																									
5.	Verificar carnet y cupo del socio																																																									
6.	Registro del pedido del socio en caja																																																									
7.	Traslado del PRC: cocina																																																									
7.	Traslado del PRC: bar																																																									
8.	Regresar a la zona de servicio																																																									
9.	Tiempo disponible para tomar otros pedidos																																																									
10.	Buscar pedido a cocina																																																									
11.	buscar pedido a Bar																																																									
12.	Traslado de pedido y carnet al punto de atencion																																																									

3. Requerimientos de Calidad			Son necesarios las auditorias y demas requerimientos de detalles?	La prestación del servicio en el Club Naval de Suboficiales es muy importante ya que la este le permite obtener crecimiento. Las constantes encuestas a los socios son muy importantes para el mejoramiento continuo del servicio que brinda el club.
a. De la operacion previa				
Disposicion previa				
Mesero				
Cocina				
b. De esta operación				
Atencion Inmediata				
Respuesta de servicio oportuno				
4. Organización de lugar de trabajo			Se puede hacer una reorganizacion en el lugar de trabajo?	Las actividades del servicio de alimentos y bebidas se realizan en un lugar abierto dentro de la organización, lo que conlleva a los empleados a que tengan un mayor desplazamiento, esto se puede evitar implementando un sistema de informacion en linea.
Acompañela de una descripcion			Se pueden acortar las distancias?	
a. Equipos			Se deben mecanizar las operaciones manuales?, computarizar?, El equipo es el adecuado?	
Mesas				
Cubiertos				
Platos				
Bandejas				
Facturero				
Cartas				
5. Condiciones de trabajo				Las actividades se realizan en un lugar adecuado, ya que este cumple con las condiciones de trabajo, pero a pesar de cumplir esto tambien es probable que sufra algun daño el empleado del club.
			Luz	
			Calor	
			Ventilacion	
			Agua para beber	
			Cuartos de Lavado	
a. Otras condiciones			Aspectos de seguridad	
			Probabilidad de meseros	

2.5.5 ESTUDIO DE TIEMPOS

El estudio de tiempos es el procedimiento para establecer un tiempo estándar permitido para realizar una tarea dada. Este procedimiento se basa en la medición del contenido del trabajo con el método prescrito, con los respectivos suplementos por fatiga y por retrasos personales e inevitables. En la práctica, el estudio de tiempos incluye, por lo general, al estudio de métodos. La definición del estudio de tiempos postula que la tarea medida se realiza conforme a un método especificado. Es deseable, que mientras se realiza el estudio de tiempos, el analista busque también las oportunidades para la mejora de métodos.

Los estándares de tiempo pueden determinarse por medio de varias técnicas diferentes de estudios de tiempos.

- I. Pueden basarse en registros históricos del tiempo, tomados en el pasado para crear la tarea.
- II. Otra técnica (algunas veces llamada expectativa razonable) es el uso de estimaciones realizadas, por un individuo conocedor, del tiempo que le tomaría a un trabajador calificado efectuar el trabajo, realizándolo con un nivel de desempeño aceptable.
- III. Una tercera técnica es la de los tiempos predeterminados, donde las tareas son analizadas con base al contenido del trabajo y después se predeterminan los tiempos para los segmentos de trabajo que sumados hacen el tiempo total de la tarea.
- IV. La cuarta técnica es la del estudio de tiempos con cronómetros.

El estudio de tiempos realizado en el Club Naval de Suboficiales, se hizo con la colaboración de los meseros y el jefe del departamento de alimentos y bebidas, esto nos ayuda para tener datos más exactos.

❖ Equipo para el estudio de tiempos

El equipo mínimo requerido para realizar el estudio de tiempos incluye un cronometro, una tabla, las formas para el estudio y una calculadora

Es deseable que el estudio de tiempos sea exacto, comprensible y verificable. Las herramientas utilizadas en el estudio de tiempos pueden ayudar o impedir a la persona en el logro de esos requisitos.

Las herramientas que se emplearon en el Club Naval de Suboficiales son las siguientes:

- ✓ Dos cronómetros manuales
- ✓ Una calculadora
- ✓ Una cinta métrica
- ✓ Lápiz
- ✓ Un tablero: para soportar las formas del estudio de tiempo.
- ✓ Forma de estudio de tiempos: permite registra toda la información acerca del método que se está empleando

❖ **Forma de estudio de tiempos**

Se registro las definiciones exactas de todos los procesos que se siguen en la prestación del servicio de alimentación y bebidas, y después los tiempos observados.

Ver Anexo 6.

❖ **Etapas del estudio de tiempos**

- **Obtener y registrar la información posible acerca de la tarea del operario y de las condiciones que puedan influir en la ejecución del servicio.**

En el Club Naval de Suboficiales se realizo una recolección de información para tener conocimiento sobre el proceso del servicio de Mesería, la información fue la siguiente:

- ✓ Estaciones de trabajo de los meseros
- ✓ Numero de meseros por estación
- ✓ Localización de los centros de servicios
- ✓ Distancia entre las estaciones de trabajo y los centros de servicio para los meseros.

- **Elaborar una descripción del método subdividiendo el proceso en operaciones particulares o elementos.**

Este paso consiste en subdividir la tarea en un número de operaciones más pequeñas, las cuales se estudiarán y se medirán por separados.

- **Establecer el número de observaciones a identificar**

En el estudio de tiempos realizado en el Club Naval de Suboficiales, se utilizó para establecer el número de observaciones la tabla establecida por la General Electric⁴, con el fin de tener una guía del número de ciclos que se van a observar.

Tabla 6. Numero recomendado de ciclos de observación.

<i>Tiempo de ciclo en minutos</i>	<i>Numero recomendado de ciclos</i>
0,10	200
0,25	100
0,50	60
0,75	40
1,00	30
2,00	20
2,00 - 5,00	15
5,00 - 10,00	10
10,00 - 20,00	8
20,00 - 40,000	5
40,00 o mas	3

Fuente: Información tomada de Time Study Manual de los Eric Works en General Electric Compañy, desarrollados bajo la guía de Albert E. Shaw.

En un estudio realizado antes de hacer el estudio de tiempos, se logró establecer los tiempos del servicio que ofrece el club Naval de Suboficiales. Los datos que se tomaron fueron los siguientes:

⁴ Fuente: Información tomada de Times Study Manual de los Eric Works en General Electric Company, desarrollados bajo la guía de Albert E. Shaw, gerente de administración del salario.

