



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO ACADEMICO DE GRADUACIÓN

SEMINARIO DE GRADUACIÓN
TESIS DE GRADO
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AREA:

Ingeniería en Planta

TEMA:

**IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE INVENTARIO EN LA EMPRESA MAR CLUB.**

AUTOR:

González Matías Franklin Miguel.

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Pedro Correa Mendoza.

2007 – 2008

GUAYAQUIL – ECUADOR

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis
corresponden exclusivamente al autor”

Firma:

Franklin Miguel González Matías

C.I.: 0919093617

DEDICATORIA

Esta tesis es una parte de mi vida y comienzo de nuevas metas por eso dedico este triunfo a Dios dador de vida por haberme regalado a las personas que más amo primeramente mis padres Lola Matías y Vicente González que me han respaldado y animado a culminar esta carrera profesional. A mi familia, a mi querida esposa por su amor y apoyo incondicional. A mis hijas Alisson y Ariana que son la inspiración en mi vida, que me animan a continuar una nueva lucha.

Lo que hoy es utópico mañana es real. Mundos posibles. La utopía es lo que ha conducido a que se seamos posibles. Jerome Brumer

.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, que me ha dado la vida, la salud y la fuerza para poder terminar mi tesis, culminar mi carrera y convertirme en un profesional; por haberme dado a los mejores padres con sus consejos y oraciones para poder lograr uno de los muchos éxitos de mi vida y una esposa excelente que sin su ayuda y comprensión no podría culminar mi carrera.

También agradezco al mi tutor de mi tesis al Ing. Pedro Correa que con sus conocimientos supieron guiar el desarrollo de los problemas

“No se puede enseñar nada a un hombre; solo se puede ayudarlo a encontrar la respuesta dentro de si mismo” (Galileo Galilei).

INDICE

CAPITULO I INTRODUCCION

Nº-	DESCRIPCION	Pág.
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.1.1	UBICACIÓN.....	2
1.1.2	IDENTIFICACIÓN CIU.....	3
1.1.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.4	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA.....	3
1.1.5	MANUAL DE POLITICAS Y PRODECIMIENTOS DE LA EMPRESA.....	3
1.1.6	DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE PRESTAN.....	4
1.1.7	DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA EMPRESA A CRITERIO DE SUS FUNCIONARIOS Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION.....	5
1.2	JUSTIFICATIVOS.....	6
1.3	CULTURA CORPORATIVA.....	8
1.3.1	MISIÓN.....	8
1.3.2	VISIÓN.....	8
1.3.3	OBJETIVO GENERAL.....	9
1.3.4	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
1.4	MARCO TEORICO.....	9
1.5	METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	18
1.6	FACILIDAD DE OPERACIÓN.....	26
1.6.1	RECURSOS FISICOS.....	26
1.6.2	RECURSOS HUMANOS.....	27

1.6.3	RECUROS FINANCIEROS.....	28
1.6.4	SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	28
1.7	MERCADO.....	28
1.7.1	MERCADO ACTUAL.....	29
1.7.2	INCURSIÓN EN EL MERCADO.....	32
1.7.3	ANÁLISIS DE LAS ESTADÍSTICAS DE VENTAS.....	33
1.7.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	36

CAPITULO II

SITUACION ACTUAL

Nº-	DESCRIPCION	Pág.
2.1	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	37
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	41
2.2.1	ANÁLISIS DEL PROCESO.....	19
	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO.....	43
	DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES.....	44
2.2.2	ANÁLISIS DEL RECORRIDO.....	47
2.3	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN (MRP II) [MÉTODO ACTUAL].....	48
2.3.1	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	48
2.3.2	ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA.....	49
2.3.3	ANÁLISIS DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	50
2.4	ANÁLISIS DE FODA.....	51
2.4.1	MATRIZ DE FODA.....	52

CAPITULO III

DESCRIPCION DE LOS PROBLEMAS

Nº-	Descripción	Pág.
3.1	REGISTRO DE LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	55
3.1.1	ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL PROCESO PRODUCTIVO.....	56
3.2	INDICE DE RECHAZOS, TIPOS DE DEFECTOS Y DESPERDICIOS.....	56

3.3	ANÁLISIS DE PARETO SEGÚN FRECUENCIA DEL NUMERAL.	57
3.3.1	ANÁLISIS POR TIPO DE PROBLEMA [DEFECTOS].....	58
3.4	DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO.....	59
3.5	CUANTIFICACIÓN DE LAS PÉRDIDAS OCASIONADAS POR LOS PROBLEMAS.....	60
3.6	DIAGNÓSTICO.....	60

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS

Nº-	DESCRIPCION	Pág.
4.1	PLANTEAMIENTO Y ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	62
4.1.1	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN “A”.....	69
4.1.2	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN “B”.....	77
4.2	EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE COSTOS POR CADA ALTERNATIVA.....	84
4.3	SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MÁS CONVENIENTE, COMO PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	86
4.3.1	FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	86
4.3.2	APORTE E INCIDENCIA DE LA PROPUESTA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.....	87

CAPITULO V

EVALUACION ECONOMICA

Nº-	DESCRIPCION	Pág.
5.1	COSTOS Y CALENDARIO DE LA INVERSIÓN, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA – PROPUESTA.....	88
5.1.1	INVERSIÓN FIJA.....	88
5.1.2	COSTOS DE OPERACIÓN.....	89
5.2	PLAN DE INVERSIÓN / FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA	89

5.2.1	AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN / CRÉDITO FINANCIADO.....	89
5.2.2	BALANCE ECONÓMICO Y FLUJO DE CAJA.....	90
5.3	ANÁLISIS BENEFICIO / COSTO DE LA PROPUESTA.....	91
5.4	ÍNDICES FINANCIEROS QUE SUSTENTAN LA INVERSIÓN	91
5.4.1	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	93
5.4.2	TASA INTERNA DE RETORNO.....	93
5.4.3	TIEMPO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	95

CAPITULO VI

PROGRAMACIO

N°-	DESCRIPCION	Pág.
6.1	SELECCIÓN Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES (ETAPAS) PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	93

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

N°-	Descripción	Pág.
7.1	CONCLUSIONES.....	94
7.2	RECOMENDACIONES.....	95

INDICE DE CUADRO

N°	Descripción	Pág.
CUADRO 1	POBLACION DE MARCLUB.....	19
CUADRO 2	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	21
CUADRO 3	PERSONAL ASIGNADOS POR AREAS.....	26
CUADRO 4	COSTOS DE PROYECTOS.....	27
CUADRO 5	ESTADISTICAS DE VENTAS DE ALIMENTOS.....	32
CUADRO 6	ESTADISTICAS DE VENTAS DE BEBIDAS	33
CUADRO 7	ESTADISTICAS DE VENTAS DE SPA.....	34
CUADRO 8	MERMAS DE PULPO.....	61
CUADRO 9	MERMAS DE PESCADO.....	62
CUADRO 10	MERMAS DE POLLO.....	63

CUADRO 11	CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS.....	64
CUADRO 12	CAPACITACION CONTINUA.....	65
CUADRO 13	REDUCCION DE LAS MERMAS.....	66
CUADRO 13	COMPARATIVOS DE LAS MERMAS.....	68
CUADRO 14	BENEFICIOS Y PERDIDAS.....	87

INDICE DE TABLAS

Nº-	Descripción	Pág.
TABLA 1	ANÁLISIS DE CAUSA – EFECTO.....	97
TABLA 2	FACTORES DE CAUSA – EFECTO SEGÚN ENCUESTA.....	98
TABLA 3	CUADRO DE RECHAZO Y DEVOLUCIONES POR DIFERENTES MOTIVOS (2007.....)	104
TABLA 4	DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS PARA DIAGRAMA DE PARETO.....	105
TABLA 5	CUADRO DE RECHAZOS Y DEVOLUCIONES POR DIFERENTES MOTIVOS (2007).....	106
TABLA 6	INVERSION FIJA.....	107
TABLA 7	COSTO DE OPERACIÓN.....	108
TABLA 8	COSTO DE SERVICIOS BASICOS.....	109
TABLA 9	TABLA DE DEPRESIACION 2007.....	110
TABLA 10	GASTOS DE FABRICA.....	111
TABLA 11	FLUJO DE CAJA.....	112

INDICE DE GRÁFICOS

Nº-	Descripción	Pág.
GRAFICO 1	DIAGRAMA DE FLUJO Y PROCEDIMIENTO.....	42
GRAFICO 2	DIAGRAMA DE COMPRAS Y TRANSFERENCIAS.....	43
GRAFICO 3	DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONE.....	44
GRAFICO 4	DIAGRAMA DE FLUJO Y PROCEDIMIENTO SPA.....	45
GRAFICO 5	GRAFICO DAFO.....	53

GRAFICO 6	DIAGRAMA DE PARETO.....	114
GRAFICO 7	DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO.....	115

INDICE DE ANEXOS

Nº-	Descripción	Pág.
ANEXO 1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	117
ANEXO 2	ORGANIGRAMA PUNTA BLANCA MARINA Y CLUB.....	119
ANEXO 3	MANUAL DE FUNCIONES.....	120
ANEXO 4	MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	122
ANEXO 5	PERFIL COSTANERO.....	125
ANEXO 6	DISTRIBUCION EL PLANTA.....	126
ANEXO 7	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	127
ANEXO 8	DIAGRAMA DE CORRIDO.....	129
ANEXO 9	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	130

RESUMEN

TITULO: IMLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO EN LA EMPRESA MARCLUB

AUTOR: GONZALEZ MATIAS FRANKLIN MIGUEL

En el presente estudio es el de eliminar los diferentes problemas que se presentan en los restaurantes de Mar club, utilizando diferentes métodos para lograr mejorar los servicios de alimentos y bebidas; Dentro de la tesis se podrá identificar claramente la metodología realizada por el control de inventario de las empresas así como las restricciones encontradas durante su elaboración. La metodología utilizada para el desarrollo de la misma consistió en lo siguiente: el uso de la clasificación ABC basado en el Estudio de pareto aplicado en el control de inventario. La determinación de la demanda de los componentes de la clasificación durante su tiempo de entrega por medio del uso de un sistema MRP(Planeación de requerimientos de materiales), Y finalmente la selección de un modelo de control de inventario de acuerdo a las restricciones del sistema. Una vez obtenida toda esta información se evaluó el modelo propuesto contra el modelo actualmente utilizado, encontrando así las principales conclusiones de la tesis. Con el sistema POS se lograra tener una verdadero control de inventario ya que lo que se compre y se venda se reducirán los problemas, se optimizaran los recursos.

Director de Tesis:.....

Ing. Ind. Peter Correa Mendoza

Autor:.....

González Matías Franklin Miguel

C.I.: 0919093617

PROLOGO

El presente trabajo busca que la empresa Marclub tenga un control estricto de inventario de alimentos y bebidas existentes en el club a través de un software (Product Mangmament), que nos permita rebajar hacer la rebaja de los productos a que se están saliendo y para poder tener al fin del periodo una información real de inventario, para lo cual se utilizaran métodos y procedimientos que pueden ser analizados y mejorados aplicando las herramientas de la ingeniería industrial.

Una vez instalado el sistema de control de inventario toda la información se va a enlazar a un sistema de contabilidad para esto se va a hacer un puente entre dos sistemas.

El estudio comprende siete capítulos, los cuales explican la forma de implementar métodos operacionales para mejorar los servicios de alimentos y bebidas en Marclub S.A. El primer capítulo

En el primer capítulo vamos a ver los antecedentes de la empresa como se inició, sus problemas, la situación en conflicto, las causas del problema y la consecuencia, la delimitación del problema, la evaluación del problema, los objetivos generales y los específicos, los fundamentos, la incursión del mercado.

El segundo capítulo busca mostrar la situación actual de la empresa, determinando la distribución de la planta, los flujos de procesos, capacidad de producción y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En el capítulo tres que su objetivo es el de determinar los problemas que afectan a la operación especialmente para establecer un punto de comparación cuando se implemente la solución.

En el capítulo cuatro se desarrollan las propuestas de solución para los problemas planteados en el capítulo tres, estableciendo su respectivo costo y beneficios a obtener igualmente se analizan los contra de cada propuesta.

El capítulo cinco es una guía con la cual se determinará la factibilidad económica de la solución propuesta, la que se encuentra constituida por índices financieros y económicos que al final decidirán la puesta en marcha de la propuesta.

Continúa el capítulo seis presenta las actividades que se van a realizar para concretar el proyecto, así como también los recursos a utilizar.

Finalmente en el capítulo se siete se manifiestan las Conclusiones y recomendaciones finales para el presente estudio dentro de los cuales se describen pautas para mantener el sistema implementado óptimamente operativo

BIBLIOGRAFIA

APICS Dictionary, American Production and Inventory Control Society, Inc., Falls Church, Va., 1987.

Cooper Robin, You Need a New Cost System When, Harvard Business Review, January –February, 1989.

Current MTM Research Learning Curves, chap.20 in Delmar Karger and Franklin Bayha, eds., Engineered Work Measurement, 2d ed., Industrial Press, New York. 1966.

Hancock, Walton M., The Learning Curve, in H.B. Mayner, ed., Industrial Engineering Hand Book, 3ed, chap 5, McGraw Hill, New York, 1971.

Manufacturing Time Forecasting Curves, Chap 16 in Frank W. Wilson, ed., ASTME Manufacturing Planning and Estimating Handbook, McGraw Hill, New York, 1963.

Mayner, Manual del Ingeniero Industrial, Cuarta Edición, McGraw-Hill, Mexico DF, 1998.

Millar J. G., and Vollman, The hidden Factory, Harvard Business Review, September-October, 1985

Enciclopedia Práctica de Management (Dirección y Administración Industrial), F.L.Meyenberg, Francisco Casanovas, 1971

CAPITULO I

1.1 Antecedentes.-

Marclub S.A. es una empresa dedicada a la venta de títulos de membresías a un club exclusivo, prestando también servicios de restaurante de recreación familiar, entre ellas tenemos el parque acuático y los nuevos juegos interactivos para los niños.

Marclub se inicia cuando un grupo de inversionistas visionarios del potencial del Balneario de Punta Blanca, deciden adquirir al antiguo Punta Blanca Yacht Club en el año 2.000, afectado por la recesión económica de años anteriores y el fenómeno del “Niño”.

Con poca infraestructura, se inicia una fase de desarrollo acelerado, gracias al recurso económico inyectado por sus inversionistas.

Teniendo en consideración el sector, desea tener como socios, a los personajes más reconocidos del Ecuador.

El desarrollo implicó la construcción del Rompeolas y la zona de dársena, restauración de la edificación principal, construcción de piscinas y compra e instalación de toboganes importados, 2 en el año 2001 y el ciclón Charlie en el 2003, único en América del Sur, los toboganes Kamikaze con sus dos atractivos toboganes el Bala y El Banzai.

En el año 2005 se inicio la construcción de un nuevo atractivo para los socios para los fines de semana en las noches y es la **DISCO BLUE** con una tecnología de primera en luces y sonidos.

Para los niños y jóvenes a parte del parque acuático tienen un nuevo atractivo y es la cancha de fútbol con césped artificial, construida con una arquitectura de primera para las futuras glorias del fútbol.

Los adultos tampoco se quedan atrás también para ellos este año se han creado tres servicios antistress como son el SPA para las señoras que salen de sus trabajos con stress que mas hacerlo en un lugar junto a su familia, el Jacuzzi que los relajara después de una sección de spa , como ultimo atractivo para las personas que están subidas de peso tenemos un baño de vapor.

Adecuaciones en los restaurantes, tanto en el Gourmet como el de comidas rápidas y construyendo nuevas áreas de recreación.

Siendo en la actualidad el mejor Club, por la calidad de sus servicios. Contando con una gran infraestructura, determinada a ser la diferencia en su género.

Cuenta con un capital social aportado por su única accionista SUNSHINE CAPITAL MANAGEMENT LIMITED – Bahamas, dividida en 20.000 acciones con un valor nominal de 1.000,00 USD cada una.