Tabla 7. Ciclo del Servicio Actual

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Atención del mesero	Mesero	1 min 50 seg
Pide carnet al socio	Mesero	3 min 40 seg
Toma el pedido del socio	Mesero	4 min
Traslada el pedido a la caja	Cajera	4 min 5 seg
Verificar carnet y cupo del socio	Cajera	1 min
Registro del pedido en caja	Cajera	1 min 30 seg
Traslado del PRC a cocina	Mesero	2 min 25 seg
Traslado del PRC a bar	Mesero	4 min
Regresar a la zona del servicio	Mesero	1 min 30 seg
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos	Mesero	4 min 30 seg
Buscar pedido en cocina	Mesero	3 min
Buscar pedido en bar	Mesero	2 min 10 seg
Traslado del pedido y carnet al punto de atención	Mesero	3 min 20 seg
13 Actividades	2 Personas	37 min 10 seg

Fuente: Autores.

Según la tabla establecida por la compañía General Electric se llevaran a cabo 5 observaciones. **(Ver tabla 6)**

❖ **Registrar los tiempos de los meseros**

Se pudo registrar los tiempos que se lleva un mesero en cada uno de los elementos de la actividad.

❖ **Valoración del desempeño de los meseros del Club**

La calificación del desempeño es tal vez el paso más importante en todo el procedimiento, ya que este paso está sujeto a críticas porque se basa por completo en la experiencia, capacitación y juicio del analista del estudio de tiempos.

En el Club Naval de Suboficiales se utilizara el sistema de calificación *WESTINGHOUSE* para el desempeño de los meseros.

❖ **SISTEMA WESTINGHOUSE⁵**

Uno de los sistemas de calificación más antiguo y con mayor aplicación fue desarrollado por la Westinghouse Electric Corporation. Este método considera cuatro factores para evaluar el desempeño del operario: habilidad, esfuerzo, condiciones y resistencia.

Tabla 8. Sistema de calificación de habilidades de Westinghouse

+ 0,15	A1	Superior
+ 0,13	A2	Superior
+ 0,11	B1	Excelente
+ 0,08	B2	Excelente
+ 0,06	C1	Bueno
+ 0,03	C2	Bueno
0.00	D	Promedio
-0,05	E1	Aceptable
-0,10	E2	Aceptable
-0,16	F1	Malo
-0,22	F2	Malo

Fuente: S.M. Lowry, H.B. Maynard y G.J. Stegemerten, Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives, 3ª. Ed. Nueva York; McGraw-Hill, 1940, p233.

⁵ NIEBEL, Benjamín, FREIVALDS, Andris. Ingeniería Industrial, métodos estándares y diseño del trabajo. Alfaomega, 2002. Pág. 361.

Tabla 9. Sistema de calificación de esfuerzos de Westinghouse

+ 0,13	A1	Excesivo
+ 0,12	A2	Excesivo
+ 0,1	B1	Excelente
+ 0,08	B2	Excelente
+ 0,05	C1	Bueno
+ 0,02	C2	Bueno
0.00	D	Promedio
-0,04	E1	Aceptable
-0,18	E2	Aceptable
-0,12	F1	Malo
-0,17	F2	Malo

Fuente: S.M. Lowry, H.B. Maynard y G.J. Stegemerten, *Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives*, 3ª. Ed. Nueva York; McGraw-Hill, 1940, p233

Tabla 10. Sistema de calificación de condiciones de Westinghouse

+ 0,06	A	Ideal
+ 0,04	B	Excelente
+ 0,02	C	Bueno
0.00	D	Promedio
-0,03	E	Aceptable
-0,07	F	Malo

Fuente: S.M. Lowry, H.B. Maynard y G.J. Stegemerten, *Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives*, 3ª. Ed. Nueva York; McGraw-Hill, 1940, p233

Tabla 11. Sistema de calificación de consistencia de Westinghouse

+ 0,04	A	Perfecta
+ 0,03	B	Excelente
+ 0,01	C	Buena
0.00	D	Promedio
-0,02	E	Aceptable
-0,04	F	Mala

Fuente: S.M. Lowry, H.B. Maynard y G.J. Stegemerten, Time and Motion Study and Formulas for Wage Incentives, 3ª. Ed. Nueva York; McGraw-Hill, 1940, p233

Una vez que se ha asignado una calificación de habilidad, esfuerzo, condiciones y consistencia de la operación y se han establecido los valores numéricos, se debe determinar el factor de desempeño global mediante la suma aritmética de los cuatro valores y agregando la unidad a esa suma. Estas calificaciones se registraron en porcentajes en la forma de estudio de tiempo.

❖ Cálculo del tiempo normal para cada elemento

El cálculo del tiempo normal se halla por medio de la siguiente ecuación.

$$TN_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} x_{i,j} R_{i,j}}{n_i}$$

TN_i = tiempo normal para el elemento i

n_i = número de observaciones requeridas

$x_{i,j}$ = tiempo registrado para el elemento de trabajo i, en la observación j.

$R_{i,j}$ = índice del elemento de trabajo i, en la observación de trabajo j.

❖ **Determinar los suplementos que se agregan al tiempo normal de la operación**

Ningún operario puede mantener un paso promedio todos los minutos del día de trabajo. Pueden tener lugar tres clases de interrupciones para las que debe asignarse tiempo adicional. La primera son interrupciones personales, como viajes al baño y a los bebederos; la segunda es la fatiga que afecta aun a los individuos más fuertes en los trabajos más ligeros. Por último, existen retrasos inevitables, como herramienta que se rompen, interrupciones del supervisor, pequeños problemas con las herramientas y variaciones del material, todos ellos requieren la asignación de algún tiempo. Como el estudio de tiempos se toma en un periodo relativamente corto y como los elementos extraños se eliminan para determinar el tiempo normal (nivelado), debe añadirse un suplemento al tiempo normal para llegar un estándar justo que un trabajador pueda lograr con facilidad .⁶

Se han hecho muchos intentos de medir la fatiga a través de varios medios físicos, químicos y psicológicos, pero ninguno ha tenido un éxito completo hasta la fecha. La oficina internacional del trabajo en Estados Unidos (International Labour Office- ILO, 1957) cuenta con valores tabulados para diversa condiciones de trabajo, para obtener los factores de suplementos adecuados. Para usar esta tabla, el analista debe determinar los factores de suplementos para cada elemento del estudio y después sumar los valores para obtener el suplemento por fatiga global, que después se suma al suplemento de fatiga constate.⁷

Proporcionamos un esquema para establecer los diferentes tipos de suplementos según su función. **Ver Anexo 7**

⁶ NIEBEL, Benjamín, FREIVALDS, Andris. Ingeniería Industrial, métodos estándares y diseño del trabajo. Alfaomega, 2002. Pág. 343.

⁷ NIEBEL, Benjamín, FREIVALDS, Andris. Ingeniería Industrial, métodos estándares y diseño del trabajo. Alfaomega, 2002. Pág. 385.

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR ILO

A. Suplementos constantes:

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. Suplemento personal | 5 |
| 2. Suplemento por fatiga básica | 4 |

B. Suplementos variables:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1. Suplemento por estar de pie | 2 |
| 2. Suplemento por posición anormal: | |
| a. Un poco incomoda | 0 |
| b. Incomoda (agachado) | 2 |
| c. Muy incómoda (tendido, estirado) | 7 |

3. Uso de la fuerza o energía muscular (levantar, jalar o empujar):

Peso levantado, en libras:

5	0
10	1
15	2
20	3
25	4
30	5
35	7
40	9
45	11
50	13
60	17

4. Mala iluminación:	
a. Un poco debajo de la recomendada	0
b. Bastante menor que la recomendada	2
c. Muy inadecuada	5
5. Condiciones atmosféricas (calor y humedad) – variable	0 -100
6. Atención requerida:	
a. Trabajo bastante fino	0
b. Trabajo fino o preciso	2
c. Trabajo muy fino y muy preciso	5
a. Continuo	0
b. Intermitente – fuerte	2
c. Intermitente – muy fuerte	5
d. De tono alto – fuerte	5
7. Estrés mental:	
a. Proceso bastante complejo	1
b. Atención compleja o amplia	4
c. Muy compleja	8
8. Monotonía:	
a. Nivel bajo	0
b. Nivel medio	1
c. Nivel alto	4

SUPLEMENTOS RECOMENDADOS POR ILO	
9. Tedioso	
a. Algo tedioso	0
b. Tedioso	2
c. Muy tedioso	5

Tabla 12. Suplementos recomendados por la ILO

- ❖ **Calcular el tiempo estándar para cada elemento de trabajo y para cada serie completa de tareas**

El tiempo estándar es determinando al agregar al tiempo normal, reservas para las necesidades personales (por ejemplo ir al baño tomar un café), demoras inevitables (por ejemplo averías en equipo o carencia de materiales) y fatiga del trabajador (física o mental).

$$TE = \sum_{i=1}^m TE_i = \frac{\sum_{i=1}^m TN_i}{1 - A_i}$$

TE = tiempo estándar para la serie de m tareas

TE_i = tiempo estándar para el elemento de trabajo i

TN = tiempo normal para el elemento de trabajo i

A_i = márgenes de tolerancia para el elemento de trabajo i – expresado como porcentaje

2.5.6 CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS DE MERCADO Y EL ESTUDIO DE MÉTODOS Y TIEMPO

La investigación de mercados realizado estuvo basada en tres etapas, donde se realizó una evaluación al cliente interno, cliente externo y clubes de la misma naturaleza.

La insatisfacción al cliente en el Club Naval de Suboficiales en cuanto al tiempo de servicio fue detectado por el club por medio de la encuesta al cliente externo, como se mostro en la investigación de mercados, donde un porcentaje de los encuestados considera que el tiempo en pedir los alimentos no es adecuado. Este resultado nos indica que el tiempo en servir los alimentos es demorado por los largos recorridos que tienen que hacer los meseros como se puede notar en el flujograma de proceso actual los cuales deben tomar otros pedidos, el tiempo de espera en caja entre otros.

En el análisis al departamento de alimentos y bebidas, se utilizo el flujograma de proceso del proceso y la forma de estudio, ya que unos diagramas sirven para analizar mejor el problema.

3. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

El análisis interno de una organización consiste en evaluar su situación actual; en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es la auditoría de una organización. Cada organización determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar sus estrategias.

El análisis interno es un proceso en el cual se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

En la actualidad el Club Naval de Suboficiales no cuenta con estrategias de productividad y calidad del servicio que lo ayuden a prestar un servicio en óptimas condiciones, por lo que fue necesario antes del diseño de las estrategias realizar un análisis DOFA, para conocer los problemas internos y externos que tiene el Club Naval actualmente, de manera que después de haber realizado la investigación de mercado y el estudio de métodos y tiempos que se hizo, se demostró que la calidad en el servicio presenta fallas en la forma como se presta este. A partir del análisis realizado fue necesario hacer la propuesta de las estrategias en cuanto a productividad y calidad del servicio.

Para llevar a cabo la realización del análisis DOFA del Club Naval, se realizó una reunión con la junta directiva donde los investigadores mostraron la importancia de hacer este estudio, que conlleva a proponer estrategias de mejoras en el servicio al cliente, ya que en la actualidad el Club no cuenta con estrategias de calidad de servicio y productividad, que ayuden a mejorar la prestación del servicio. Cabe decir que la ejecución de este análisis tuvo la aprobación de la gerencia del Club Naval.

3.1 MATRIZ DOFA DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

Figura 21. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demoras en el servicio de mesería. ✓ Pérdida de tiempo ✓ Poca propaganda y publicidad de sus servicios. ✓ Atención de los meseros, poca disponibilidad para atender a los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación a los empleados permanentemente (Mensual) ✓ Motivación a todos los empleados del Club para la buena prestación del servicio. ✓ Nivel académico de acuerdo a las funciones que el cargo requiere. ✓ Número de afiliados en crecimiento.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insatisfacción a los clientes en el servicio de alimentos y bebidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Variedad de servicios a futuros ✓ Ampliación del mercado objetivo ✓ Crecimiento de la armada nacional.

Terminado el análisis DOFA del Club Naval de Suboficiales de Cartagena, se diseñaron las estrategias propuestas dirigidas a mejorar la productividad y la calidad del servicio.

3.2 OBJETIVO DE LAS ESTRATEGIAS

❖ **Objetivo general**

Mejorar la productividad y la calidad del servicio en el Club Naval de Suboficiales mediante el diseño de estrategias que propicien un servicio óptimo.

❖ **Objetivo específico**

- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción de los socios a través de la calidad y el buen servicio como factor principal para que prefieren los servicios prestados por el Club.
- ✓ Incrementar los programas de capacitación de los empleados con el fin de desarrollar mejores destrezas en sus labores.
- ✓ Identificar las necesidades de los socios de modo que el Club Naval de Suboficiales las pueda satisfacer eficientemente.

3.2.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS

❖ **Desempeño de los empleados del Club Naval de Suboficiales.**

Tener el mejoramiento continuo y la calidad como filosofía, para que los empleados tengan en mente que el cliente es su guía para la prestación del servicio con calidad.

- Realizar capacitación a los empleados en servicio al cliente.
- Revisar mensualmente el proceso de mesería para mejorarlo.
- Implementar indicadores de desempeño

Hacer simulacros con los meseros en cuanto al servicio al cliente, utilizando los mismos meseros como socios, para que ellos tengan conocimiento como se siente el socio cuando ellos lo hacen.

Con estas estrategias se pretende:

- ✓ Agilizar los procesos en el servicio de mesería con el fin de disminuir los tiempos de espera de los socios en la entrega del pedido.