1.1.1 Ubicación.-

El club se encuentra ubicado en la Península de Santa Elena en la Ruta del Sol en el sector de Punta Blanca al final de la Entrada # 5 solar 31 Mz 932 a orillas del mar.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Guayaquil, Centro Comercial Plaza Quil Locales 8-9-10, junto a mi Comisariato y San Marino Shopping. PBX: 228-4050 E-mail: info@marclub.com. **Ver Anexo 1**

1.1.2 Identificación con el CIU(Codificación de Identificación Internacional Uniforme)

Actividades de parques de recreo y playas (incluso alquiler de casetas, guardarropas, sillas, etc.), de pesca con fines de esparcimiento, instalaciones de transporte para fines recreativos. CODIGO = O9249.01

1.1.3 Estructura Organizacional.- según los niveles jerárquicos:

- Nivel Gerencial: 2 personas; Comodoro y Gerente General.
- Nivel Jefaturas: 6 personas; 2 Restaurantes, 2 Cocinas, 2 Mantenimiento, 3 Administración, 2 Guardianía, 1 Parque Acuático.
- Nivel operativo: 51 personas; repartidas entre cajeras, personal de limpieza, saloneros, ayudantes de cocina, posilleros, guardias, servicio al cliente y bodega. **Ver Anexo 2**

1.1.4 Manual de Funciones.

Cada departamento tiene sus funciones específicas pero damos a conocer las más importantes. **Ver Anexo 3**

1.1.5 Manual de Políticas y procedimientos.

Mar club tiene sus reglamento interno en cual nombramos los más significativos **Ver Anexo 4**

1.1.6 Descripción de los productos y servicios que prestan.-

La Empresa de Servicios está dedicada a brindar diversión y esparcimiento para sus selectos socios y su familia, ofreciendo servicios de Restaurante Gourmet y comidas rápidas, Zona de Dársena, toboganes y piscinas, Baños de vapor, Spa, Cancha de fútbol, Zona de Niños, Discoteca:

- 5 Toboganes importados: para niños de 10 años en adelante; jóvenes y adultos; el fabuloso Ciclón Charlie y el nuevo Tsunami, el Kamikase (Bala y Banzai) para jóvenes de 15 años en adelante.
- 1 Juego interactivo para los mayores de 10 años.
- 1 Juego interactivo para niños menores de 10 años

- 4 Piscinas independientes: para niños, adultos y piscinas sólo para los toboganes.
- Restaurante Gourmet, con diseños a desniveles, ambientes al estilo Europeo.
- Restaurante de comidas rápidas, en el interior de un Barco construido y diseñado por los mejores arquitectos del Ecuador.
- Bares en distintas áreas: 1 en cada restaurante, 1 dentro de la piscina de adultos y otro en el sector de las mesas.
- Embarcadero y desembarcadero, zona de dársena con muelle de acero naval, winche de 25 HP para bajar y subir embarcaciones.
- Realización de Eventos, Banquetes y Buffet para todo tipo de celebración social: matrimonios, cumpleaños, aniversarios, seminarios, etc.
- SPA para las personas que llegan al club estresado por la rutina de trabajo, los Jacuzzi que es un relax para la familia, las Salas de Vapor
- La cancha de fútbol artificial que es en donde los jóvenes y adultos se distraen.
- La Disco BLUE es una nueva atracción para los socios que desean disfrutar la noche de playa.

1.1.7 Descripción de los problemas que tiene la empresa a criterio de sus funcionarios y Delimitación de la investigación.-

- Retraso en el envío de información de las ventas de Alimentos y Bebidas durante la semana y fines de semana a las Oficinas de Guayaquil.
- Falta de coordinación y comunicación entre personal del Club en Punta Blanca y oficina Guayaquil.
- Fallas en la realización de pedidos y transferencias por la poca preparación de su personal.
- Pagos a proveedores sin fecha establecida.
- Compras mal planificadas, no satisfacen la demanda de las cocinas de producción, así como también los bares.

- Falta de un sistema de seguridad en caso de emergencia, así como también de señalización de peligros e identificación de las distintas áreas del club.
- Falta de un proceso para mantenimientos de maquinarias y equipos utilizados en las diferentes áreas.
- Mala distribución de los costos y gastos por Centro de Costos.
- Falta de análisis de la rotación de los inventarios.
- Mala organización y ubicación de los productos en las bodegas principales.
- No existe la estandarización de costos de las recetas del menú ofrecido a los socios lo que ocasiona perdida en cierto de tipo de alimentos o bebidas producidas para la venta al público.
- Sub-utilización del Software implementado para la administración de las bodegas.
- Personal no capacitado para la interpretación de reportes necesarios para la toma de decisiones en este tipo de negocio.
- Pésima presentación de los menús ofrecidos a los socios, provocando una pérdida en imagen para el Club.
- Falta de un estricto control de Inventario.

Delimitación del Problema.

Campo: En las Bodegas diferentes bodegas del club

Aspecto: Capacitación y implantación de un sistema

Tema: Implantación de un sistema de control de inventario enlazado a un sistema contable y capacitación a los empleados.

Problema: Con un sistema de control de inventario se controlara la salida de cada ítems que se descargan en las recetas, en paralelo a estos se dar una capacitación al personal de los sistemas nuevos que se van a implementar en la empresa.

1.2 Justificativos.-

Resulta necesario aplicar un sistema de control de inventario con el objetivo de controlar los centros de producción y bodegas para así poder un buen servicio a los

socios que visitan el Club y a la vez poder medir el desarrollo periódica de la empresa.

La empresa esta creciendo permanentemente y los actuales sistemas están obsoletos por el número de socios que va en aumento por lo cual la empresa se ve en necesidad de actualizar todos sus procesos para poder satisfacer las necesidades de los socios que nos visitan a menudo.

Todo esto se hará para evitar este tipo de inconveniente que se están dando la mala imagen al club y es necesario organizar un estudio para que la empresa pueda realizar los cambios necesarios.

Teniendo en cuenta que los controles actuales están obsoletos por motivo que han aumentado las operaciones, incrementado el número de socios del club y sus servicios; implicando esto ciertos desordenes en algunos procesos.

Esto traerá beneficio tanto funcional como económico; es decir, al eliminar las causas que producen los errores los trabajadores aumentarán su productividad y la seguridad en si mismos. Económicamente cada error se puede cuantificar y este tendrá un costo de acuerdo a la receta que se ingrese al sistema, al eliminar estos se logra un aumento en las utilidades de la compañía.

Adicionalmente como consecuencia de lo anterior se diseñará un plan para el control, manejo adecuado y correcta operación de las bodegas. Esto consiste en verificar la correspondencia existente entre: Compras, Ventas, transferencias y consumos por cada mes.

Con el objetivo de minimizar el costo del inventario, maximizar la rotación de productos, estandarizar el proceso de las compras y transferencias, de tal manera que exista una planeación REAL y no como actualmente se maneja de forma empírica las diferentes requisiciones que se solicitan a bodega.

Este manejo informal causa pérdidas tales como: sobre stock de ciertos productos, caducidad a otros, aumento en la frecuencia de las compras lo que aumenta el costo de pedido. El fin es llegar a establecer un lote económico de pedido para obtener un ahorro en las compras.

De tal forma coordinar con el personal de cocinas y bares, para que trabajen de forma conjunta con sus compañeros de trabajo, siendo ellos mismos que noten el cambio positivo que se planea establecer en cada área del Club, ya que todo esto repercute en la atención al socio y es la imagen que la empresa muestra a los demás.

Aún cuando existen controles en bodegas y sub-bodegas, cajas y cocinas; es este último el que se encuentra menos auditado en su labor. Tomando en consideración que los consumos que allí se dan son netamente del *menú ítem* vendido y por ende deben llevar un control sobre el uso de cada producto para la producción de comidas. Actualmente este control es limitado por no decir nulo, ocasionando que el costo de ventas se sobre valore obteniendo utilidades engañosas y también dando lugar a que se presente irregularidades dentro de esta área.

Tomando control de estos aspectos señalados se tendrían 3 ahorros: el beneficio en los puntos de ventas, bodegas y cocinas de producción. Los cuales vendrán acompañados de la elaboración de un manual de políticas y procedimientos para todo el personal del club, asegurando la continuidad del sistema a establecer en esta empresa.

1.3 Cultura Corporativa.-La cultura corporativa constituye, la parte más compleja del *corporate* porque tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana. Muchas veces, cultura corporativa, se comparo a las organizaciones con las personas, ya que en ambas, les digo, existen unas zonas fácilmente accesibles para la observación y otras, sin embargo, muy opacas, a las que sólo se llega de manera indirecta a través del análisis de los comportamientos, de las actitudes, que

nos explican no su sentido expreso o manifiesto sino el simbólico, el implícito. En las organizaciones existe, como en la mente humana, una suerte de inconsciente; en él es donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización.

Lo podemos definir como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; apareció de forma casual en la literatura inglesa en los años 60, como sinónimo de “clima”, cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa vera reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

1.3.1. Misión.-

Nuestra misión ha sido la de crear un lugar social de camaradería náutica y familiar, en la actualidad existen múltiples atracciones, y cada vez renovando y haciendo de este Club el mejor de la costa Ecuatoriana.

1.3.2 Visión.-

Obtener reconocimiento como una empresa líder en el mercado, y poder consolidar nuestro prestigio a nivel nacional y dentro de breve tener proyección internacional.

1.3.3 Objetivo General.-

Diseñar un sistema de integración de inventario ERP para poder enlazar la información que se vayan ingresando al sistemas.

1.3.4 Objetivos Específicos (Metas).-

- Diagnosticar las causas principales de los problemas que se presentan en los restaurantes durante la operación.
- Analizar la información levantada y realizar la respectiva investigación exhaustiva.
- Elaborar un método propuesto o alternativas de solución para resolver los problemas más críticos de las bodegas.

1.4 MARCO TEORICO

FUNDAMENTACION TEORICA

Antecedentes del estudio.

Marclub se inicia cuando un grupo de inversionistas visionarios del potencial del Balneario de Punta Blanca, deciden adquirir al antiguo Punta Blanca Yacht Club en el año 2.000, afectado por la recesión económica de años anteriores y el fenómeno del “Niño”.

Con poca infraestructura, se inicia una fase de desarrollo acelerado, gracias al recurso económico inyectado por sus inversionistas.

Teniendo en consideración el sector, desea tener como socios, a los personajes más reconocidos del Ecuador.

Actualmente con el crecimiento de turismo en la Península de Santa Elena, va creciendo a empresa y prueba de ello es que el Club en los feriados no se abastece por el crecimiento de Socios.

En temporada de Costa la península se convierte en el centro de toda actividad comercial ya que con sus atractivos turísticos(Playas, complejos, restaurantes Clubes privados, balnearios, hoteles y hosterías).

FUNDAMENTOS FILOSOFICOS.

El Ecuador es un país, en donde la naturaleza es prodiga, ya sea en sus playas, las montañas aledañas a los macizos andinos, en las tierras del bajo trópico, en los valles interiores andinos, en la forma caprichosa de sus ciudades poseedora de un espíritu sencillo.

El turismo de sol y playa , en fin, tiene en sus modalidades actuales varias limitantes, a saber: las costas ecuatorianas son, hasta la mitad meridional del litoral, bañadas por corrientes marinas frías, cuentan con playas de arena oscura, poca protección al embate de las olas y están sujetas a fuertes mareas, características casi generalizadas en la costa Pacífica sudamericana que les dan menos apetencia al mercado balneario internacional.

La descripción de la ciencia hace el verdor ecuatoriana relaciona los bosques de altura los paramos, los que reciben por su posición, una enorme cantidad de radiación térmica tanto por la perpendicularidad de los rayos cuanto por la constante de luz.

La vida en el Ecuador es prodiga y similar a la filosofía del paraíso es esa descripción, el hombre ecuatoriano es lo mas importante de esta geografía.

En cuanto al valor de la filosofía universal tiene sus interpretaciones en consenso de entre los actores determina que los valores se heredan y son riquezas del espíritu comunitario, los cuales se representan como objetos de análisis en la cultura de una población específica.

El Espíritu, por lo tanto, tiene el trabajo más determinante de la vida y es lo mejor(Platón), a los valores adquiridos se los encuentra entre los bienes y las virtudes(Aristóteles), lo que significa que tiene una jerarquía que fue creada por Dios quien al iluminar sobre las cualidades(Sto. Tomas) hizo ver que su gloria era e hombre viviente.

Los usos y costumbres a veces se transforman en disfraces y máscaras que ocultan tras su velo al verdadero actor. Así ha sucedido con la Filosofía, que se dice nació, al menos como término, con Pitágoras que al consultarle si él era un sabio, dijo que no, que era un amante de la Sabiduría, o sea un Filósofo.

Esa actitud natural del ser humano de hacerse preguntas ante los enigmas de la vida y buscar las respuestas para ponerlas en práctica y resolver sus desafíos, con el uso y a veces manipulación intelectual, se ha ido transformando en algo complicado lleno de lenguaje abstruso que solo comprenden los especialistas.

La Filosofía ha dejado de ser esa consejera que ayudaba a las personas a aprender el difícil, pero al mismo tiempo fundamental Arte de Vivir.

FUNDAMENTO PSICOLÓGICO.

Ecuador un modelo recargado de instancias gestoras en el ámbito sectorial del turismo (a pesar de ello incompletas). De hecho, hay una cascada de contribuciones, cuyo peso es más psicológico por su número que por su peso real, pero que deteriora la relación entre la gestión pública y privada del turismo. Entre dichas contribuciones podemos mencionar: el permiso de operación en áreas protegidas, las tasas de control sanitario, las tasas de aeropuerto, ingresos a parques nacionales, etc.

El modelo constructivo-integrativo de Kintsch y van Dijk

La razón principal de esta elección se justifica en el hecho de que es un modelo fundamentalmente secuenciado, lo que permite identificar los procesos, las metas, las tareas, etc., que llevan a cabo los lectores en los distintos niveles de procesamiento. El marco básico del modelo se caracteriza por poner todo su énfasis en el análisis de la estructura del texto (superestructura, macro estructura y micro estructura), por su interés en la descripción formal de la estructura semántica (la proposición como la unidad básica para representar el significado del texto), al igual que por su procesamiento psicológico. La comprensión lectora involucra, para estos autores, la construcción de una representación mental, de un modelo referencial o situacional de la realidad descrita por el texto.

Precisamente, en ese marco, los Socios deben construir los componentes de la representación semántica: las representaciones proposicionales como unidades básicas de procesamiento. Tal esquema superficial de la estructura del texto constituye lo que Kintsch y van Dijk (1978) denominaron la microestructura o texto-base (nivel local del discurso, codificación proporcional).

Dentro de los fundamentos psicológicos Mar Club basa en el desarrollo psicofisiológico de estructura. En tal sentido el Socio al vivir un contexto distinto familiar y ambiental-cultural, muestra conductas y actitudes que responden al entorno en que vive. Los distintos ambientes eco físicos en que se desarrolla hace que cada Socio desarrolle sus capacidades de acuerdo a sus intereses. Por otro lado

la estimulación temprana sensoperceptiva y el desarrollo de las zonas conocimientos de acuerdo a sus propias capacidades.

FUNDAMENTOS SOCIOLÓGICOS.

Los fundamentos sociológicos sobre los que se sustenta la empresa son: la conformación de una sociedad de clase alta, plurilingüe, plurinacional. El concepto de nacionalidad se fundamenta en el fortalecimiento de la identidad colectiva de los pueblos indios: lengua, tierra, cultura, historia. Bajo estos parámetros el concepto de nación cambia y se identifica como un conglomerado heterogéneo que vive en un territorio común su propia . Desde esta perspectiva se busca la transformación del estado y una nueva administración del mismo bajo los conceptos de descentralización y desconcentración. Por otro lado fortalece las prácticas socioorganizativas desde la estructura del ayllu hasta el autogobierno comunal. Gobierno que va ligado al desarrollo comunitario. Por tanto la educación intercultural bilingüe busca formar una nueva sociedad desde la interculturalidad.

Los fundamentos sociológicos se basan en que el aprendizaje es un proceso socio-histórico, que produce conciencia social, que va formando al ser humano que se hace por el contacto con los demás, lo que le permite la apropiación de la cultura socialmente elaborada y que desecha el individualismo, el egoísmo y la enajenación.

El fundamento sociológico se basa en que hay que tener un conocimiento pleno y cabal de la realidad contextual de la sociedad, del lugar o del país en donde se está viviendo. En este caso, hay que hablar del Ecuador, su situación social, política, cultural y generacional.

Estos criterios fueron tomados de una publicación de UNICEF que decía “otro desarrollo social es posible” y allí puede verse la realidad del país. Allí dice que el 61.3% de población está en situación de pobreza y que durante el período 1988 y 2003 la pobreza persiste y no sólo que persiste sino que aumenta.

Se privilegia el servicio de la deuda externa, de tal forma que 1.235 millones de dólares se destina para la educación y cultura, pero 2.642 millones en el mismo año, se destinan para el pago de la deuda pública interna y externa. Con recursos destinados al servicio de deuda externa del año 2004, se podría financiar el salario mínimo de 7.6 millones de ecuatorianos.

FUNDAMENTOS EPISTEMIOLÓGICOS.

Blanche (1967) “ La epistemología o teoría del conocimiento es la rama de la filosofía que se ocupa de la naturaleza y capacidad del conocimiento, de sus suposiciones y fundamentos y del crédito que puede otorgársele.”

La epistemología es la ciencia que estudia la naturaleza del conocimiento.

DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Etimológicamente, la palabra administración proviene de las voces latinas ad = dirección tendencia, y minister = subordinación, u obediencia. Es decir administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento. Incluye todas las acciones y decisiones para ubicar a la empresa.

www.observatorioiberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%201/Glosario.htm

Definición Etimológica

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Diferentes Conceptos De Administración

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlara a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos

comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de; fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Chiavenato(1995) “ La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y a niveles de la organización.(pag 8)

<http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml>

PLANIFICACIÓN.

En un sentido general planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos.

<http://www.eumed.net/cursecon/dic/P3.htm>

Actividades de los particulares relativas a la gestión de sus necesidades financieras y de inversión: adquirir seguros, obtener préstamos, hipotecas, hacer presupuestos, organizar gastos, **planificación** financiero-fiscal, etcétera. Firma de Brokerage.

http://www.cajamadridempresas.es/CajaMadrid/Portal_OIE/templates/...

Kast (1993) define a la planificación como el proceso de decidir de antemano que se hará y de que manera(Pág. 504)

De esta definición se puede advertir que la planificación y la toma de decisiones están estrechamente relacionadas, pues se trata de decidir como pasar de una situación A una situación B es decir, escoger en una resolución de varias alternativas para lo cual es necesario fijar objetivos específicos, políticas, programas y procedimientos. En otras palabras, podría decirse que la planeación es la toma de decisiones anticipada a la adopción de una acción.

ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Es fundamental que la comunidad se organice para que sus demandas y acciones en torno a la defensa de sus derechos ambientales tengan éxito y adquieran relevancia

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Henry Fayol (considerado como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/

METODOS

Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

FUNDAMENTACION LEGAL.