❖ Calidad del servicio

Realizar campañas orientadas a educar a los empleados del Club en cuanto a servicio al cliente.

Hacer la evaluación por medio de entrevistas mensuales a los clientes, para conocer sus opiniones, expectativas y necesidades con respecto al servicio que ofrece el Club y de esta manera realizar una reunión para la retroalimentación a los empleados que prestan el servicio a los socios, ya sea para felicitarlos o para hacer mejoras.

Crear bonificaciones y premios que incentiven la motivación a los empleados para un buen desempeño en sus actividades.

Con esta estrategia se pretende:

- ✓ Ofrecer un excelente servicio a los socios.
- ✓ Brindar a los empleados la información que necesitan para hacer funcionar la estrategia con sus labores.
- ✓ Evaluar la calidad del servicio.
- ✓ Evaluar el grado de conformidad del Socio.
- ✓ Evaluar hacia los empleados.

❖ Publicidad

Hacer más publicidad con el fin de dar a conocer más el Club tanto a socios actuales como potenciales.

Con esta estrategia se pretende:

- ✓ Diseñar un programa publicitario que promocioe al club en otras ciudades.
- ✓ Publicidad a nivel interno a través de medios como: Boletines, panfletos, volantes, etc.

❖ **Factor socio-económico**

Realizar campañas donde se demuestre que el entorno donde está localizado el Club es seguro, para que los clientes que estén fuera de la ciudad se interesen en visitarlo.

Con esta estrategia se pretende:

- ✓ Atraer a los clientes que se encuentran fuera de la ciudad de Cartagena.

El objetivo básico de las estrategias consiste en lograr un servicio óptimo en la productividad y la calidad del servicio en el Club Naval. Para alcanzar esta meta se debe trabajar bastante, ya que las estrategias se fundamentan en recursos y capacidades existentes, es por eso que en la **tabla 12** se muestran las estrategias propuestas, plan de acción, indicador y el responsable.

Tabla 13. Estrategias de productividad y calidad del servicio.

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA BÁSICA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
Desempeño de los empleados del Club Naval de Suboficiales.	Tener el mejoramiento continuo y la calidad como filosofía, para que los empleados tengan en mente que el cliente es su guía para la prestación del servicio con calidad.	✓ Agilizar los procesos en el servicio de mesería con el fin de disminuir los tiempos de espera de los socios en la entrega del pedido.	Número de quejas atendidas / número de quejas presentadas	Gerente
Calidad del servicio	Realizar campañas orientadas a educar a los empleados del Club en cuanto a servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer un excelente servicio a los socios. ✓ Brindar a los empleados la información que necesitan con sus labores. 	Número de quejas	Jefe de eventos

ESTRATEGIA GENERAL	ESTRATEGIA BÁSICA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR	RESPONSABLE
Publicidad	Hacer más publicidad con el fin de dar a conocer más el Club tanto a socios actuales como potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar un programa publicitario que promocioe al Club en otras ciudades. ✓ Publicidad a través de medios como: prensa, panfletos, etc. 	Motivación de los socios	Jefe de eventos

3.3 PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

Después de haber realizado el análisis de la situación del departamento de alimentos y bebidas por medio de los diferentes estudios (mercado, métodos y tiempos), por criterio propio de los investigadores se determinó que el problema más crítico es la inconformidad en los socios con respecto al tiempo de espera del pedido, es por tal razón que las propuestas de las estrategias se fundamentaran en dicho problema. De igual forma las propuestas estarán conformadas por estrategias consideradas importantes para el problema estudiado.

El objetivo de estas propuestas es proponer estrategias orientadas al servicio al cliente, con el propósito de disminuir el tiempo de espera en el pedido y mejorar la productividad de los empleados para obtener una prestación de servicio en óptimas condiciones.

En los métodos empleados para el desarrollo de las actividades del servicio de mesería encontramos que algunas de ellas realmente no agregaban valor, por lo que se plantearon mejoras en el método.

Actualmente el Club Naval de Suboficiales los meseros realizan muchas actividades en la prestación del servicio de alimentos y bebidas. Por lo que se propuso reducir algunas actividades con el objetivo de disminuir los tiempos en espera del pedido y evitar algunos desplazamientos que no generan valor y de esta forma mejorar la productividad del personal de mesería del departamento de alimentos y bebidas, como se muestra en el cursograma analítico propuesto **(ver anexo 11)**.

Cabe resaltar, que se realizaron unas pruebas con el método propuesto, como se observa en el flujograma del proceso propuesto, con el cual se realizó una prueba de 5 muestras **(Ver Anexo 8. Forma de estudio propuesta)**, las cuales arrojaron buenos resultados para la mejora del servicio, ya que disminuyeron las actividades y el ciclo del servicio propuesto **(ver anexo 9)**.

CONCLUSIONES

Con la realización del proyecto **“MEJORAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES”**, nos dimos cuenta que el Club podía mejorar los inconvenientes relacionados con la prestación del servicio.

Ese proyecto se basó en el desarrollo del estudio de métodos y tiempos, investigación de mercados, análisis DOFA, aplicados a la productividad y calidad del servicio, con el fin de mejorar las estrategias de productividad y calidad del servicio.

Primeramente se describió la situación actual que se está presentando en el Club Naval de Suboficiales con relación a la productividad y calidad del servicio prestado, donde se pudo identificar los problemas del Club.

Luego de ser analizado el problema se encontraron las causas más significativas de la ocurrencia de este, utilizando la investigación de mercado y el estudio de métodos y tiempos, se pudo conocer por medio de las encuestas realizadas a los clientes interno y externos la insatisfacción que tenían con respecto al servicio prestado, luego entonces se procedió a realizar el estudio de métodos y tiempos donde se hizo un análisis en el área de prestación del servicio y la forma como implementaban los métodos para llevar a cabo las actividades, con base al estudio se determinó que algunas actividades no generaban valor, por lo que se propuso eliminarlas y de esta manera disminuir el tiempo en la prestación del servicio.

Por último se llevó a cabo el diseño de estrategias con base al estudio para que estas conlleven a mejorar la productividad y calidad del servicio. Para esto se propuso un plan de acción para el cumplimiento de las estrategias propuestas y reducir el número de actividades que realizan los meseros en el servicio de alimentos y bebidas

Cabe destacar la colaboración de los socios y del personal del departamento de alimentos y bebidas que contribuyo en gran parte al logro de nuestros objetivos, pues se encuentran comprometidos con las estrategias propuestas y apoyan todas aquellas propuestas que mejoren la prestación del servicio.

Es importante resaltar que el Club nos brindo total confianza y sobre todo mucho apoyo para acoger y establecer las propuestas y sugerencias realizadas.

RECOMENDACIONES

- El Club Naval de Suboficiales debe tener en cuenta que la productividad y la calidad del servicio se reflejan en el nivel de aceptación en los socios, ya que de esta manera influye considerablemente en la buena prestación del servicio en una organización de esta naturaleza, por eso se convierte en uno de los factores primordiales para mejorar la atención a los socios del Club
- El Club debe llevar un sistema de control para el tiempo que duran los meseros en la entrega del pedido, debido que con esto se incrementa la productividad día a día y seguir buscando mejorar la calidad en la prestación del servicio, ya que esta siempre está en busca de cubrir las expectativas de los socios.
- Capacitar frecuentemente a sus empleados y crear un sentido de pertenencia para mejorar las relaciones de algunos operarios con sus jefes.
- Es muy importante que el Club reduzca los tiempos improductivos e identifique sus causas, con el objetivo de eliminarlas.

BIBLIOGRAFÍA

- **KINNEAR, Thomas C; TAYLOR, James R.** Investigación de mercados “Un enfoque aplicado”. México: Mac Graw Hill, 1997.
- **CHASE AQUILANO, Jacobs.** Administración de Producción y Operaciones. Octava Edición. Santa Fe de Bogotá D.C., Colombia. Edit. Mac Graw Hill, 2001.
- **NIEBEL, Benjamín. FREIVALDS, Andris.** Ingeniería Industrial. Métodos, estándares y diseños del trabajo. Alfaomega, 2001.
- **GARCÍA CRIOLLO, Roberto.** Estudio del trabajo, Ingeniería de métodos. Edit. Mac Graw-Hill.
- **ORGANIZACIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO,** Introducción al estudio del trabajo. México, Limusa Noriega Editores.
- **Hodson, William. Maynard,** Manual del ingeniero industrial. México, Mac Graw Hill 1998.

ANEXOS

ANEXO 2. TÉCNICA UTILIZADA PARA EVALUAR AL CLIENTE INTERNO DEL CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES

1. ¿Tiene usted algún conocimiento de cuáles son sus funciones y la manera de cómo realizarla?

Si _____ no _____

¿Cuáles son sus razones?

2. ¿Usted cumple o realiza otras funciones diferentes a las asignadas en su puesto de trabajo?

Si _____ no _____

¿Cuáles son sus razones?

3. ¿Actualmente usted cuenta con un jefe inmediato en su área de trabajo?

Si _____ no _____

¿Cuáles son sus razones?

4. ¿Usted considera que las sugerencias u opiniones que realiza son tomadas por la empresa como parte del mejoramiento para su trabajo?

Si _____ no _____

¿Cuáles son sus razones?

5. ¿Cómo clasifica usted en relación a las funciones que usted realiza en su puesto de trabajo?

Muy contento _____ Medio contento _____ Descontento _____

6. ¿Usted considera que la metodología implementada en su puesto de trabajo es la más adecuada?

Si _____ no _____

¿Cuáles son sus razones?

7. ¿Cuáles son las sugerencias que usted haría al Club Naval de Suboficiales para mejorar la prestación del servicio?

8. ¿Cuáles son los aspectos que debería tomar el Club Naval de Suboficiales de otros clubes de la ciudad?

ANEXO 3. ENCUESTA SOBRE AUDITORIA DEL SERVICIO CLUB NAVAL DE SUBOFICIALES DE CARTAGENA

Estimado socio, el Club Naval de Suboficiales con la asesoría de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Bolívar, se encuentran desarrollando una auditoria de nuestros servicios, lo cual servirá de ayuda para identificar sus necesidades. Les agradecemos su valiosa colaboración, ya que es para beneficio de ustedes y del todo el Club.

El cuestionario consta de preguntas sencillas, las cuales puede responder escogiendo una sola respuesta.

1. ¿Cómo se ha sentido usted en la atención las últimas veces que ha venido al Club Naval?

Excelente Atención ____ Buena Atención ____ Mala Atención ____

2. ¿La cantidad de meseros es suficiente para una excelente atención?

Si ____ No ____

3. ¿La presentación de los meseros es la adecuada para realizar sus labores?

Si ____ No ____

4. ¿Los alimentos que son ofrecidos en el menú, cumplen con sus expectativas?

Si ____ No ____

5. ¿El tiempo de servir los alimentos después de haber realizado el pedido es justo?

Si ____ No ____

6. Las tres últimas veces que usted estuvo en el club en un fin de semana ¿Cuánto tiempo se demora su pedido?

10 minutos ____ 20 minutos ____ 30 minutos ____ Más de 30 minutos ____
7. ¿Cómo le parecen el servicio y el menú del restaurante?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

8. Cuando usted llega al club, el tiempo que demoran los meseros en atenderlos es:

Inmediato ____ Entre 5 y 10 minutos ____ Mas de 10 minutos ____

9. ¿Usted considera que la información acerca de los eventos que se van a realizar llega con anticipación a los socios?

Si ____ No ____

10. ¿Considera usted que la presentación de los alimentos lo incentivan a disfrutar de la carta ofrecida por el club?

Si ____ No ____

ANEXO 4. ESTUDIO DE COMPARACIÓN CON LOS CLUBES QUE SON DE LA MISMA NATURALEZA

1. ¿Existe en el club una cultura empresarial que identifique la organización y la diferencia de las demás?

Si ____ No ____

¿Por qué? ¿Cuáles son?

2. ¿Existe conciencia de la calidad en la empresa?

Si ____ No ____

¿Por qué?

3. ¿El club cuenta con un plan de trabajo definido para que los empleados orienten el cumplimiento de las tareas?

Si ____ No ____

¿Por qué?

4. ¿El plan de trabajo del club es realmente eficiente y efectivo?

Si ____ No ____

¿Por qué?

5. ¿La estructura organizacional de la empresa, está constituida en departamentos o áreas de trabajo bien definidas?

Si ____ No ____

¿Por qué?

6. ¿Actualmente la organización tiene indicadores de gestión bien definidos?

Si ____ No ____

¿Por qué?

7. ¿Fluye ágilmente la comunicación en los distintos niveles de la organización?

Si ____ No ____

¿Por qué?