Art. 20.- Será de competencia de los Ministerios de Turismo y del Ambiente, coordinar el ejercicio de las actividades turísticas en las áreas naturales protegidas; las regulaciones o limitaciones de uso por parte de los turistas; la fijación y cobro de tarifas por el ingreso, y demás aspectos relacionados con las áreas naturales protegidas que constan en el Reglamento de esta Ley.

El Ministerio de Turismo deberá sujetarse a los planes de manejo ambiental de las áreas naturales protegidas, determinadas por el Ministerio del Ambiente.

Las actividades turísticas y deportivas en el territorio insular de Galápagos se regirán por la Ley de Régimen Especial para la Conservación y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y el Estatuto Administrativo del Parque Nacional Galápagos.

Art. 21.- Serán áreas turísticas protegidas aquellas que mediante Decreto Ejecutivo se designen como tales. En el Decreto se señalarán las limitaciones del uso del suelo y de bienes inmuebles. Quedan excluidas aquellas actividades que afecten el turismo por razones de seguridad, higiene, salud, prevención y preservación ambiental o estética; en caso de expropiación se observará lo dispuesto en el artículo 33 de la Constitución Política de la Republica

Art. 24.- La operación turística en las áreas naturales del Estado, zonas de reserva acuáticas y terrestres parques nacionales y parques marinos estará reservada para armadores y operadores nacionales, pudiendo extenderse a los extranjeros que obtengan la correspondiente autorización con sujeción a lo dispuesto en el artículo 50 de la Ley de Seguridad Nacional. Si fueran personas jurídicas deberán ser de nacionalidad ecuatoriana o sucursales de empresas extranjeras legalmente domiciliadas en el país.

Las naves acuáticas que operen en los parques nacionales y zonas de reserva marina serán de bandera ecuatoriana. Se prohíbe conceder o renovar patentes a operadores o armadores que no cuenten con nave propia. No se considera nave propia a la que se encuentre en proceso de arrendamiento mercantil o leasing, sino a partir de uso efectivo de la opción de compra, que será acreditada con el correspondiente contrato.

Cuando por motivos de fuerza mayor debidamente comprobados, la nave propia no pueda operar, se podrá fletar una nave, de la misma capacidad, de bandera nacional o extranjera, en reemplazo temporal e improrrogable de hasta tres años.

Es facultad privativa del Presidente de la República, previo informe favorable de los Ministerios de Turismo y del Ambiente, autorizar cada cinco años incrementos en el total de cupos de operación para las áreas naturales y zonas de reserva, en un porcentaje que en ningún caso será superior al cinco por ciento del total de cupos.

1.5 METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

La investigación es esencial en el proceso del conocimiento, porque no basta con percibir. Es necesario comprender y explicar, para poder predecir.

Para nuestra investigación se realizara una investigación de campo: es la que se realiza en el mismo lugar en que se desarrolla o se producen los acontecimientos , en contacto con quien o quienes son los gestores del problema en donde se investiga, por cuanto se realiza un diagnostico sobre las características y antecedentes de la empresa.

Como punto de partida se iniciará con el análisis de las ventas, compras y transferencias, rechazos; cada uno con su respectiva investigación exhaustiva. Luego determinar los tipos de errores suscitados durante la operación (Venta) para elaborar la respectiva tabla de frecuencias y elaborar el Diagrama de Pareto, el cual indicará que problemas son más significativos para establecer una solución definitiva.

Realizar un levantamiento de información de Inventarios, Ventas de alimentos y bebidas e identificar los diferentes problemas que se presentan en cada área, por medio de observación directa, entrevistas a usuarios y tabulación de información histórica.

Desarrollar una planeación de inventarios, porque la administración del inventario eficiente se basa en el planeación exacta de la demanda de los mismos. La meta de la planificación de inventarios es satisfacer las demandas del cliente con la máxima eficiencia operativa y la mínima inversión en el inventario.

Como punto de partida se iniciará con el análisis de las ventas, compras y transferencias, rechazos; cada uno con su respectiva investigación exhaustiva. Luego determinar los tipos de errores suscitados durante la operación (Venta) para elaborar la respectiva tabla de frecuencias y elaborar el Diagrama de Pareto, el cual indicará que problemas son más significativos para establecer una solución definitiva.

Realizar un levantamiento de información de Inventarios, Ventas de alimentos y bebidas e identificar los diferentes problemas que se presentan en cada área, por medio de observación directa, entrevistas a usuarios y tabulación de información histórica.

Desarrollar una planeación de inventarios, porque la administración del inventario eficiente se basa en el planeación exacta de la demanda de los mismos. La meta de la planificación de inventarios es satisfacer las demandas del cliente con la máxima eficiencia operativa y la mínima inversión en el inventario.

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Según Kerlinger: "La investigación científica es sistemática, controlada, empírica y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las relaciones supuestas entre fenómenos naturales[...]; sistemática y controlada para tener confianza crítica en los resultados[...]; empírica, al depositar su confianza en una prueba ajena a él".

Investigación de campo: Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de **entrevistas**, cuestionarios, **encuestas** y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental.

Tiene un enfoque social en donde participa toda una clase social muy alta, con un poder adquisitivo grande, analizando la realidad con una investigación descriptiva con la finalidad de plantear una alternativa de solución del problema detectado, para así tener un club de primera clase en TODA AMERICA LATINA ofreciendo a todos sus socios un lugar de confort, y descanso para sus vacaciones.

POBLACIÓN DE LA MUESTRA

POBLACIÓN

Para realizar una investigación se tomara en cuenta un universo poblacional persona, distribuidas entre comodoro, gerente, administrador personal administrativo, socios , y los demás colaboradores de la empresa **MAR CLUB**.

CUADRO N° 1

Población de Marclub

NIVEL	CANTIDAD
Comodoro	1
Gerente General	1
Administrador	1
Personal Administrativo	26
Colaboradores	22
Total	51

Fuente: Departamento de RRHH

Elaborado por: Franklin Gonzalez

INSTUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La opción seguida para el análisis fue básicamente interpretativa, no obstante, se utilizaron instrumentos basados en la investigación cuantitativa, obteniendo resultados que permiten validaciones cruzadas.

Algunas de las herramientas utilizadas fueron:

- El testimonio de los principales Socios de Mar club, mediante entrevistas personales.

- El testimonio de representantes de las organizaciones auspiciantes, teniendo como base las metas/ acciones/ resultados en torno al desarrollo sustentable, el involucramiento de los socios, el fortalecimiento comunitario, los proyectos productivos, la gestión municipal, el empoderamiento local, etc..
- Este material fue obtenido durante la puesta en común en el taller diseñado por los socios.
- El testimonio de la Coordinación y el personal de Conservación Internacional, organización líder del programa; mediante entrevistas personales.
- El testimonio de los subcomités que conforman la Comisión para la Conservación y
- Desarrollo de la Península de Santa Elena; mediante algunas entrevistas personales.
- Las autoridades municipales involucradas en el análisis de la estrategia; mediante grupos focales.
- Los informes de cobertura y utilidad de los servicios que Conservación Internacional ha producido.
- Documentos varios (internos y externos, como artículos impresos y/o comentarios).

Y para tener esta información nos valdremos de las siguientes técnicas de investigación:

La observación, el test, la entrevista, la encuesta, Cuadro y gráficos estadísticos.

Cuadro No 2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
Variable Independiente Deficiencia en los servicios que presta la empresa.	Gestión de Servicios	La organización, la planificación, la dirección y control de los sistemas de producción
Variable Dependiente Implementar un control de inventario	Logística de Inventarios	Sistemas de Producción, Estrategias y técnicas de inventario

Fuente: Departamento de Oym

Elaborado por: Franklin Gonzalez

PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Es en el marco de esta cultura de planeación y ordenamiento institucional que se elabora esta guía de procedimientos, para facilitarles a los actores de la investigación el desarrollo de sus actividades. La guía presenta información específica en torno a los principales procedimientos y alguna información de orden más general relacionada con el desarrollo de la actividad investigativa. La decisión sobre qué información incluir en este documento se ha tomado con base en aquellos asuntos más consultados y que usualmente demandan un mayor esfuerzo y atención por parte de los actores del sistema de investigación institucional.

Para el proceso de investigación del proyecto se hace uso de las investigaciones bibliográficas e investigaciones de campo a través del cuestionario, encuestas directas, y entrevistas personales. Los pasos a utilizar son los siguientes:

Investigación : Observación directa y encuesta.

Elaboración del Proyecto.

Elaboración del marco teórico: investigación en bibliografía especializada.

Diseño del cuestionario de la encuesta:

Elaboración de los instrumentos(cuestionarios y encuesta).

Aplicación de los instrumentos, según estratos de trabajo.

Procesamientos y análisis.

Análisis del Mercado

Las principales playas del Ecuador se encuentran estratégicamente ubicadas a lo largo del litoral costero conocido como “Ruta del Sol”, partiendo desde Salinas, ubicada en el cantón Santa Elena y considerada uno de los principales destinos turísticos que cuenta con numerosas estructuras hoteleras y donde se practican diversos deportes acuáticos entre los que se encuentran el buceo, velerismo, sky, natación, moto acuática, etc.

Entre la infraestructura hotelera y de turismo se puede señalar:

- **Puerto Lucia**, un club exclusivo para socios y sus invitados.
- **Ballenita**, Farallón Dillon, en esta última está un hotel con mirador turístico.
- **Capaes**, Punta Barandúa, Punta Centinela, Punta Blanca, son consideradas ciudadelas privadas. Desde estas playas durante los meses de Julio a Septiembre, se pueden observar las ballenas jorobadas, lo cual constituye una de sus mayores atracciones turísticas.
- **La playa de Ayangué**, es muy visitada por quienes practican buceo y scuba.
- **Montañita**, conocida mundialmente por ser el lugar preciso donde se desarrollan torneos de surf tanto a nivel nacional como internacional.

- Siguiendo hacia el norte las playas de la provincia de Manabí, las cuales poseen también infraestructura hotelera de primera. En sus playas, se puede practicar diversidad de deportes como: buceo, camping, caminatas, observación de ballenas jorobadas. Sus formaciones montañosas, la hace ideal para la práctica del parapente.

VER ANEXO N° 5

CRITERIOS PARA ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA.

Los principios tayloristas se apoyan en la idea de que es posible aplicar métodos científicos a la organización del trabajo. Esta aplicación comenzaría con el detenido estudio de los tiempos, métodos y movimientos necesarios para desarrollar cada trabajo, a fin de poder generar un conjunto de valores que se puedan utilizar posteriormente como estándares de rendimiento. Una vez generado el conjunto de estándares, se valoraría el esfuerzo realizado por cada trabajadora y trabajador en relación a dichos estándares, retribuyéndoles en función de su aproximación a los mismos. Se persigue, pues, incentivar a la plantilla y hacer máximo el rendimiento empresarial.

La rentabilidad, al igual que la productividad, mide la relación entre los resultados obtenidos y los medios utilizados para alcanzarlos. La diferencia entre una y otra medida es que la productividad hace referencia a resultados y medios técnicos (producción y recursos físicos), en tanto que la rentabilidad se refiere a resultados y recursos financieros (beneficio y capitales invertidos, por ejemplo).

Los constantes cambios que se suceden en el entorno, a consecuencia del surgimiento de nuevas necesidades de relación de los países y sus empresas, han venido a plantear un nuevo desafío para los directivos

Es difícil poner en duda el hecho de que al mismo tiempo que los mercados se expanden descomunalmente a consecuencia de la globalización, también las empresas tienen más dificultad para ampliar su participación en ellos porque se han vuelto más selectivos y exigentes. La conservación de una franja de mercado demanda un precio creciente cada día. Esta es una nueva realidad. Que importa

cuánto tiempo lleve un producto o servicio en el mercado, eso no es suficiente para detentar un certificado de permanencia, hoy el precio es la competitividad.

Se ha llegado a un uso tan corriente del término, que me parece hace falta acotar qué es lo que compone a la competitividad.

Primero, una definición práctica: Capacidad para competir con el mejor y/o superarlo. Conforme a esta visión no debiera haber preocupación, no obstante si reconocemos el hecho de que hoy competimos con los mejores del mundo, aunque no lo queremos, la preocupación puede rozar alturas de pánico.

De acuerdo a mi experiencia en el campo de la estrategia, estos son los factores clave que conforman a la competitividad:

- o Participación relativa en el mercado
- o Calidad de los productos y servicios
- o Reputación de los productos y servicios
- o Cobertura de los canales de distribución
- o Rentabilidad
- o Fuerza de la investigación y desarrollo
- o Relaciones con el Gobierno
- o Relaciones con la Comunidad
- o Productividad de la Empresa
- o Efectividad de la Innovación

1.6 FACILIDADES DE LA OPERACIÓN.

1.6.1 Recursos Físicos.-

Marclub S.A.

Se encuentra ubicado al final de la entrada No. 5 de Punta Blanca, su extensión total es de 27.008 m², la cual incluye un muelle principal, rompeolas de 440 mts de largo con una capa de rodadura de 16 mts de ancho, 4 toboganes uno de 120 mts de curva y otro de 300 mts de caída rápida, además del tobogán llamado Ciclón Charlie, único en Latinoamérica, 6 piscinas (para niños y adultos), Juegos

recreativos para niños, SPA, Discoteca, Cuarto de vapor, Cancha de Fútbol y nuestra última implementación la Boutique Tubarao.

Está distribuido de la siguiente manera:

– Restaurante y Ascensor	1.763,00 m ²
– Proyección a futuro	12.000,00 m ²
– Área de recreación	11.863,00 m ²
– Área de parqueo	382,00 m ²
– Vía de acceso	650,00 m ²
– Rompeolas	350,00 m ²
– Cancha de Fútbol	350,00 m ²

Cuenta también con un restaurante bar, *Sunkerbar* ubicado en la piscina y el restaurante principal en el cual se sirven platos a la carta.

Todo el lugar es completamente seguro, por lo que lo hace apropiado para la estadía y bienestar de los socios, ya que cuenta con guardianía las 24 horas.

Actualmente el Club cuenta con socios.

- Consta con un software desarrollado exclusivamente para Marclub, módulos de Gestión de Socios, Ventas, Cobranzas, Caja y Control de Ingreso a las instalaciones.
- Tecnología de actualización de bases de datos, con conexión remota a través de una VNC(Virtual Network Computing).
- Pagina de Internet: www.marclub.com
- Winche de 25 HP.
- Sistema automático de bombeo de agua.
- Ascensor panorámico de 25 mts.
- Generador Eléctrico de Energía.

1.6.2 Recurso Humano.-

Iniciando operaciones con 27 empleados contando en la actualidad con 37 empleados en Punta Blanca.

MarClub S.A. cuenta con un personal altamente capacitado en sus diferentes áreas para poder satisfacer las necesidades más exigentes de su grupo de distinguidos clientes.

Cuadro 3 PERSONAL ASIGNADO POR AREAS

PERSONAL ASIGNADO POR AREAS			
AREAS DE TRABAJO	FIJOS	EVENTUALES	TOTAL
PARQUE ACUÁTICO	0	10	10
MANTENIMIENTO	0	5	5
RESTAURANTES	2	0	2
COCINAS	7	0	7
ADMINISTRACIÓN	5	1	6

Fuente: Departamento de RRHH

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Los tipos de contratación son: Fijos y Eventuales por operar con 2 temporadas. Temporada Costa (Diciembre, Enero, Febrero, Marzo y Abril) y Temporada Sierra (Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre).

Personal fijo son 37 personas y Personal eventual 10 personas, con pagos por sueldo quincenales y pagos mensuales del 10% por servicio.

Clasificado por género son: 6 mujeres y 31 hombres dando un total de 37 empleados.

1.6.3 Recursos Financieros.- estos están clasificados de la siguiente manera:

Cuadro N° 4**COSTO DEL PROYECTO Y SU FINANCIACIÓN
(CIFRAS EN DOLARES)**

DESCRIPCIÓN	IMPORTE ACTUAL	INVERSIÓN A REALIZAR	INVERSIÓN TOTAL
EDIFICIOS E INSTALACIONES	626	800,000	800,313
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	100,742	299,520	356,262
VEHÍCULOS		139,100	139,100
OTROS ACTIVOS	480,216	600,000	920,216
CAPITAL DE TRABAJO	1,500,000	500,000	377,946
TOTAL	2,081,584	2,338,620	2,593,837
PASIVOS CORRIENTES	152,350		152,350
PASIVOS NO CORRIENTES	340,222		340,222
CRÉDITO SOLICITADO BANCO		1,693,620	1,693,620
CRÉDITO CATERPILAR		245,000	245,000
CAPITAL LÍQUIDO	800,000	300,000	162,645
TOTAL	1,292,572	2,238,620	2,593,837

Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Franklin Gonzalez

El cuadro presenta valores a Enero del 2001, cuando inició Marclub sus actividades con esta Nueva Directiva.

1.6.4 Sistema de seguridad industrial.- Por el momento Mar club no cuenta con un sistema de seguridad industrial.

1.7 Mercado.-

La península de Santa Elena surgió por la necesidad de encontrar un lugar de descanso y tranquilidad, proyectándose hoy en día como un completo corredor turístico que cuenta con infraestructura vacacional y una rica variedad de atractivos naturales y culturales.