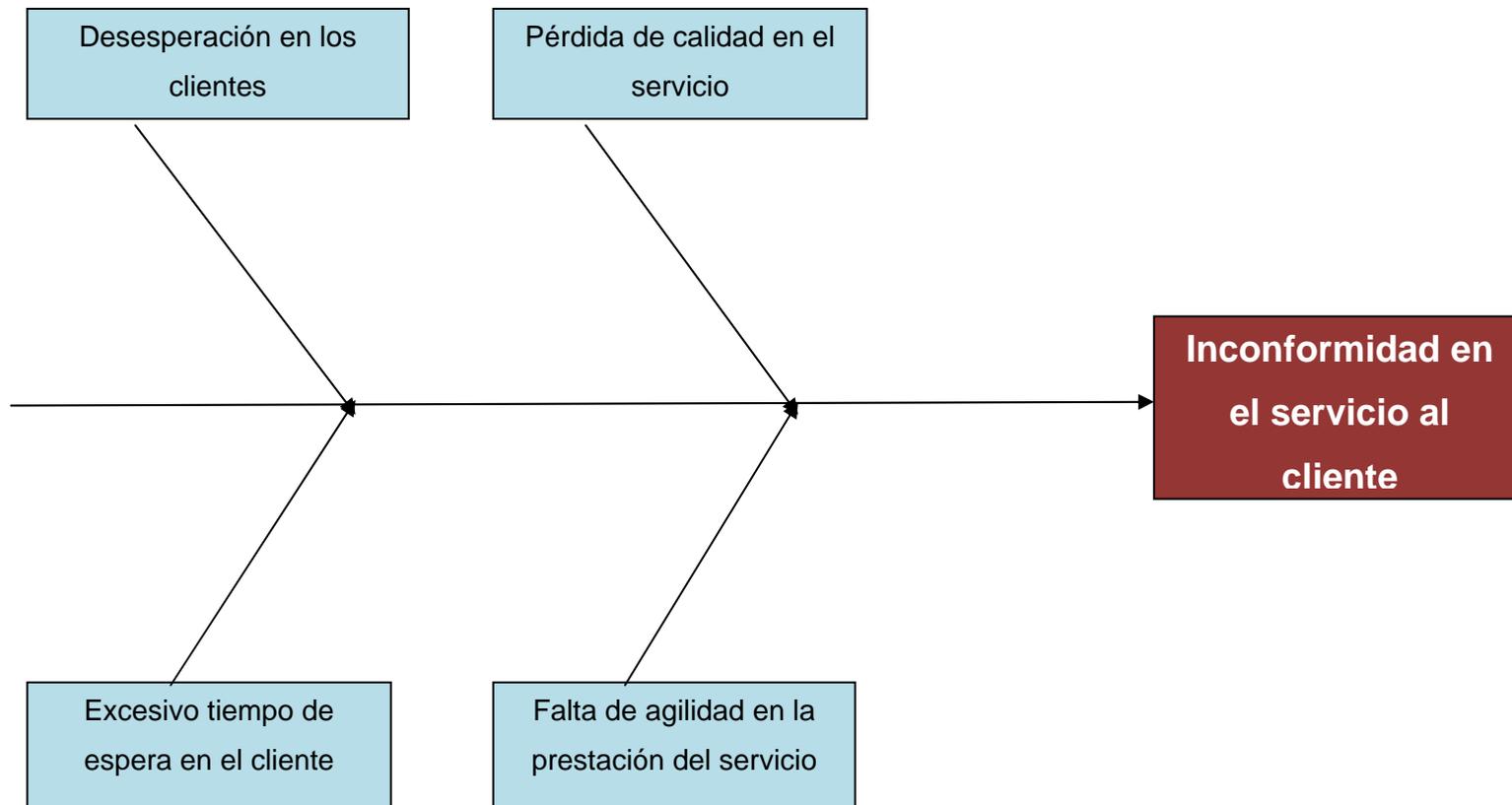
8. ¿El personal de la organización tiene definidas sus actividades a realizar?

Si ____ No ____

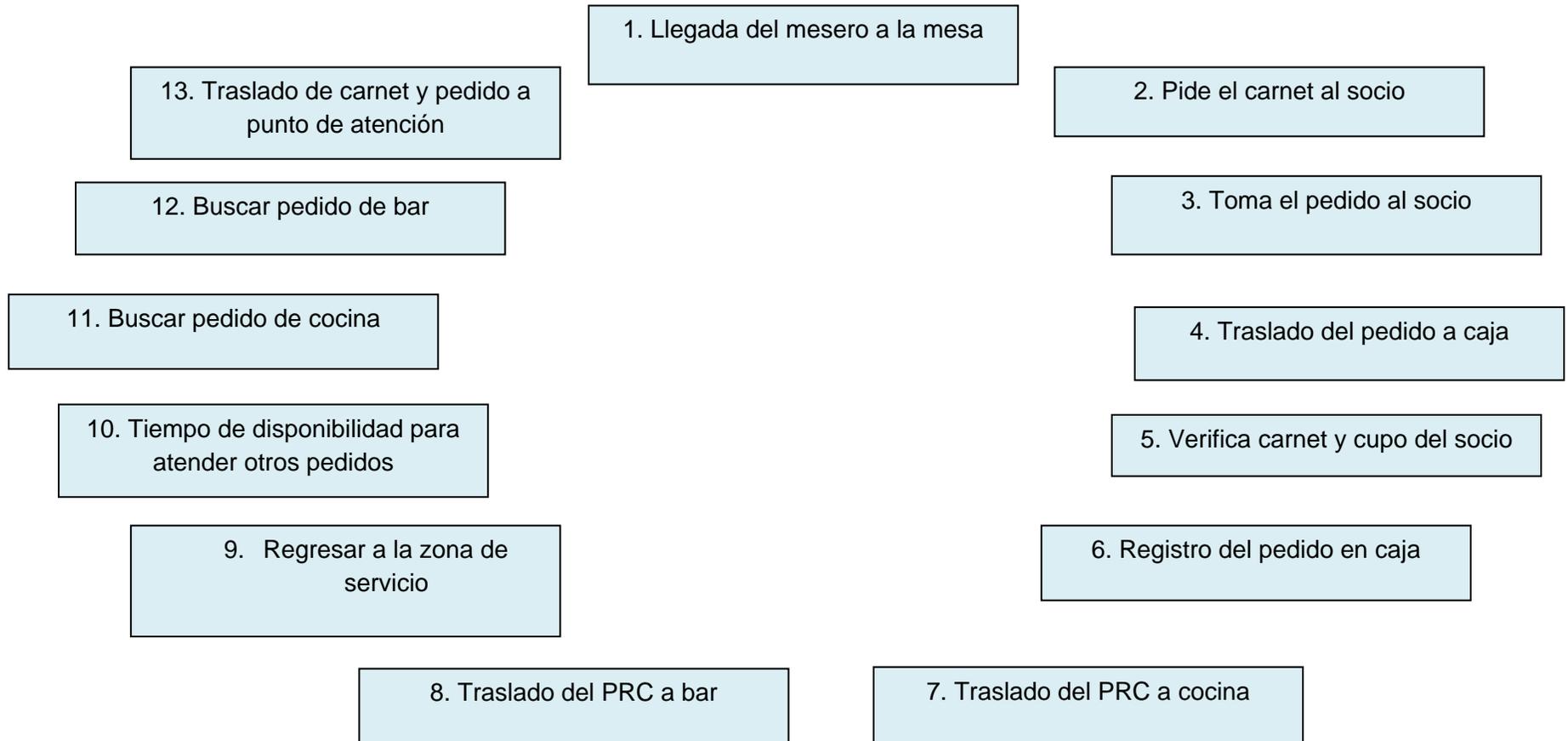
9. ¿De qué manera realizan la participación los empleados dentro de la organización?

10. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento que tienen?

ANEXO 1. ANÁLISIS DE LAS INCONFORMIDADES EN EL SERVICIO AL CLIENTE



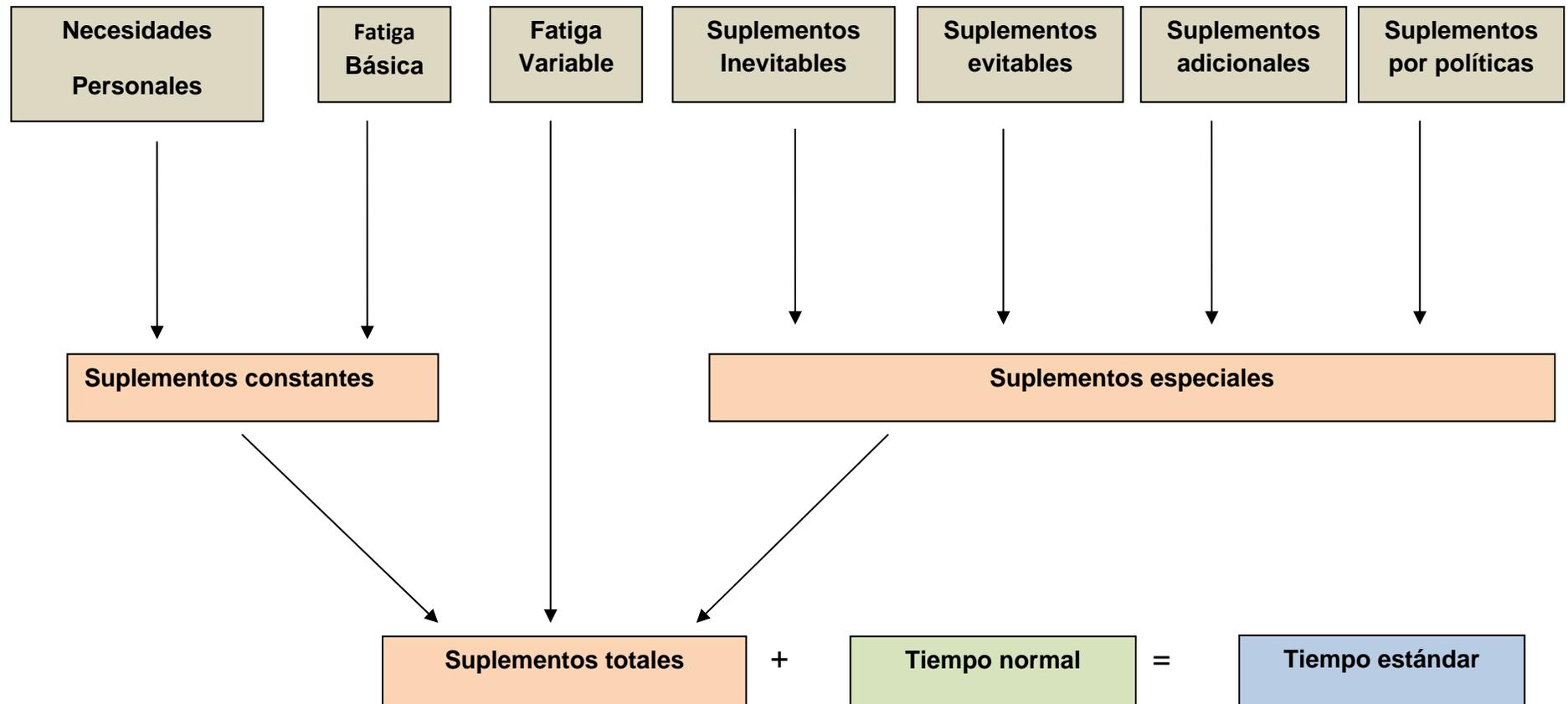
ANEXO 5. CICLO DEL SERVICIO ACTUAL



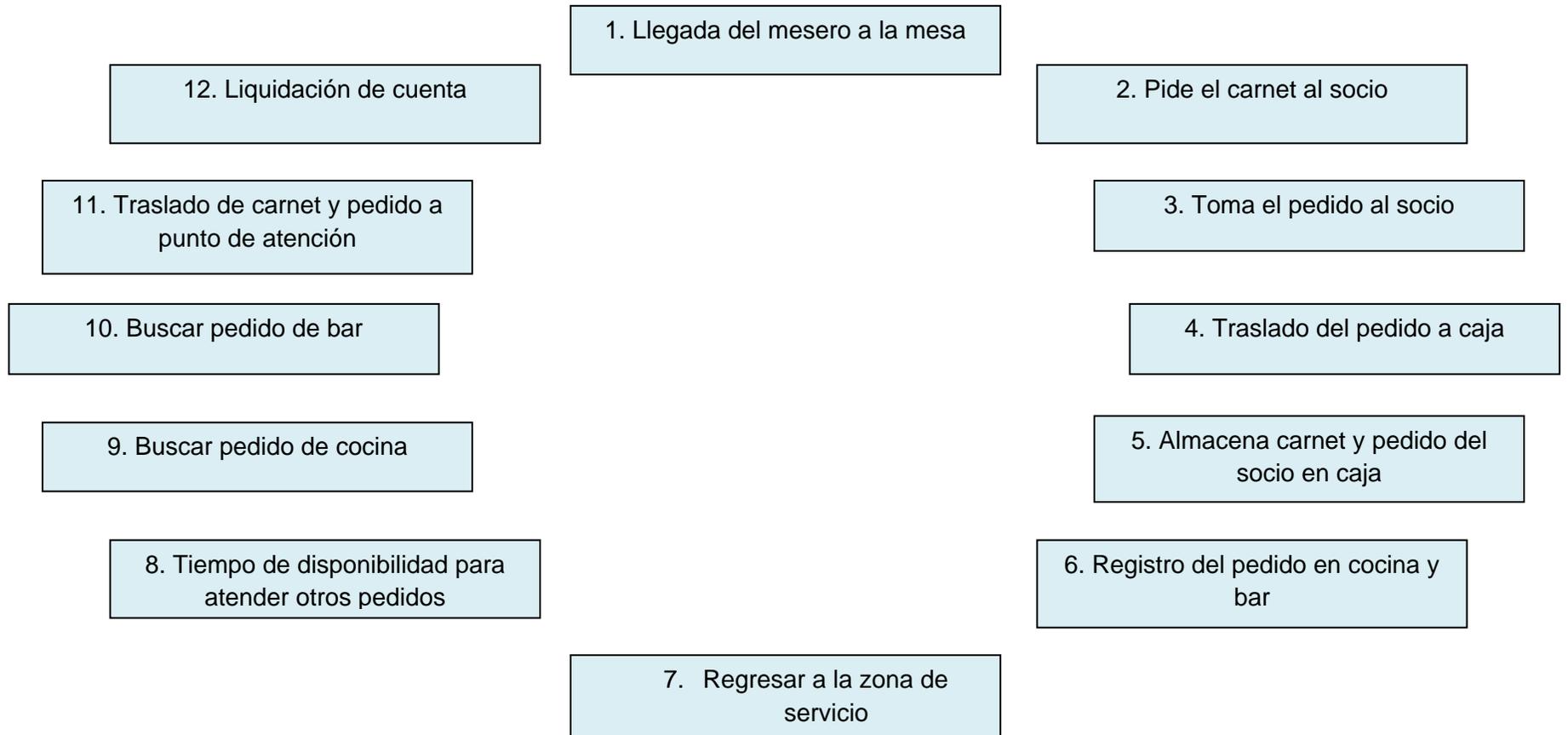
ANEXO 6. FORMA DE ESTUDIO TIEMPO ACTUAL

Ubicación: Área del Servicio				Resumen														
Actividad: Servicio de Alimentos y Bebidas				Actividad														
Fecha:				Operación		2												
Operador:		Analista:		Transporte		8												
Marque el método y tipo apropiado						Demora		3										
Método: Actual		Propuesto		Inspección														
Tipo: Obrero		Material		Maquina		Almacenaje												
Comentarios:						Tiempo (min)												
						Distancia (m)												
						Costo												
Descripción de la Actividad	Símbolo			Muestra 1		Muestra 2		Muestra 3		Muestra 4		Muestra 5						
				TO	VD	TO	VD	TO	VD	TO	VD	TO	VD					
Llega el mesero a la mesa				2 min 20s	95%	56 s	101%	1 min 20s	98%	2 min 30s	100%	30s	104%					
Pide el Carnet al socio				10s	95%	2s	101%	12s	98%	19s	100%	5s	104%					
Toma el pedido del socio				3 min 40s	95%	1 min 30s	101%	7 min 45s	98%	5 min 32s	100%	3 min 30s	104%					
Traslada el pedido a caja				5 min 40s	95%	2 min 15s	101%	4 min 10s	98%	4 min 12s	100%	3 min 21s	104%					
Verifica carnet y cupo del socio				1 min 10s	95%	50s	101%	1 min 40s	98%	30s	100%	45s	104%					
Registro del pedido en caja				4 min 58s	95%	2min	101%	3 min 14s	98%	2 min 10s	100%	4 min 10s	104%					
Traslado del PRC a cocina				2 min 29s	95%	1 min 50s	101%	4 min 15s	98%	3 min 17s	100%	2 min 48s	104%					
Traslado del PRC a bar				1 min 46s	95%	58s	101%	2 min 10s	98%	2 min 45s	100%	1 min 56s	104%					
Regresar a la zona de servicio				1 min 30s	95%	40s	101%	1 min 45s	98%	6 min 32s	100%	3 min 21s	104%					
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos				4 min 30s	95%	1min 15	101%	5 min 9s	98%	2 min 50s	100%	4 min 15s	104%					
Buscar pedido a la cocina				3min	95%	1 min 10s	101%	3 min 57s	98%	2 min 5s	100%	3 min 10s	104%					
Buscar pedido al bar				2 min 10s	95%	2 min 15s	101%	2 min 38s	98%	2 min 25s	100%	2 min 30s	104%					
Traslado del pedido y carnet al punto de atención				3 min 20s	95%	2 min 10	101%	5 min 4s	98%	4 min 44s	100%	4 min 20s	104%					
				2	8	3												
Resumen																		
TIEMPO OBSERVADO TOTAL						34 min 08s	18 min 25s	42 min 21 s	40 min 25s	34 min 18s								
CALIFICACION						95%	101%	98%	100%	104%								