El proyecto realizó un estudio de las actuales oportunidades de desarrollo de productos hacia los mercados internacionales- en una región como la Península de Santa Elena, a la cual los inversionistas están mirando con mucho interés y que, con los pocos ensayos realizados por empresarios, aparenta tener gran potencial productivo por la calidad de sus recursos naturales y sus condiciones climáticas.

El nombre del pueblo de La Libertad tiene su historia. Hasta 1918 se llamó "Agujereada". Esta fue la denominación oficial y legal de La Libertad hasta 1918.

En los documentos y en los libros de las sesiones de la Municipalidad de Santa Elena, La Libertad aparece con el nombre de recinto Agujereada del citado Cantón.

Para el desarrollo de lo concerniente al Mercado, se tomarán en cuenta la competencia directa, indirecta, proyectos actuales y futuros a realizarse en el área donde se encuentra levantado el Club y sus alrededores, con el fin de relacionar más claramente nuestro alcance y el alcance de nuestra competencia.

1.7.1 Mercado actual.-

Análisis del Mercado

Las principales playas del Ecuador se encuentran estratégicamente ubicadas a lo largo del litoral costero conocido como “Ruta del Sol”, partiendo desde Salinas, ubicada en el cantón Santa Elena y considerada uno de los principales destinos turísticos que cuenta con numerosas estructuras hoteleras y donde se practican diversos deportes acuáticos entre los que se encuentran el buceo, velerismo, sky, natación, moto acuática, etc.

Entre la infraestructura hotelera y de turismo se puede señalar:

- **Puerto Lucia**, un club exclusivo para socios y sus invitados.

La marina de Puerto Lucía Yacht Club cumple con todos los estándares de una marina Internacional. Por su ubicación y seguridad aproximadamente 200 metros de playa privada en la que se brinda servicio de alimentos y bebidas.

Contiguo a la playa privada del Club, se encuentra un hotel de lujo con 24 suites, cuyas habitaciones climatizadas..

- **Ballenita**, Farallón Dillon, en esta última está un hotel con mirador turístico.

Los turistas pueden disfrutar de un clima maravilloso, buena comida, y unas playas paradisíacas.

Este balneario ubicado a unos 20 minutos de Salinas y a 5 de La Libertad sirve para quienes buscan un poco de descanso, luego del bullicio ciudadano.

Es una playa muy tranquila, en la que principalmente se dan actividades de diversión sana, como una caminata, varios deportes, tomar sol, entre otros.

No hay bares ni discotecas, por lo que es el lugar ideal para descansar y disfrutar de la naturaleza.

En el centro de Ballenita se pueden adquirir artesanías elaboradas por las hábiles manos de los pobladores.

Punta Centinela.- Situado en una de las playas más paradisíacas de la costa ecuatoriana, siguiendo la "Ruta del Sol" antes de llegar a Punta Blanca, dueños de un clima excepcional e inolvidables atardeceres.

Punta Centinela es un lugar donde su cuerpo y alma pueden experimentar una renovación como nunca antes usted se hubiera imaginado. Desde el momento que usted llegue, se sentirá completamente en otro mundo, la comodidad, la elegancia y la diversión se mezclarán en perfecta armonía con la naturaleza, en un ambiente totalmente seguro y exclusivo para su familia, dando inicio a una inigualable aventura.

Capaes, Punta Barandúa, , Punta Blanca, son consideradas ciudadelas privadas. Desde estas playas durante los meses de Julio a

- Septiembre, se pueden observar las ballenas jorobadas, lo cual constituye una de sus mayores atracciones turísticas.

- **La playa de Ayangue,** es muy visitada por quienes practican buceo y scuba.

Cerca de la playa encontrará varios restaurantes en los que podrá disfrutar de varios platos hechos con distintas especies de mariscos.

Al igual que muchas otras, es una comuna que se dedica a la pesca y al buceo, debido a su cercanía al islote El Pelado, lugar preferido por quienes practican esta actividad.

Hacia el costado izquierdo de esta población, pasando por la Hostería Cumbres de Ayangue, se encuentra Playa Rosada, cuya arena tiene una tonalidad rosada que ha adquirido del arrecife coralino de ese color que está frente a ella. Realmente es una playa que debe visitarse.

- **Montañita**, conocida mundialmente por ser el lugar preciso donde se desarrollan torneos de surf tanto a nivel nacional como internacional.

Está ubicada 55 Kms. al norte de Salinas junto a la población de Manglaralto.

Es uno de los lugares preferidos por los surfistas y extranjeros. Las olas que Aquí se producen son famosas entre los surfistas ecuatorianos, algunas han llegado hasta los tres metros de altura, razón por lo cual, en este balneario se realizan numerosos campeonatos de surf nacionales e internacionales. Las fiestas playeras y eventos de belleza que aquí se organizan concentran a un gran número de visitantes nacionales y extranjeros

Montañita se ha hecho muy famoso por su actividad nocturna, sobre todo los fines de semana y los días festivos, cuando los múltiples bares situados a lo largo de la playa se llenan de jóvenes que vienen de los poblados más cercanos para divertirse hasta el amanecer.

Para hospedarse cuenta con un sinnúmero de cabañas hechas con caña guadua, y cuenta también con restaurantes, bares, cybercafés, etc. Es el ambiente ideal para escapar del ruido ciudadano.

Siguiendo hacia el norte las playas de la provincia de Manabí, las cuales poseen también infraestructura hotelera de primera. En sus playas, se puede practicar diversidad de deportes como: buceo, camping, caminatas, observación de ballenas jorobadas. Sus formaciones montañosas, la hace ideal para la práctica del parapente.

1.7.2 Incursión en el mercado.-

Número de Visitantes anuales en la Península de Santa Elena_Ecuador, desde hace décadas, por sus bellezas naturales, su cultura y el clima agradable se ha constituido para los viajeros en un destino atractivo. Esta visión es la que llevó a que en la década de los 40, se iniciaran los primeros esfuerzos por dotar al país con la primera línea aérea doméstica SEDTA de origen alemana, cuyos servicios se vieron

A más de 100 Km. de Guayaquil se encuentra Playas. Rodeada por camaroneras y palmeras de diversa variedad, brinda rica gastronomía basada en todo tipo de mariscos. Más adelante, en el extremo de la Península de Santa Elena, a 144 Km. del Puerto Principal, el balneario de Salinas se muestra con su aspecto moderno y buenas condiciones hoteleras. Este lugar es ideal para la práctica de algunos deportes como el jet sky, tabla vela, buceo y pesca deportiva de profundidad. A 15 Km. de Salinas, Punta Blanca ofrece también opciones para la realización de algunos deportes náuticos. Punta Carnero es conocida internacionalmente por la pesca deportiva. En Montañita, en cambio, las olas permiten que sus visitantes practiquen el surf. En esta hermosa playa coinciden durante todo el año, turistas nacionales y extranjeros apasionados por este deporte. Dispone de facilidades para el hospedaje. Y, en Manglaralto, también es posible ejercitar algunos deportes y la pesca. Allí existen laboratorios de larva de camarón.

A nivel nacional el 20 al 25 % del movimiento turístico interno se dirige a la Península de Santa Elena.

En temporada alta la capacidad hotelera instalada se ve ocupada en un 95% y en temporada baja en un 30%. Se estima que 3'000.000 de turistas (entre nacionales y extranjeros) visitan la Península anualmente.

El 70% aproximadamente en temporada alta (Dic. 15 a Mayo 3 / Julio15 a Sep. 15). El 30% aproximadamente en temporada baja (Mayo 4 a Julio 14 / Sep.16 a Dic14)

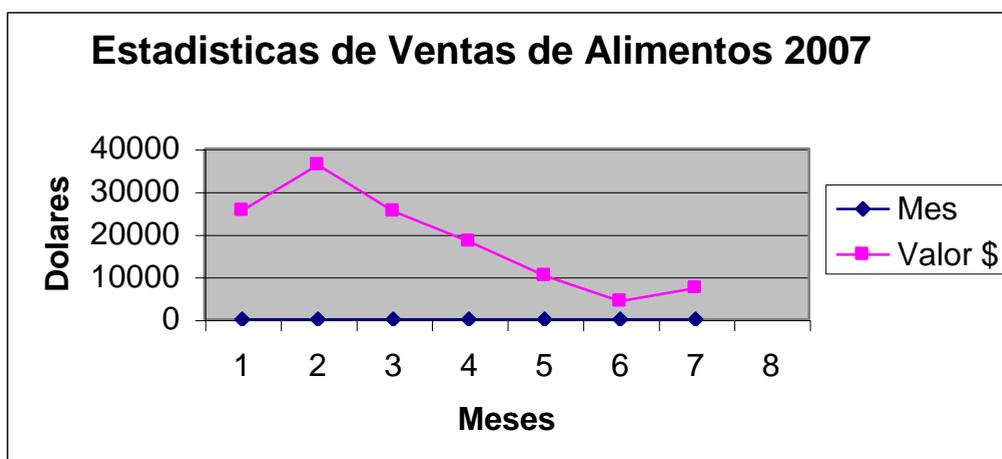
Los servicios básicos son provistos por: Energía Eléctrica, Empresa Eléctrica de la Península de Santa Elena; Agua Potable, Aguapen; Telefonía, Pacifictel.

Estas playas han ganado plusvalía en los últimos años, además cuentan con infraestructura hotelera de primera.

1.7.3 Análisis de las Estadísticas de Ventas.-

Las estadísticas de ventas de alimentos de los siete meses muestran que en el mes de Enero fue de USD 25, 531.07; para Febrero de USD 36,169.11; en Marzo fue de USD 25,377.77; en Abril fue de USD 18,241.16; para Mayo fue de USD 10,223.12 en Junio la ventas fueron por USD 4,273,69 y en Julio las ventas fueron de USD 7,317.17.

Cuadro N°5 ESTADISTICAS DE VENTAS DE ALIMENTOS

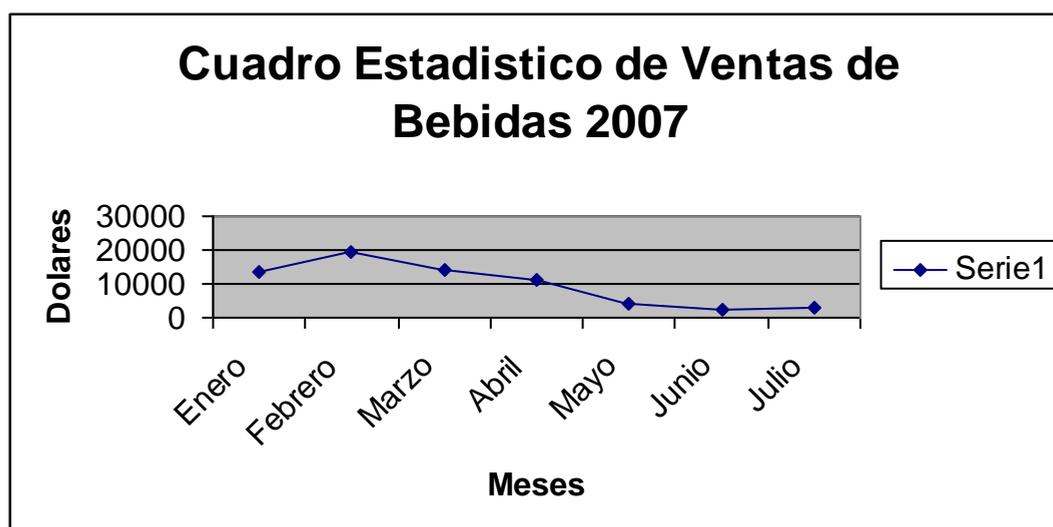


Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Las estadísticas de ventas de Bebidas de los siete meses muestran que en el mes de Enero fue de USD 13,293.45; para Febrero de USD 19,299.86; en Marzo fue de USD 14,329.92; en Abril fue de USD 11,206.38; para Mayo fue de USD 3,985.94 en Junio la ventas fueron por USD 2,5173,41 y en Julio las ventas fueron de USD 7,317.17.

Cuadro N° 6 CUADRO ESTADISTICO DE ALIMENTOS Y BEBEIDAS

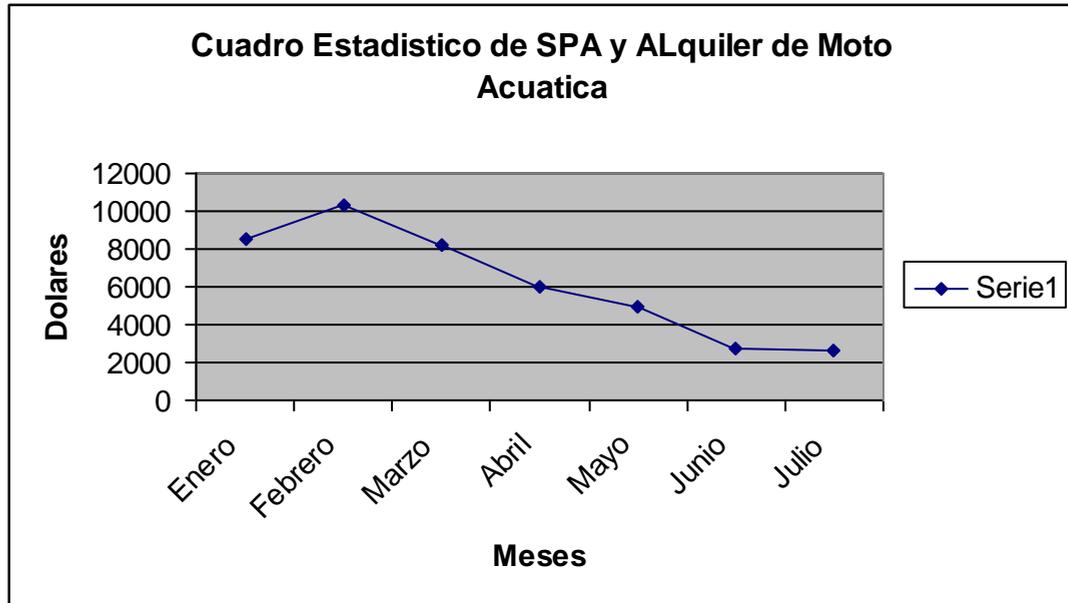


Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Las estadísticas de servicio SPA y de Alquiler de moto acuática de los siete meses muestran que en el mes de Enero fue de USD 8,530; para Febrero de USD 10,300.15; en Marzo fue de USD 8,245.15; en Abril fue de USD 6,000.85; para Mayo fue de USD 4,985.94 en Junio la ventas fueron por USD 2,5173,41 y en Julio las ventas fueron de USD 2,568.56.

Cuadro N°7 CUADRO ESTADISTICO DE SPA Y MOTO ACUATICA

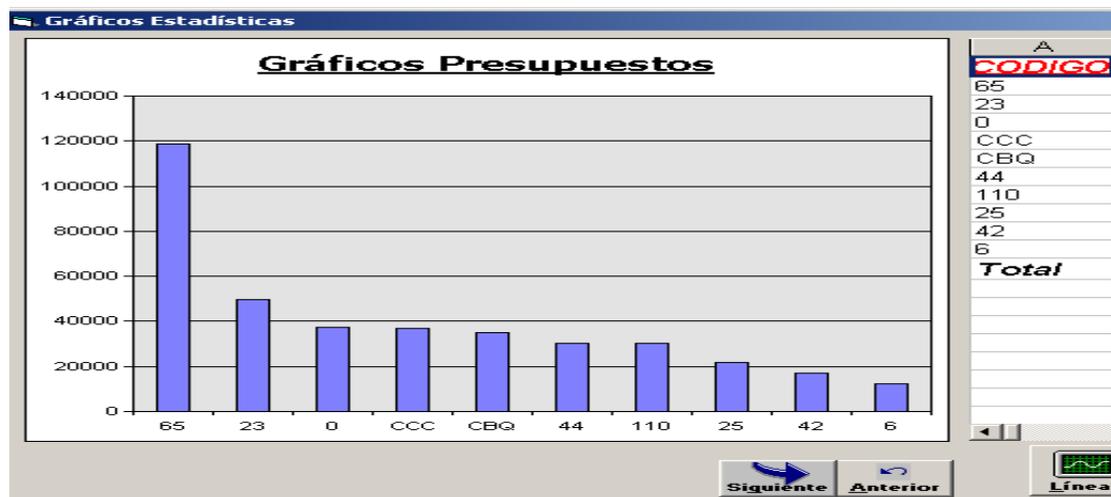


Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Las estadísticas de Ventas de Membresía de los siete meses muestran que en el mes de Enero fue de USD 125,806.49; para Febrero de USD 53,745.49; en Marzo fue de USD 44,155.83; en Abril fue de USD 41,308.44; para Mayo fue de USD 40,597.00 en Junio la ventas fueron por USD 36,289,85 y en Julio las ventas fueron de USD 33,033.79.

Cuadro N° 8 GRAFICOS PRESUPUESTOS.



Fuente: Departamento de Contabilidad

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Según lo muestra este gráfico para tomar valores promedios o índices sobre esta información debemos tomar los valores de Enero a Marzo ya que estos tienen mas correlación entre si por ser temporada alta.

1.7.4 Canales de distribución.- los canales de distribución son los siguientes:

- Equipo de Vendedores de promoción directa y Free Lance de gestión permanente a un grupo selecto de clientes.
- Publicidad a través de Instituciones Bancarias y Financieras.
- Publicidad fija, banners, medios de comunicación masivos: televisión, prensa y revistas.
- Pagina WEB
- Asistencia permanente a Ferias de Turismo.
- Publicidad de Videos en Canales de Cable.

CAPITULO 2.