TN TOTAL						33 min 45s	18 min 36s	43 min 15s	38 min 21s	35min 05s								
NUMERO DE OBSERVACIONES						5												
TN PROMEDIO						34 min 27s												
% DE SUPLEMENTOS						14%												
TIEMPO ESTANDAR						33 min 02s												

ANEXO 7. Suplementos Según Su Función



ANEXO 9. CICLO DEL SERVICIO PROPUESTO



ANEXO 10. CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL

ANEXO 10. CURSOGRAMA ANALITICO ACTUAL							
Ubicación: Área de servicio				Resumen			
Actividad: Servicio de alimentación y bebidas				Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
Fecha:				Operación	2		
Operador:		Analista:		Transporte	8		
Marque el método y tipo apropiado				Demora	3		
Método:	Actual	Propuesto		Inspección			
Tipo:	Obrero	Material	Máquina	Almacenaje			
Comentarios:				Tiempo (min)			
				Distancia (m)			
Descripción de la Actividad	Símbolo					Dist. (m)	Met. Rec.
							
Llega el mesero a la mesa							
Pide el Carnet al socio							
Toma el pedido del socio							
Traslada el pedido a caja							
Verifica carnet y cupo del socio							
Registro del pedido en caja							
Traslado del PRC a cocina							
Traslado del PRC a bar							
Regresar a la zona de servicio							
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos							
Buscar pedido a la cocina							
Buscar pedido al bar							
Traslado del pedido y carnet al punto de atención							
Totales	2	8		3			

ANEXO 11. CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO

ANEXO 11. CURSOGRAMA ANALITICO PROPUESTO							
Ubicación: Área de servicio				Resumen			
Actividad: Servicio de alimentación y bebidas				Actividad	Actual	Propuesto	Ahorro
Fecha:				Operación	2		
Operador:		Analista:		Transporte	6		
Marque el metodo y tipo apropiado				Demora	3		
Meto do:	Actual	Propuesto		Inspeccion			
Tipo:	Obrero	Material	Maquina	Almacenaje	1		
Comentarios:				Tiempo (min)			
				Distancia (m)			
Descripción de la Actividad	Simbolo					Dist. (m)	Met. Rec.
							
Llega el mesero a la mesa							
Pide el Carnet al socio							
Toma el pedido del socio							
Traslada el pedido a caja							
Almacena carnet y pedidos del socio en caja							
Registro del pedido en cocina y en bar							
Regresar a la zona de servicio							
Tiempo de disponibilidad para atender otros pedidos							
Buscar pedido a la cocina							
Buscar pedido al bar							
Traslado del pedido al punto de atención							
Liquidación de cuenta							
Totales	2	6	3	1			