2.1 Distribución en Planta.

Se clasifica en centros de producción y bodegas de almacenamiento de materiales. **Ver Anexo 6**

Centros de Producción.-

Cocina Barco, ubicada en la planta baja del Restaurante Barco Annette en el sector de las piscinas y se encuentra dividido en sub centros como: buffet y bares.

Cocina Roca, ubicado en la zona alta teniendo un anexo que es el bar.

Bar Pelikano, Ubicado en la parte alta del restaurante, con los mas grande selección de Whisky, Vinos Importados y Nacionales, Bajativos, Aperitivos.

Bar Pirámide ./ Este Bar esta ubicado el las piscinas para poderle dar mas comodidad a los socios, este también se encuentra con las mas selectas carta de Vinos y Licores.

Bar La Popa.- Se encuentra ubicado en la parte superior del Barco Annette.

Pastelería.- Es un centro de producción es donde se elaboran todos los mas exquisitos bocaditos, pasteles y tortas de los diferentes países, este centro de producción esta a cargo de nuestro Cheff francés Stanisllask.

Discoteca Blue.- En centro hay un bar en donde se preparan los mas diversos cócteles de todo el mundo.

Bodegas de almacenamiento.-

Bodega Viveres Secos, para almacenar los víveres secos y enlatados.

Bodega de congelados, para almacenar los productos congelados y refrigerados como carnes, mariscos, frutas y vegetales.

Bodega Bares y Bebidas, para almacenar todas las bebidas alcohólicas.

Bodega Varios Popa, se almacenan todos los insumos descartables como vasos plásticos y servilletas y también las colas y aguas (bebidas soft).

Bodega Suministro de Limpieza PROA, aquí se almacenan los productos de limpieza para todas las áreas del club desde los restaurantes, baños, adoquines, piscinas y lo que son insecticidas.

Bodega Vajilla y Crsitaleria, se almacena toda la vajilla de repuesto y la que se usa para eventos especiales y banquetes.

Bodega Utensilios de cocina y varios, es donde se almacena las mesas y sillas de repuesto así como también parasoles y accesorios para las piscinas, se almacena todo un stock de materiales que se utilizan para realizar mantenimientos o reparaciones de las áreas del club, tanto en la red de distribución de agua y eléctrica hasta la pintura, se guardan todos los suministros que utiliza la administración para el desarrollo de su trabajo, también aquí se almacena los diferentes utensilios necesarios para cocina tanto de repuesto como de material adicional para eventos especiales.

2.2. Descripción del proceso.-

Bodega.- El proceso inicia con la requisición de los materiales de las diferentes áreas a Bodega, se realiza la respectiva orden de compra de acuerdo a las requisiciones recibidas, luego se clasifican las compras que se realizarán en la península y las que se realizarán en Guayaquil, las ordenes de compra se hacen

aprobar por el Director del Club y se procede a la compra de todos los materiales; para las compras en Guayaquil se envían las ordenes de compra para que estas se ejecuten. Como siguiente paso: la recepción de los materiales adquiridos, que comprende la revisión de los productos que cumplan con las normas básicas de sanitación, características y cantidades, inmediatamente proceder al almacenamiento de estos según su característica (secos, congelados, bebidas, etc.); finalmente termina con las transferencias a los diferentes centros de producción, estos a su vez producirán de acuerdo a las ordenes que vayan llegando.

Ventas Alimentos y Bebidas.- el proceso inicia con la toma del pedido al socio por parte del mesero, luego el mesero llena una comanda, verifica los pedidos y entrega la comanda al cajero; una vez ingresado el pedido retira los platos de cocina y sirve al socio, finalmente debe cerrar la cuenta del socio para lo cual solicita a caja la precuenta y se la entrega al socio, este entrega medio de pago al mesero y el mesero entrega a caja para que emita la factura, por último entrega factura al socio y regresa a caja copia de factura firmada.

En caja se reciben las comandas manuales y se ingresan al sistema, luego imprimen la comanda electrónica que es la orden que indica a cocina que alimentos preparar. Para cerrar una cuenta a un socio se emite una pre-cuenta, luego se recibe el medio de pago por parte del mesero, se cancela la cuenta y se emite la factura, finalmente se archiva hasta el final del día para realizar el cierre de caja y entregar toda la documentación y los medios de pago al Supervisor de Caja.

Los cocineros se encuentran a la espera de un pedido, esto sucede cuando reciben una comanda electrónica, luego preparan todos los ingredientes a utilizar, cocinan los ingredientes principales (carne, aves, arroz) y después cocinan los ingredientes para las salsas o aderezos, luego sirven y decoran según las recetas.

Ventas Membresia.- Mar club tiene siete tipos de membresía, que son la titular, cadete, junior, almirante, corporativa, transeúnte, tipo sierra.

Cada vendedor debe llenar las siguientes información para la captación de los nuevos aspirantes socio mar club.

Para ser socio de Mar club deben llenar las siguiente documentación y firmar estos son necesario para cerrar la venta.

- Solicitud tarjeta mar club Diners Ver Anexo.
- Contrato. Este se llena de acuerdo al tipo de membresía Ver Anexo.
- Formulario para socio. Este formulario se lo realiza para poder ingresar los datos de los futuros socios.

Alquiler deben obtener los siguientes requisitos.

- 1.- Copia de la cedula de identidad del socio y de sus dependientes. Esto si el socio es menor de edad.
- 2.- Fotos a Colores del socio y sus dependientes.

Alquiler de moto Acuática.

El proceso se inicia con la toma de pedido por parte del mesero, luego el mesero llena una comanda, verifica los pedidos y la comanda se la entrega al cajero: una vez ingresado el pedidos se factura al socio y regresa a caja copia de factura firmada.

En caja se reciben las comandas manuales y se ingresan al sistema, luego imprimen la comanda electrónica que es la orden que indica que la moto acuática debe estar lista para que la utilice el socio. Para cerrar una cuenta a un socio se emite una pre-cuenta, luego se recibe el medio de pago por parte del mesero, se cancela la cuenta y se emite la factura, finalmente se archiva hasta el final del dia para realizar el cierre de caja y entregar toda la documentación y los medios de pago al supervisor de caja.

Los marineros se encuentran a la espera de un pedido, esto sucede cuando reciben la comanda electrónica, luego preparan todo lo necesario para que la moto funcione.

2.2.1 Análisis del proceso de Compras y Transferencias.- de acuerdo al flujo del proceso:

(1) Requisición; el responsable de cada centro de producción verifica sus existencias y de acuerdo a su experiencia y a la temporada o fecha realiza los pedidos para los productos que utilizará en la semana o en el mes. No existe una planificación basada en datos históricos ni análisis por rotación de productos.

(2) Elaboración de las órdenes de compra; se compara las requisiciones con el stock en las bodegas generales y realiza la orden de compra indicando la cantidad a comprar y la unidad de medida. Existen falencias en lo que respecta a responsabilidad a lo solicitado ya que toda la responsabilidad recae sobre Bodega.

(3) Aprobación de las órdenes de compra; se presenta al Director las ordenes de compra con el reporte de existencias por bodega para que proceda a revisar, modificar o aprobar las mismas. No existe análisis de la rotación de los productos de inventario.

(4) Clasificación según el lugar de las compras; se separan las ordenes de compra que contengan productos que se compran en Guayaquil (externas), para ser enviadas hasta el día martes de cada semana y las que contiene productos que se consiguen en la Península (locales).

(5) Compras locales (directa ó por pedido) y compras externas; con respecto a las compras locales, por estas no se generan facturas especialmente por la compra de pescados, mariscos y gas; en cambio las compras externas tienen día de llegada que son los Jueves de cada semana. El problema grave son las compras externas ya que generalmente no traen todos los productos solicitados teniendo que hacer compras de última hora.

(6) Recepción por compras externas o locales (directa o por pedido); para proceder a recibir productos comprados externamente se revisa que cumplan con las especificaciones de la orden de compra en unidad y cantidad; la recepción por compra local directa pasa al almacenamiento ya que la verificación se realiza en el lugar de la compra; en cambio, las compras locales por pedido pasan por la verificación de calidad, sanitación, unidad y cantidad antes de almacenarlas.

(7) Almacenamiento; el almacenamiento depende del tipo de producto, teniendo en cuenta que existen productos que deben ser porcionados antes de su almacenamiento definitivo. Han existido pérdidas de productos cuando este porcionamiento previo al almacenamiento no se realiza a tiempo.

(8) Transferencias; estas se realizan previa solicitud que indica cantidad y unidad de medida por lo que se procede a la entrega de los diferentes productos de las diferentes bodegas, esto se realiza entre los viernes en la tarde y los sábados en la mañana de cada semana. No existe organización por parte de los centros de producción por lo que se procede a entregar productos fuera de este horario o en horarios inadecuados o de última hora.

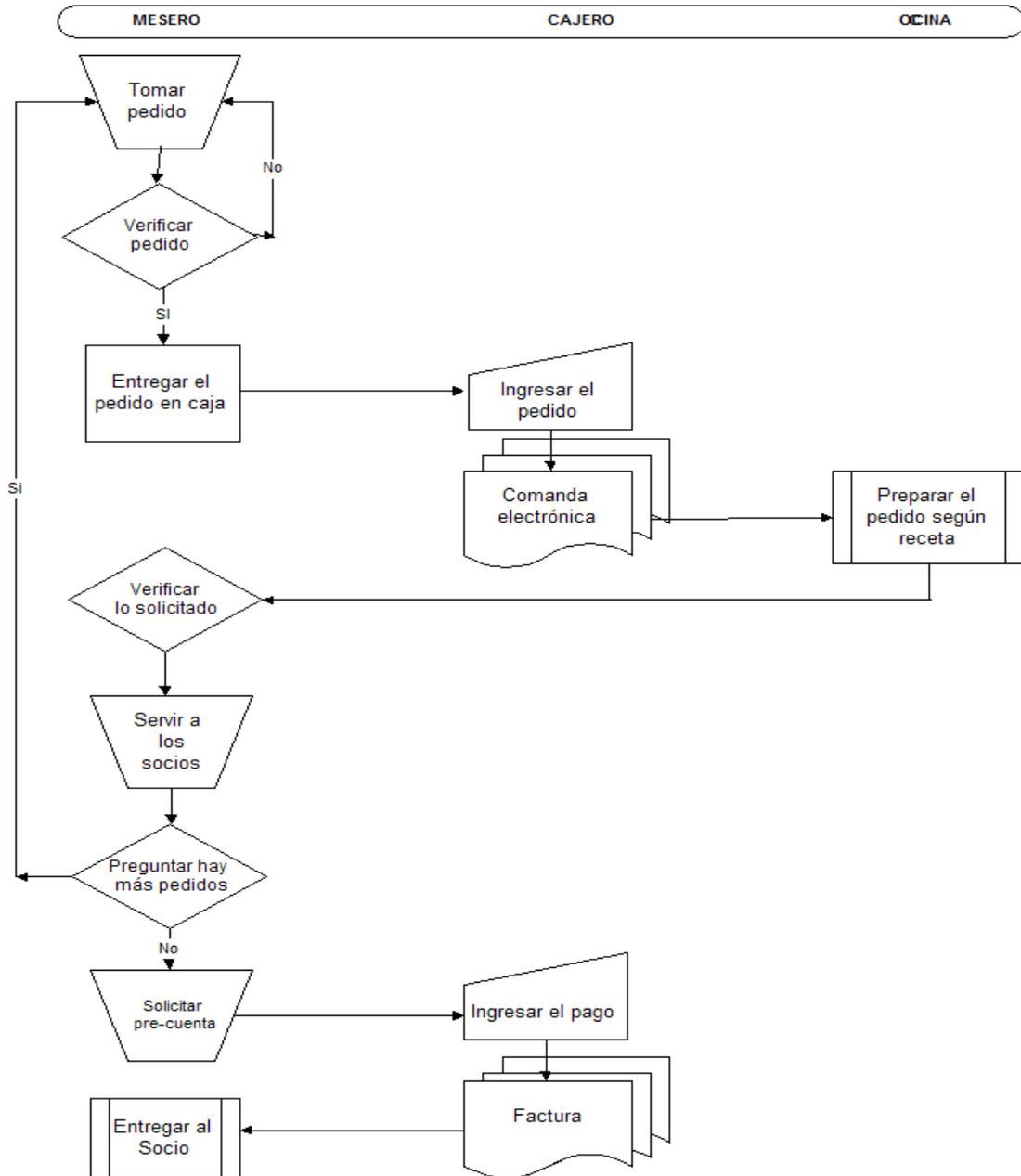
(9) Toma de los pedidos, esto lo realizan los meseros que atienden al socio directamente a la mesa, son los encargados de tomar correctamente el pedido y servirlo una vez que lo recibe de cocina.

(10) Ingreso del Pedido, los responsables de esta tarea son los cajeros o punto de venta [POS], los cuales toman como referencia el pedido entregado por los meseros e ingresarlo al sistema para emitir las respectivas órdenes de producción.

(11) Producción; es aquí donde se preparan los diferentes pedidos según las ordenes de producción emitidas por el punto de venta, para esto se cuenta con impresoras remotas ubicada en cada centro de producción (cocina fría, parrilla, cocina caliente, bares) y según el tipo de ítem a preparar (ceviches, hamburguesa, chaulafán, cócteles). El error más común es en el orden de los despachos.

Gráfico N° 1 DIAGRAMA DE FLUJO Y PROCEDIMIENTO.-

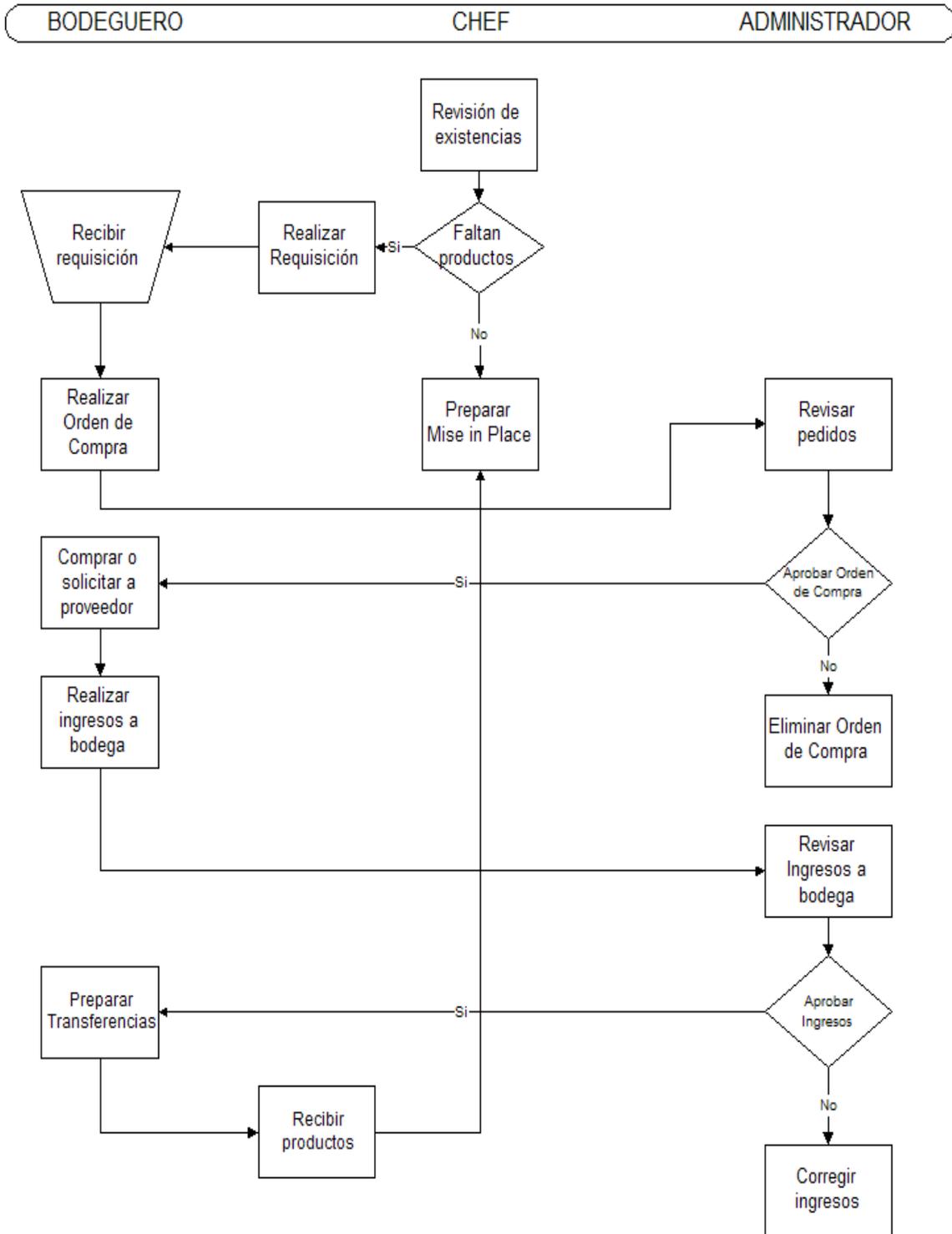
VENTA DE ALIMENTOS & BEBIDAS



Fuente: Departamento de OYM

Elaborado por: Franklin Gonzalez

GRAFICO N° 2 PROCEDIMIENTO DE COMPRAS Y TRANSFERENCIAS

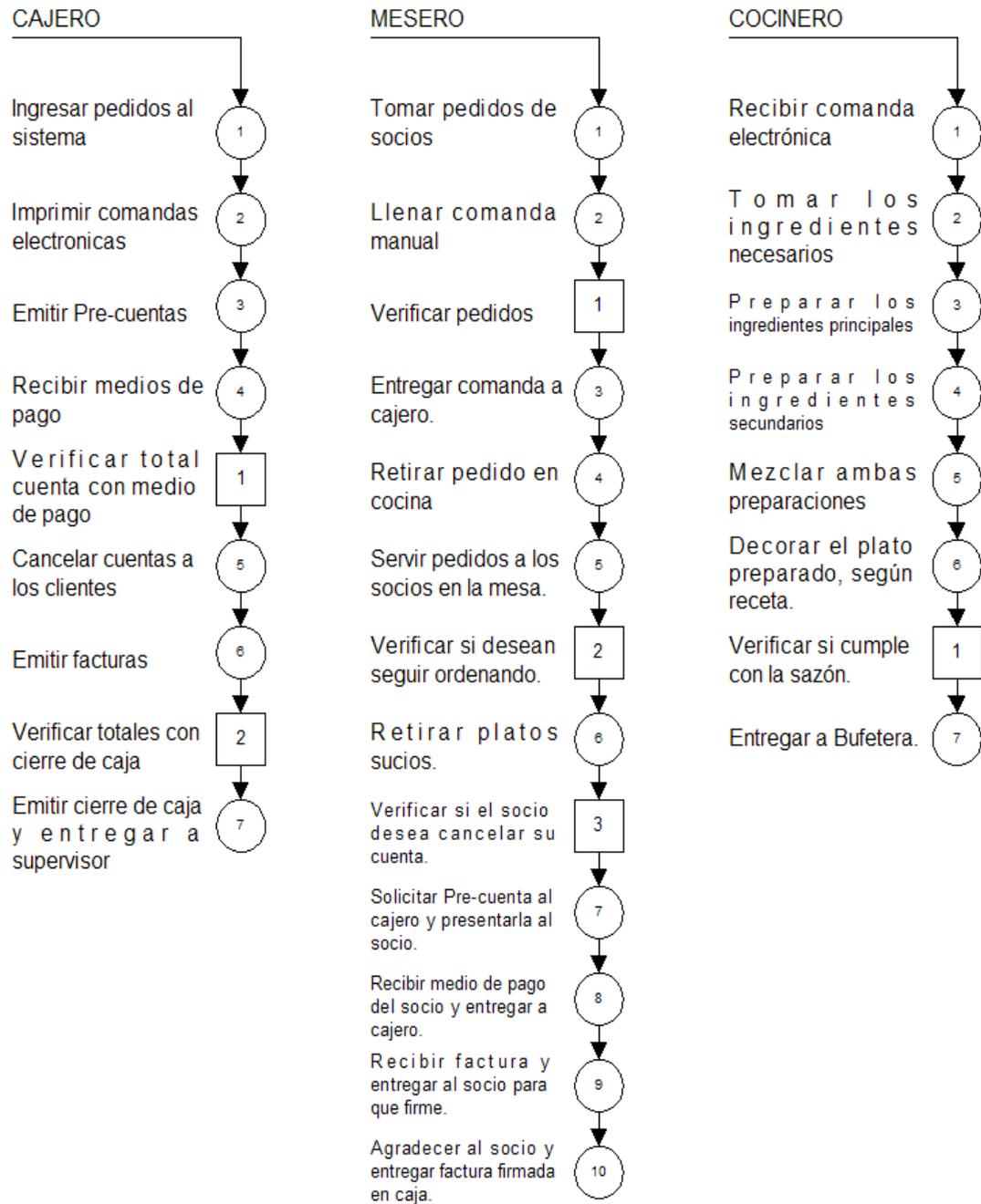


Fuente: Departamento de OYM

Elaborado por: Franklin Gonzalez

GRAFICO N° 3 DIAGRAMA DE DE FUJO DE OPERACIONES.-

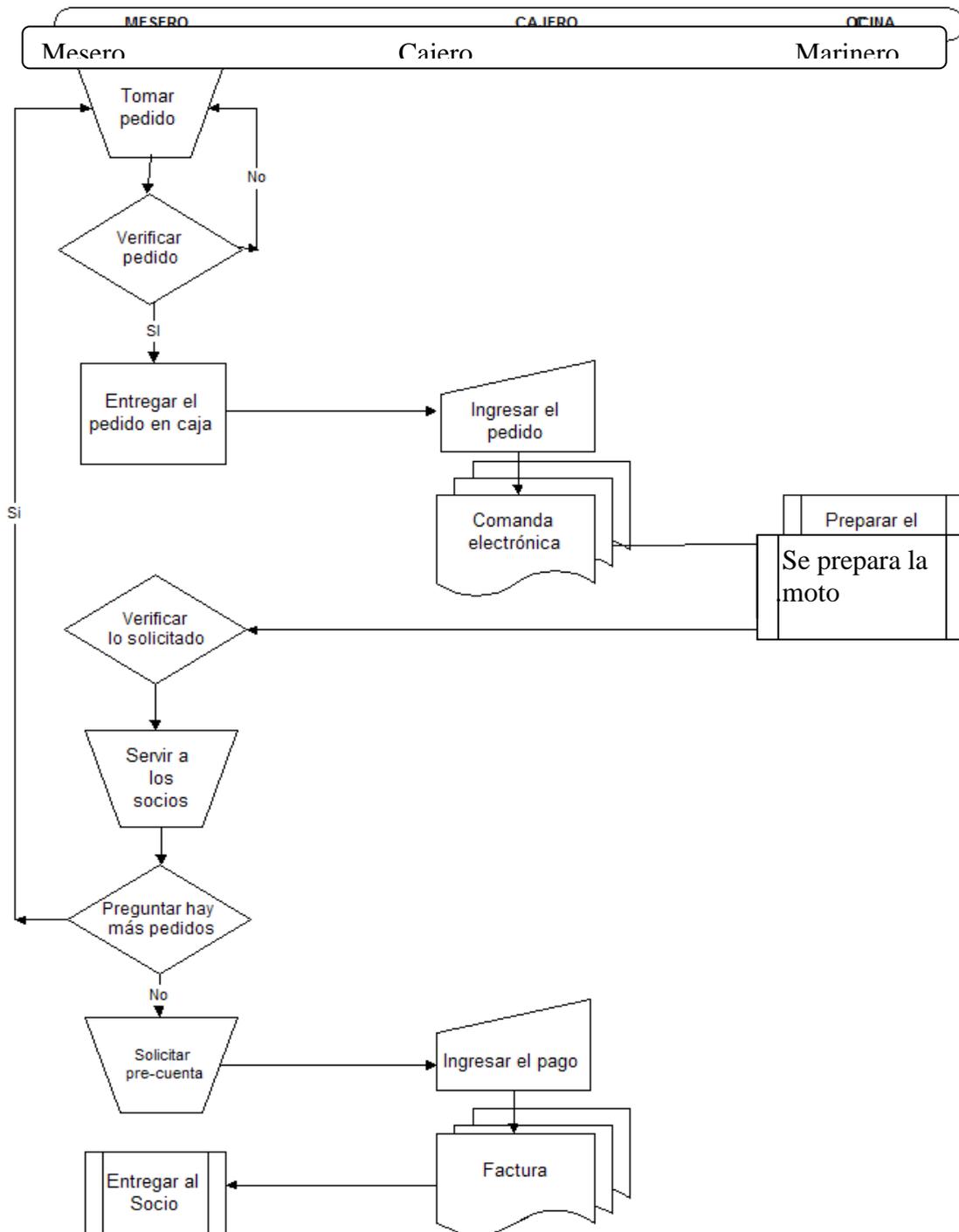
VENTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



Fuente: Departamento de OYM

Elaborado por: Franklin Gonzalez

**Grafico N° 4 DIAGRAMA DE FLUJO Y PROCEDIMIENTO.-
ALQUILER DE SERVICIO DE SPA Y MOTO ACUATICA**



Fuente: Departamento de OYM

Elaborado por: Franklin Gonzalez

-

2.2.1. Análisis del recorrido.-

El recorrido del proceso inicia cuando el socio decide hacer un consumo, y como existen 2 restaurantes, 6 piscinas 3 de ellas con sus respectivo bar, el recorrido será diferente en cada uno de ellos.

El recorrido analizado corresponde a la venta de alimentos y bebidas, por lo que se encuentra estructurado de acuerdo a fases bien identificadas durante el proceso.

Restaurant Barco Annette.-

Toma y despacho de Pedidos.-

Inicia junto a las piscinas donde se recepta el pedido al socio, luego el mesero se traslada hacia la caja donde se ingresa el pedido al sistema, el pedido se imprime remotamente junto al centro de producción (cocina) es entonces donde se prepara el alimento, una vez listo es entregado al mesero que sirve al socio en la mesa.

Retiro de vajilla utilizada.-

Inicia cuando el mesero inspecciona sus mesas asignadas e identifica todos los platos desocupados, procede a recogerlos y los traslada hasta el área de posillería.

Cierre de Cuenta.-

Tiene su inicio cuando el socio indica al mesero que desea su cuenta, este se traslada a caja donde solicita la precuenta del socio, procede a entregar al socio su precuenta y recibe de este la forma de pago, se traslada hasta caja y entrega medio de pago para cancelar la cuenta del socio, recibe del cajero la factura se la lleva al socio solicita su firma, entrega original y regresa a caja para entregar copia de la factura.

Restaurante La Roca.-

Toma y despacho de Pedidos.-

Inicia cuando se recepta el pedido al socio, luego el mesero se traslada hacia la caja donde se ingresa el pedido al sistema, el pedido se imprime remotamente

junto al centro de producción (cocina) es entonces donde se prepara el alimento, una vez listo es entregado al mesero que sirve al socio en la mesa.

Retiro de vajilla utilizada.-

Inicia cuando el mesero inspecciona sus mesas asignadas e identifica todos los platos desocupados, procede a recogerlos y los traslada hasta el área de posillería.

Cierre de Cuenta.-

Tiene su inicio cuando el socio indica al mesero que desea su cuenta, este se traslada a caja donde solicita la precuenta del socio, procede a entregar al socio su precuenta y recibe de este la forma de pago, se traslada hasta caja y entrega medio de pago para cancelar la cuenta del socio, recibe del cajero la factura se la lleva al socio solicita su firma, entrega original y regresa a caja para entregar copia de la factura.

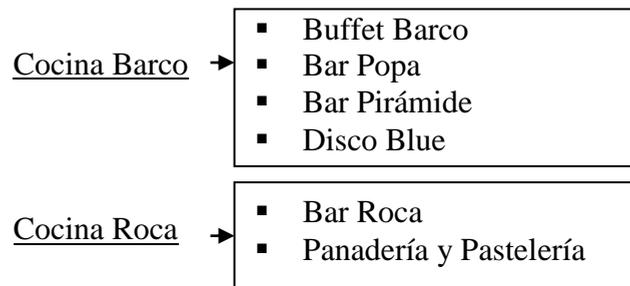
VER ANEXO 7

2.3. Planificación de la Producción (MRP II) [Método Actual].-

No existe en realidad una planificación técnica de la producción en los centros de producción (cocinas de producción), esta se encuentra directamente relacionada con la experiencia del Chef a cargo.

2.3.1. Análisis de la capacidad de producción.-

Los centros de producción son los siguientes:



Bodega Cocina Personal

Para el almacenamiento general de las materias primas, se utilizan las siguientes Bodegas:

Bodega Víveres Secos

Bodega congelados

Bodega Bares

Bodega Varios, Descartables y Bebidas soft

Bodega Insumos Limpieza y Químicos

Bodega Vajilla y Cristalería

Bodega Manteles y Uniformes

Bodega Muebles y Enseres

Bodega Electricidad, Fontanería y Mantenimiento

Bodega Suministros de oficina

Bodega Utensilios de cocina

Partiendo de las ventas de alimentos y bebidas, se deduce que la máxima cantidad de personas atendidas durante la temporada fue en el mes de Febrero durante el feriado de carnaval donde los platos vendidos fueron de 18,140 el total de cuentas durante el mes fue de 5462, teniendo febrero 28 días, la afluencia diaria fue de 195 familias promedio y si cada familia tiene promedio 5 integrantes, resulta que diariamente se logra servir a 975 personas.

2.3.2. Análisis de eficiencia.-

Para por mes, luego clasificar las perdidas en la producción que en este caso son: calcular la eficiencia, tomar como base los platos (menú ítem) vendidos que son los platos totales producidos

- Rechazos.- Los rechazos son todos los platos preparados pero que no fueron consumido por los socios por diferentes causas.
- No vendido.- los No vendidos son los que se prepararon para la venta (postres) y no se lograron vender en su tiempo de consumo.
- Desperdicio.- son todos aquellos alimentos que se caducaron.
- Mala Operación.- son los que se dañan por accidentes de trabajo.
- Falla Insumos.- cuando los productos a despachar están defectuosos de fabrica (colas, cervezas, etc.)

Obteniendo en Enero una eficiencia del 97.51%, Febrero 97.10 %, Marzo 98.78%, Abril 98.45 %, Mayo 97.15%, Junio 98.64 %. Calculando un promedio considerando los meses de mayor movimiento que son de enero a marzo por temporada resulta una eficiencia del 97.80%.

Los cálculos realizados se basan en la capacidad instalada en el restaurante determinada en el numeral 2.3.1, la capacidad de atención es de 975 personas diarias aproximadamente.

$$\% \text{ Eficiencia} = \left(1 - \frac{\text{Días que hubo quejas}}{\text{Días observados}} \right) \times 100 = \left(1 - \frac{40 \text{ días}}{180 \text{ días}} \right) \times 100 = 78\%$$

Análisis de los costos de producción.-

Los ingresos se encuentran repartidos en 2 rubros: alimentos y bebidas con el 51.15% y las alícuotas de mantenimiento el 48.85% del total de los ingresos.

Los costos son los siguientes: costo alimentos y bebidas, descuentos y devoluciones con el 42.17%, 4.48% y 2.46% respectivamente.

Los Gastos Operativos Generales representan el 42.70% con respecto al ingreso por concepto de ventas de alimentos y bebidas.

Siendo el resultado acumulado de Enero a Julio del 2007 de **USD 88,665.92** que representa el **32.18%** de beneficio neto.

2.4. Análisis de FODA.-

Fortalezas y Debilidades.- (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

- Fortalezas

- Apoyo y respaldo de la Gerencia para mejorar la rotación de inventarios y la atención al socio.
- Maquinarias, Equipos y sistemas de última generación, en los centros de producción para mejorar el desempeño de estas áreas.

- Creación de nuevos productos y servicios, ampliando el mercado objetivo generando nuevos socios y por defecto un aumento periódico en las ventas de alimentos y bebidas.
- Recurso humano comprometido con su labor, en las diferentes áreas donde desarrollan sus actividades. Prestos a colaborar con los cambios a proponer si estos mejoran los métodos o condiciones de trabajo.

- Oportunidades

- Equipos de investigación y desarrollo, contratación de servicios informáticos y desarrollo de software propios para el desenvolvimiento del negocio.
- Alianzas estratégicas, con instituciones emisoras de tarjeta de crédito y convenios de exclusividad con diferentes marcas, lo que permite compartir gastos y reducir costos sobre todo en la presentación de eventos especiales.
- Incursión a nuevos mercados, a través del desarrollo del e-commerce dentro de las operaciones de la empresa.

- Debilidades

- Falencias en la comunicación, producido especialmente por la falta de preparación del personal.
- Falta de incentivos por mejoras realizadas, los incentivos no alcanzan todos los niveles de la organización por lo tanto existen envidias y desmotivación del personal.
- Falta de capacitación al personal, las capacitaciones se realizan una vez por año, antes de iniciar una nueva temporada, pero sólo para el personal nuevo. El personal de planta no recibe una renovación o actualización de sus especializaciones.
- Funciones nominales y sin facultades para actuar, lo que existe en ciertos cargos es nombrar un responsable de los materiales, del área y del personal pero sin ninguna atribución específica del cargo.

- Amenazas

- Pérdida de participación en el mercado, por el desarrollo acelerado de la competencia y nuevos negocios en la misma área.

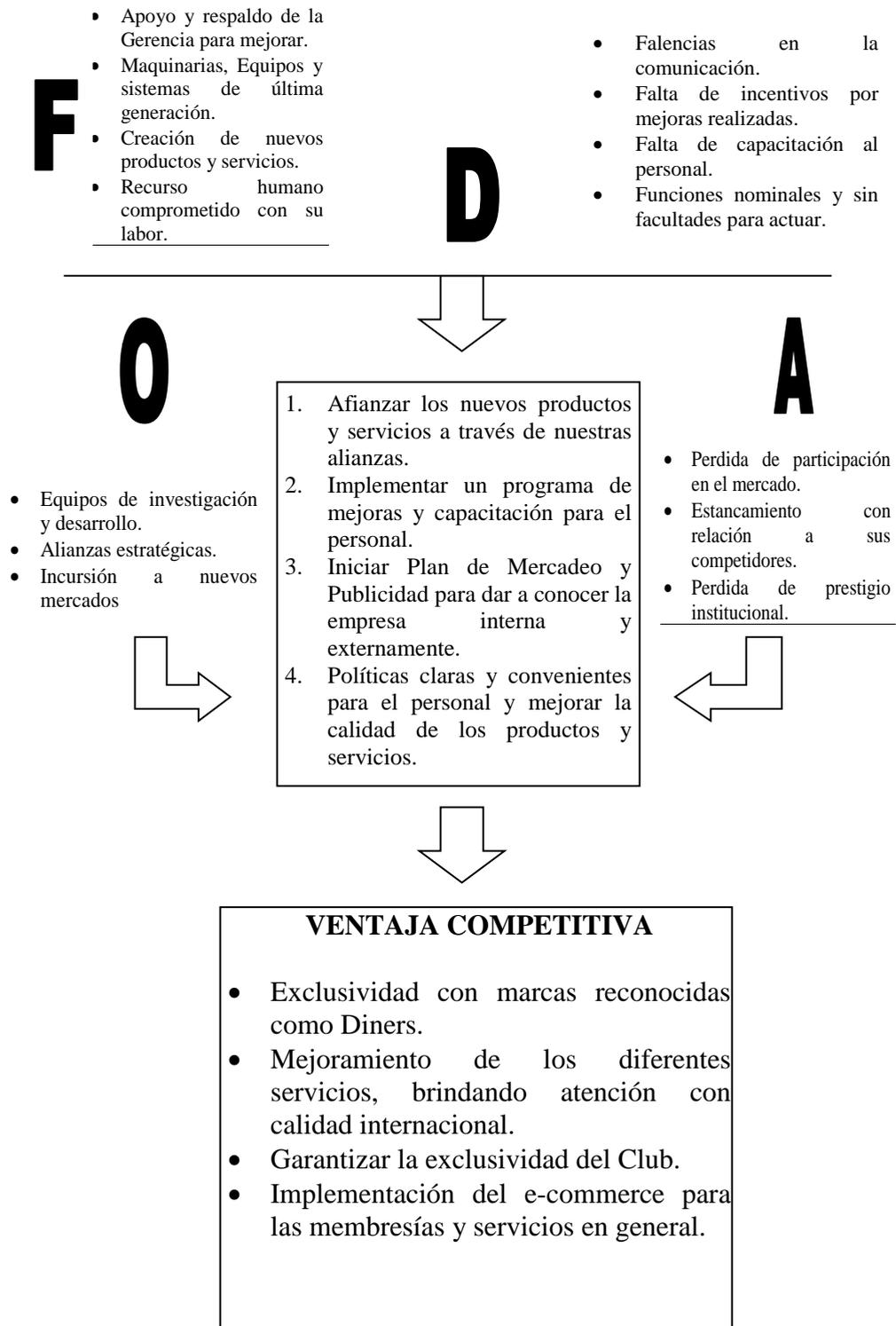
- Estancamiento con relación a sus competidores, no existe una extensión de los servicios ofrecidos y no se toma en cuenta al cliente interno, cerrando la comunicación una vez que se convirtió en socio.
- Perdida de prestigio institucional, por los diferentes problemas no solucionados a tiempo y de la forma correcta, mal trato a los socios, deficiencia en los servicios y pérdida de la exclusividad.

2.4.1. Matriz de FODA.-

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la Empresa, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedar con los que revisten mayor importancia.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Lista de Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo y respaldo de la Gerencia para mejorar. • Maquinarias, Equipos y sistemas de última generación. • Creación de nuevos productos y servicios. • Recurso humano comprometido con su labor. 	<p style="text-align: center;">Lista de Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falencias en la comunicación. • Falta de incentivos por mejoras realizadas. • Falta de capacitación al personal. • Funciones nominales y sin facultades para actuar.
<p>Lista de Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos de investigación y desarrollo. • Alianzas estratégicas. • Incursión a nuevos mercados 	<p style="text-align: center;">FO (MAXI-MAXI)</p> <p><i>Estrategias para maximizar las Fortalezas y Oportunidades.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Afianzar los nuevos productos y servicios a través de nuestras alianzas. 	<p style="text-align: center;">DO (MINI-MAXI)</p> <p><i>Estrategias para minimizar las Debilidades y maximizar Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de mejoras y capacitación para el personal.
<p>Lista de Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perdida de participación en el mercado. • Estancamiento con relación a sus competidores. • Perdida de prestigio institucional. 	<p style="text-align: center;">FA (MAXI-MINI)</p> <p><i>Estrategias para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar Plan de Mercadeo y Publicidad para dar a conocer internamente y externamente. 	<p style="text-align: center;">DA (MINI-MINI)</p> <p><i>Estrategias para minimizar las Debilidades y Amenazas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas claras y convenientes para el personal y mejorar la calidad de los productos y servicios.

GRAFICO N° 5 GRAFICOS DAFO MARCLUB



Fuente: Departamento de OYM

Elaborado por: Franklin Gonzalez

CAPITULO III

3.1 REGISTROS DE LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL SERVICIO.

Los problemas más comunes que se presentan en el proceso de producción son los registrados en el sistema, el cual indica las veces y el motivo porque un plato sale rechazado, los descargues de los productos a través de las recetas.

Los rechazos ocurren en los diferentes restaurantes; en este tenemos 2 restaurantes: Restaurante La Roca y Restaurante Barco; el primero se especializa en comida gourmet y el segundo en comidas rápidas, el servicio va de acuerdo a su ubicación en el club. El restaurante La Roca se encuentra ubicado en la zona alta, con vista panorámica y ambientes de lujo; el restaurante Barco se encuentra ubicado en los alrededores de la piscina contando con un diseño “Self Service” para atender a gran cantidad de personas.

Durante el proceso de venta de alimentos y bebidas los problemas que se presentan pueden tener varios orígenes o causas así como sus efectos para el restaurante. Dentro de los cuales podemos clasificarlos en los cuantificables y los no cuantificables (en dólares), de tal forma que lo que no tiene valor en dólares es cuando no existen los ingredientes para preparar un plato (No Hay Plato) lo que indica que no tendremos eso como pérdida sino como una insatisfacción de nuestro socio, más no así los otros problemas que son: Cliente insatisfecho, Equivocación del salonero, No está de acuerdo, Equivocación del cajero, Tardanza; en todos estos casos el plato ya fue preparado y servido, es entonces cuando sucede el error.

En la **Tabla N° 1** se encuentran el detalle de los problemas y su descripción individual.

3.1.1. Análisis de los problemas que afectan al servicio.-

Para analizar las causas y sub-causas que generan los problemas enunciados en el numeral anterior se procedió a realizar una encuesta al personal que se encuentra directamente relacionado en este proceso.

Los encuestados fueron: cajeros, chef y servicio al cliente. Esta encuesta incluyó preguntas sencillas del porque suceden estos problemas, con un enfoque específicos en el área donde desarrolla su función.

Para poder determinar las verdaderas causas las respuestas proporcionadas por el personal se tabulo en una tabla donde consta una columna con los usuarios encuestados y en otra el problema a analizar, así igualmente se procedió con los demás problemas, ver **TABLA 2**

Para determinar una conclusión hay que agrupar las coincidencias de las respuestas, por ejemplo que el problema de “*Cliente Insatisfecho*”, responde más bien a un factor importante el que es atender a un niño, ya que este es siempre indeciso por su edad y mal se podría atribuir que se trata de capricho del cliente o mala calidad en el plato servido o atención al cliente, pero lo que si es innegable es la mayor atención que deberán tener todos los meseros cuando se encuentren ante esta situación; es decir, como deben estar predispuestos a identificar estos casos, tomando conciencia de los errores que se pueden producir ante este tipo de situaciones, sólo así se reducirá la frecuencia de este problema en el club.

3.2. Índice de rechazos, tipos de defectos y desperdicios.-

Para la cuantificación de los problemas se consideran los datos registrados durante el primer semestre del año 2007, o sea: enero, febrero, marzo, abril, mayo junio y Julio.

Estos incluyen los meses de temporada alta (o Costa) que son enero, febrero y marzo, que es donde se observa una incidencia más acentuada de todos los problemas en estudio.

Los diferentes problemas se han codificado, con la finalidad de identificarlos más rápidamente al asociarlo con una letra del abecedario. Luego en otra columna se observan los diferentes problemas que pueden suceder en el restaurante (Roca y Barco), seguidamente cada uno de los meses y en ellos la cantidad de veces que en ese mes que se ha presentado ese problema. Finalmente un total general por causa y otro total por mes.

Hay que recordar que existe un tipo de problema el cual no representa un rechazo en sí, ya por la naturaleza del problema, no se prepara un plato innecesariamente, pero como el objetivo es determinar el índice de rechazo (frecuencia: veces que sucede), si serán tomados en cuenta para análisis posteriores.

Por cada problema se registran las siguientes cantidades: cliente insatisfecho (712), no hay plato (82), equivocación del saloner (197), no está de acuerdo (66), equivocación cajero (49), tardanza (103).

Los totales mensuales son: enero (285), febrero (474), marzo (159), abril (52), mayo (56), junio (48), julio (29), Agosto (28), Septiembre (26), Octubre (11), Noviembre (19), Diciembre (26). Para mayor apreciación en la Tabla N°3 encontraremos el cuadro de rechazos y devoluciones por diversos motivos

3.3. Análisis de Pareto según frecuencia del numeral

Para realizar un análisis de Pareto se parte de la Tabla N° 3, los problemas en una columna con su respectivo código y sus frecuencias acumuladas desde Enero a Junio del 2007.

Proceder a ordenar los datos de forma descendente; o sea, desde la frecuencia mayor a la menor con su total respectivo. Calcular su frecuencia relativa y acumulada con los registros tabulados en la **Tabla N° 4.**

Para obtener la frecuencia relativa se procedió de la siguiente forma:

$$\text{Frecuencia Relativa} = \frac{\text{Frecuencia individual}}{\sum \text{frecuencias}} \times 100 \% = \frac{683}{1027} \times 100 \% = 66.50 \%$$

De esta forma para cada uno de los problemas presentados.

El cálculo de la frecuencia acumulada es de la siguiente forma:

$$\text{Frecuencia Acumulada} = \text{Frecuencia Relativa} + \text{Frecuencia Acumulada}$$

$$\text{Frecuencia Acumulada} = 66.50\% + 0 \% = 66.50\%$$

$$\text{Frecuencia Acumulada} = 14.61\% + 66.50 \% = 81.11\%$$

Así sucesivamente para las demás frecuencias acumuladas, cabe resaltar que la sumatoria de las frecuencias relativas debe ser 100 % y la última frecuencia acumulada debe ser del 100 %. Esto nos demuestra que el cálculo se ha realizado de manera correcta.

En la Tabla N° 4 se reúnen todos los datos necesarios para construir un diagrama de Pareto, colocando en el eje de las abscisas (X) los problemas y en el eje de las ordenadas: del lado izquierdo las frecuencias y del derecho las frecuencias en porcentajes.

Graficar la curva que va desde el problema con mayor frecuencia hasta el 100% (del total de las frecuencias individuales). Proceder a dibujar una línea horizontal en el 80% y después una perpendicular hacia el eje de las abscisas, determinando un área que indicará los problemas que hay que resolver, aplicando la teoría de Pareto de los muchos triviales y los pocos vitales.

3.3.1 Análisis por tipo de problema (defectos).-

Del diagrama de Pareto se concluye que de los 7 problemas inicialmente enunciados, gráficamente el mayor porcentaje (80%) resulta de los problemas:

- Cliente insatisfecho.- este obtuvo como resultado el 66.50% sobre los problemas totales.

- Equivocación de Saloner.- este problema dio como resultado el 14.61 % sobre los problemas totales.

Al sumar las frecuencias de estos 2 problemas da como resultado el 81.11% que se enmarcan bajo el parámetro del 80/20, esto indica que habrá una reducción considerable de los problemas, si se plantean soluciones primeramente a estos problemas.

VER GRAFICO 1

3.4. Diagrama de Causa-Efecto.-

Para la elaboración del Diagrama Causa-Efecto, considerar las 5 M: Mano de obra, Maquinarias, Medio Ambiente, Métodos y Materiales.

Clasificar todas las diferentes causas secundarias de los problemas en cada una de las causas principales y graficar el Diagrama de Ishikawa o Causa – Efecto, donde se representa gráficamente todas las causas secundarias y causas principales que producen un Efecto (problema), al que se establecerá una solución.

Al agrupar los datos se presentan de la siguiente forma:

- Mano de Obra: Equivocación de Cajero y Equivocación de Saloner.
- Maquinarias: Tardanza.
- Métodos: No hay plato.
- Materiales: No esta de acuerdo.
- Medio: Cliente insatisfecho.

Todo esto tiene como Efecto: Rechazo y devolución de platos por los Socios.

VER GRAFICO 2

3.5. Cuantificación de las pérdidas ocasionadas por los problemas.-

La cuantificación de los problemas por tipo se realiza de acuerdo a los reportes de rechazos de ventas en un período de tiempo.

Dicho periodo de tiempo va desde Enero hasta Junio del 2005, determinar la cantidad total por mes sucedida por cada tipo de problema y valorizar, tener en cuenta que todos los platos rechazados no fueron los mismos y que cada uno tiene un precio diferente; por lo tanto, son cantidades individuales versus valores individuales que multiplicados y sumados da como resultado el total en dólares por tipo de problema y finalmente con una sumatoria de todos ellos en un mes se determinará las pérdidas ocasionadas por los problemas.

Hay que considerar que el tipo de rechazo “NO HAY PLATO”, nos indica que como no hubieron los ingredientes necesarios para producir un plato, este no se preparó por lo tanto no hubo pérdida de materia prima. Es por esto que no se consideran los valores registrados por estos en la sumatoria general por mes.

Los resultados obtenidos son: 1209 rechazos que representan USD 38590.77

Estos resultados servirán para cuantificar el costo de las soluciones, las mismas que deben presentar factibilidad económica y operativa

3.6. Diagnóstico.-

Al haber analizado el área de producción y ventas de alimentos y bebidas; existen 6 problemas recurrentes, de los cuales 2 se pueden considerar como críticos según el Diagrama de Pareto.

Para estos problemas críticos se desarrollarán soluciones basadas en un estudio exhaustivo de cada problema individualmente, aplicando diferentes métodos de Ingeniería Industrial.

Considerando que estos representan el 81.11% de los problemas y el costo total neto de los problemas durante 12 meses USD 38590.77.

Finalmente la solución a implementar debe justificarse tanto en la inversión a realizar (recurso humano, material o económico), dentro de la cuales recomiendo un Estudio de Métodos de trabajo para determinar los métodos operacionales que permitan mejorar los Servicios de Alimentos y Bebidas.

VER TABLA 7.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

4.1 Planteamiento y Análisis de las alternativas de solución.-

En la medida en que aumenta la cantidad de socios y de los servicios que se ofrecen a los socios, junto con los costos indirectos de la compañía, los criterios de distribución de costos indirectos que utilizan los sistemas tradicionales, generalmente unidades físicas como horas hombre, horas máquina o costos directos, ha llevado a serias distorsiones respecto al costo real de los productos/servicios y clientes. Por lo tanto, la información entregada por los sistemas tradicionales, si bien es suficiente para cumplir con las normas tributarias, no entregan información real ni confiable para la toma de decisiones. Por lo tanto, utilizar esta información para la toma de decisiones repercute directamente en la calidad de los resultados de dichas decisiones.

Los problemas analizados en los capítulos anteriormente, ambos afectan directa o indirectamente al personal, por lo tanto, las soluciones están dirigidas a este grupo humano, a sus equipos de trabajo y a su forma de trabajo. Adicionalmente interviene el cliente por lo que también se lo incluye para obtener soluciones más concretas con resultados efectivos.

Como se encuentra determinado los problemas identificados y agrupados como “Cliente Insatisfecho” y “Equivocación del Salonero” son el objetivo a eliminar, para lo cual se planteará soluciones que incluyan actividades que resuelvan a ambos tipos de problemas.

De manera general, una de las alternativas sería:

Capacitación

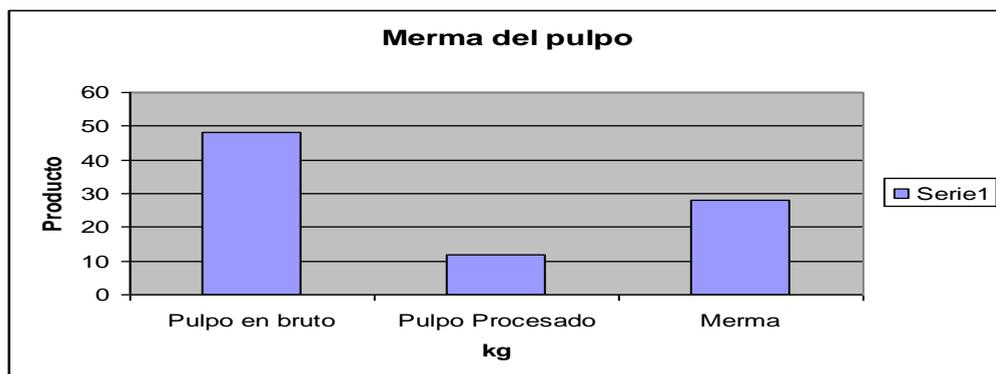
del personal con respecto a la creación de un sistema de control de inventario, rediseño de los procedimientos de atención al cliente y planificación del servicio.- esta alternativa trata de resolver el problema preparando al personal sobre las diferentes circunstancias que se pueden presentar durante la atención al público y la forma de resolverlo.

Muchas veces cuando los socios quieren un servicio de alquiler de moto y no contamos con las herramientas suficiente nos vemos en la obligación de alquilar ciertas maquinas para poder brindarle un buen servicio.

Con respecto a los productos que tenemos existen ítems que tienen mucha merma y desperdicios en los cuales anotaremos a continuación.

Pulpo.- En el pulpo cuando lo compramos en bruto se pierde casi el 70% de su peso original esto se debe a que cuando en el momento de Cocción se pierde todo el agua que lleva el producto y solo se utiliza para vender es el 30%. Un ejemplo de ellos es que el mes de marzo se compro 40Kg de pulpo se lo proceso y solo 12Kg nos sirvieron los 28Kg es de merma que es del producto.

Cuadro N° 9 CUADRO DE MERMA DE PULPO



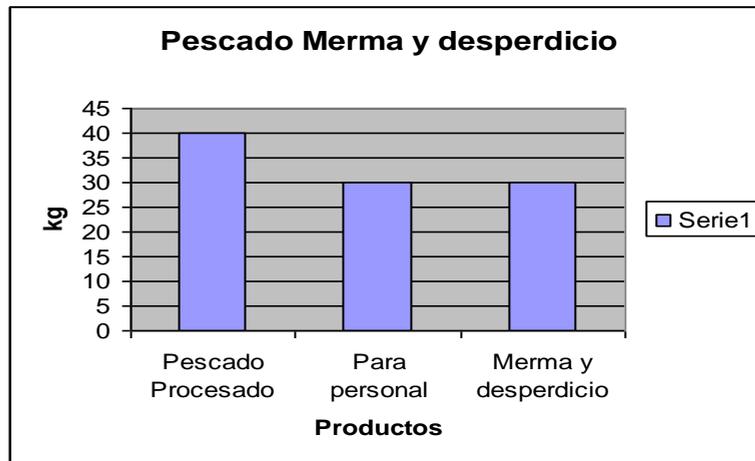
Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Pescado.- En el Mar club se trabaja con diferentes tipos de pescado ya sea Corvina, Guato, o Róbalo, en la cual se cumple el mismo proceso para los 3 productos el igualmente y se considera a parte de la merma se considera el

desperdicio. En la cual el 40% se utiliza para los socios el 30% de para el personal el 30% de entre merma y desperdicio.

Cuadro N° 10 CUADRO DE MERMA DE PESCADO



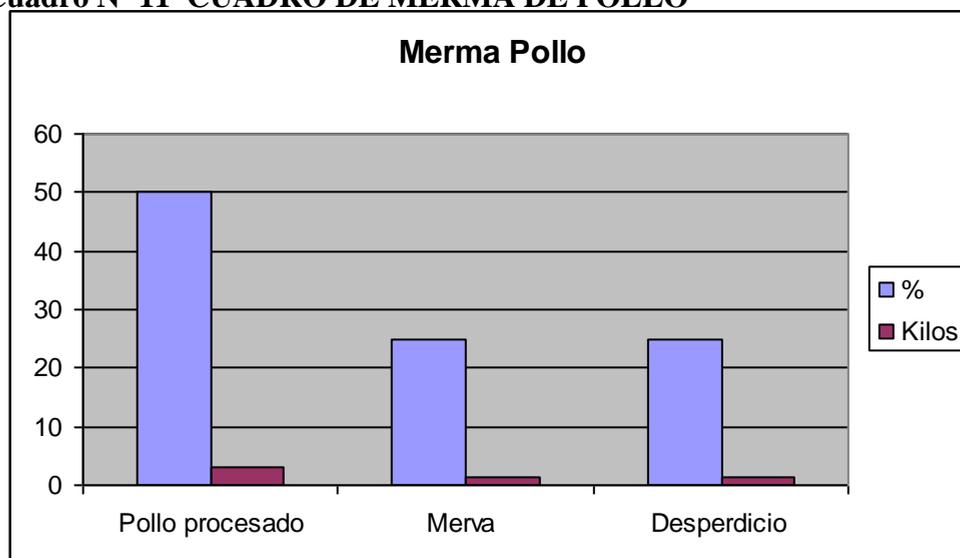
Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Otro producto en la cual se pierde cuando se procesa es el pollo ya que se lo compra de dos forma en bruto, y en kilos de pechuga, un ejemplo el pollo que le compramos a pronaca hay desperdicio y merva ya que solo del pollo lo que se utiliza es el 50% el 25% es de merva y el otro 25% es de desperdicio.

Esto lo veremos en el cuadro acontinuación.

Cuadro N° 11 CUADRO DE MERMA DE POLLO

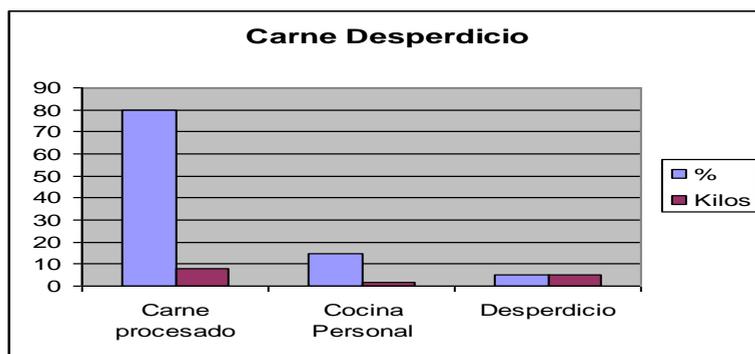


Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

En la carne sucede que también se tienen dos proveedores pronaca y el mercado de Santa Elena, ya que se compran diferentes tipos de carnes que no tiene un proveedor pero lo tiene otro, en la carne la compramos a granel y fileteada ya que los cocineros se encargan de limpiarlas sacarles la grasa y las porcionamos para brindarles al cliente aquí hay poca perdida ya que del 100% de la carne se utiliza el 80% el 15% se la dan a la cocina general del personal y el 5% es de desperdicio.

Cuadro N° 12 CUADRO DE MERMA DE CARNE



Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

El sistema sugerido para el control de inventario es el llamado ABC. El sistema ABC del control de inventarios se basa en el supuesto de que tenemos productos "A", que componen al menos el 70% del valor total en dinero de la materia prima, productos "B" que componen aproximadamente 20% del valor de nuestro inventario y "C" que son el 10% restante, aproximadamente.

1. Anterior a cualquier clasificación, es recomendable llevar a cabo un inventario físico total, junto con la lista de precios de los productos que componen el inventario.
2. Posteriormente, resultará de mucha utilidad el "unitizar" todos los productos de nuestro almacén, es decir, si por ejemplo utilizamos frijol, no sería recomendable surtirlo a cocina proporcionándole el costal completo, sino previamente debería ser porcionado y embolsado en paquetes. Digamos que cada carga de la olla express puede recibir y hacer dos kilos de frijol, de modo que cada unidad sería igual a cada bolsa de dos kilos, en lugar de cuantificarla por saco o simplemente por kilo.

3. Se llevaría entonces a cabo la clasificación ABC. Como ejemplo podemos tener el caso de una coctelería, que tendría la siguiente composición[1]:

Los productos que más valor tienen asignado en su inventario son prácticamente mariscos y bebidas, los cuales son también su producto principal.

La clasificación ABC sería entonces la siguiente

Atendiendo a lo anterior podemos decir que son los productos A (mariscos y bebidas) los que mayor utilidad le dan a la empresa y por lo tanto, deben ser los que tenemos que cuidar y controlar más.

No sólo para el ramo restaurante, sino también para cualquier empresa comercial se aplican estos principios. Entonces, necesitamos un registro que cubra AL MENOS todos los productos que identificamos como tipo A y tipo B, que son los que merecen de mayor resguardo, pero también mayor cuidado y atención en cuanto a la calidad que presentan.

Los productos C pueden controlarse empíricamente o si se desea mediante hoja de cálculo, sin embargo, no es obligatorio un control estricto sobre ellos, pues esto aporta poco valor a la empresa y a sus utilidades y sí puede aumentar sus gastos operativos ya que aumenta el tiempo que el personal encargado tarde en realizar dicha labor.

La clasificación entonces quedaría como sigue:

Cuadro N° CLASIFICACION DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTO	PROVEEDOR	ORIGEN
CAMARON GIGANTE U15	PESCADERIA EL ANZUELO	LO COMPRAMOS EN SU LOCAL
PULPO	PESCADERIA EL ANZUELO	LO COMPRAMOS EN SU LOCAL
CARACOL	PESCADERIA EL ANZUELO	LO COMPRAMOS EN SU LOCAL
REFRESCOS	COCA COLA	NOS LO SURTEN A DOMICILIO
CERVEZAS	GRUPO MODELO	NOS LO SURTEN A DOMICILIO
JITOMATE	MERCADO HIDALGO	LO COMPRAMOS EN EL MERCADO
CEBOLLA	MERCADO HIDALGO	LO COMPRAMOS EN EL MERCADO

Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

4. Una vez que hemos clasificado nuestro inventario por tipo y por origen podremos llevar a cabo una lista de control cuyo ejemplo mostramos a continuación:

En el siguiente cuadro podemos visualizar las entradas semanales de los productos de los diferentes proveedores, además se tiene mucho en consideración los precios

RELACION DE ENTRADAS Y SALIDAS DE ALMACEN

PROVEEDOR	OCEAN PARK	INICIAL			
PRODUCTO	PRESENTACION	CANT.	P.U.	CÓDIGO	IMPORTE
CAMARON GIGANTE U15	MARQUETA DE 2.2KG	10.00	380		3.800
PULPO	KILOGRAMO	10.00	60		600
CARACOL	KILOGRAMO	10.00	40		400
			-		-
			-		-
PROVEEDOR	COCA COLA				
COCA COLA	REJA DE 24 BOTELLAS	5.00	108		540
COCA COLA LIGHT	REJA DE 24 BOTELLAS	5.00	108		540
MANZANA LIFT	REJA DE 24 BOTELLAS	5.00	108		540
SPRITE	REJA DE 24 BOTELLAS	5.00	108		540
DELAWARE	"PLANCHA" DE 20 LATAS	5.00	108		540
			-		-
			-		-
PROVEEDOR	GRUPO MODELO				
CORONA	CARTON DE 24 BOTELLAS	5.00	168		840
VICTORIA	CARTON DE 24 BOTELLAS	5.00	192		960
NEGRA MODELO	CARTON DE 24 BOTELLAS	5.00	192		960
			-		-
			-		-
PROVEEDOR	MERCADO HIDALGO				
JITOMATE	KILOGRAMO	8.00	30		240
CEBOLLA	KILOGRAMO	8.00	30		240

Fuente: Departamento de Bodega

Elaborado por: Franklin Gonzalez

6. Una vez con el inventario inicial, podremos registrar -también en hoja de cálculo- los consumos diarios de nuestras unidades de productos, como "Entradas" y "Salidas", en el día en que sucedan.

Dicha lista de control nos servirá en primera instancia para controlar los consumos diarios y semanales, así como para elaborar una lista de compras que puede incluir el monto de dinero que vamos a gastar.

Mediante el control de inventarios se eliminan los tiempos muertos ya que cualquier cajera capacitada puede llevar a cabo el registro, con el apoyo de la persona encargada de recibir el material.

Para el conteo físico siempre se puede utilizar al personal operativo, de modo que sea más rápido. El objetivo es que el empresario siempre cuente con información valiosa para un mejor control de sus costos y su flujo de efectivo

En lo que tiene que ver con las membresía cada año va incrementando cada vez mas al año se van haciendo 70 socios por año en la actualidad contamos ya con 700 socios activos, y estamos a la espera de mas.

En el siguiente cuadro se muestra como ha ido incrementando la venta de membresía en el club veremos cuales son los mas fuertes en el primer semestre del año y vemos que febrero y marzo es que nos representa mas dinero.

4.1.1. Alternativa de solución “A”.- Al implementar un sistema de costeo ABC se identifican costos y utilidades ocultas, lo que modifica los resultados que tiene generalmente la administración respecto a la rentabilidad de cada uno de sus clientes. La diferencia se debe a que los costos de marketing, los costos de pre y post venta y los costos administrativos no se han asignado a cada cliente en forma individual, o porque la asignación se hace en forma arbitraria, asignando según la venta y no según el inductor de costos apropiado

Las alternativas podrían dividirse para cada tipo de problema, pero ambos tienen una similitud en cuanto a la forma de solucionarlo por lo que la alternativa “A” busca integrar propuestas de soluciones que mejoren o eliminen ambos problemas con la aplicación de varias acciones.

- Programas de Capacitación Continua.- dictada por personal interno para los procedimientos de atención y personal externo para actualización de conocimientos o aplicación de nuevas técnicas. Dividida en secciones según su aplicación como: Pre Temporada (Diciembre), Durante la Temporada (Enero a Marzo) y Post Temporada (Abril a Noviembre).

Dentro de la Capacitación continúa se vera los siguientes cursos.

Cuadro N° 12 CAPACITACION CONTINUA

Programas de Capacitación continua

Pre Temporada	Curso de Higiene Normas HACCP	Curso de RRHH
Temporada	Cursos de conservación de productos	Requisiciones de productos
Pos temporada	Eventos, revisión de recetas	Cursos para cheff de comida internacional y china

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Mediante el desarrollo e implementación de un sistema ABC se obtiene gran cantidad de información relevante para la toma de decisiones, tal como:

costos precisos de productos/servicios.- En el siguiente cuadro veremos como tenemos un costo de productos, veremos como el consumo del pollo su precio fue de \$9000 si el sistema ABC y con el sistemas reduce la misma cantidad y para el año futuro vamos a \$7200 este se debe que al producto se lo utilizo en su totalidad.

Cuadro N° 13 REDUCCION DE MERMAS

Enero-Junio	Costo sin ABC	2006
5000 KG Pollo	\$ 9,000	
Enero- Junio	Costo ABC	
5000 KG Pollo	\$ 7,200	2007

Elaborado por: Franklin Gonzalez

Costos precisos por clientes y proveedores

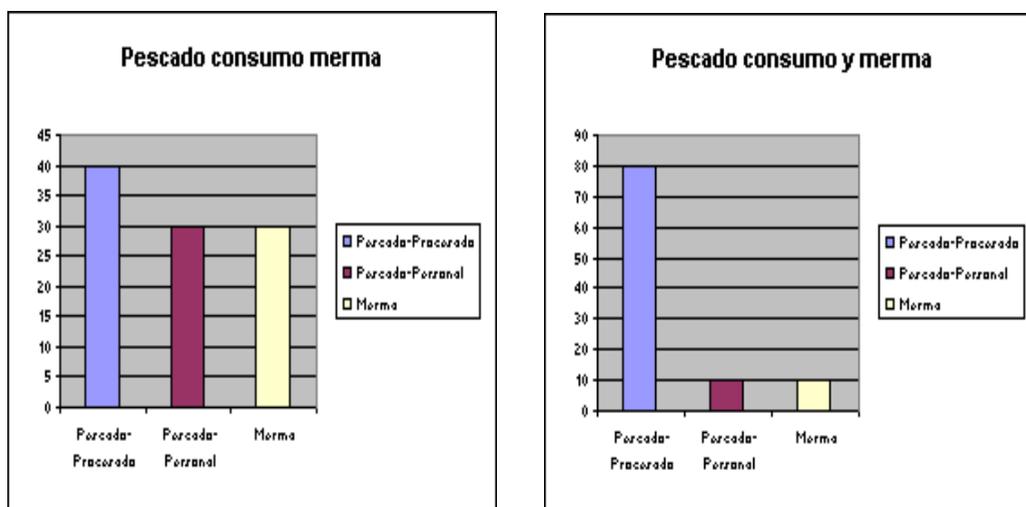
Las facturas de los proveedores son ingresadas a un software para lo cual nos costeara el valor de cada ítems comprado.

consumo de cada recurso (p.ej. mermas y desperdicios de los diferentes productos) por producto, servicio, cliente y actividad.

En la rentabilidad de los productos en la mayoría solo del 40% pero con la capacitación del personal para la manipulación de los productos su eficiencia aumento del 40-80% y se redujo las mermas y desperdicios.

Cuadro N° 14 CUADRO COMPARATIVO DE MERMAS

Pescado	Kilos Anterior	Kilos Actual
Pescado-Procesado	40	80
Pescado-Personal	30	10
Merma	30	10



Elaborado por: Franklin Gonzalez

- costo de las actividades que realiza la empresa

Toda la información generada mediante el modelo de costos sirve para:

Control de costos.- con el Pulpo se pudo controlar el costo del desperdicio y merma ya que del 100% solo se utilizaba el 30% ahora se utiliza el 50% debido a que se esta comprando el pulpo con poco agua.

Optimización de procesos.- En la preparación del pulpo ya que se cambio de proveedor ahora tenemos un producto me mayor calidad y precio.

Fijación de precios y mix de productos.- Existen ítems que no tienen mucha rotación, se converso con los Barman para poder sacar los productos, cambiando recetas.

Estimar costo de producción de nuevos productos.- Se ha hecho convenio con las distribuidores de licores para que nos auspicien en feriados para la impulsación de servicio

Además con el control de inventario es necesario crear las políticas de inventario

POLITICAS DE INVENTARIOS

Las políticas de inventarios deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.

La adquisición de inventarios conlleva un costo de mantenimiento del inventario, un costo por compra y otros costos que serán tratados en las secciones siguientes.

Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en proceso, artículos terminados, artículos de compra-venta, etc., por que cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para su custodia, para su venta, etcétera.

La administración de los inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo. Para el anterior es necesario fijar los niveles de inversión para cada concepto de inventarios y tipo de producto, material, etc., con la flexibilidad de cambio que requiera la demanda del mercado.

Por lo tanto la empresa debe tratar de reducir la inversión de los inventarios para maximizar los rendimientos.

Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores, para la adquisición de los productos(Alimentos, bebidas y Licores). El financiamiento no sólo incluye el monto del crédito sino también el plazo de pago. Sería ideal que las ventas y consumos de los inventarios coincidieran con el pago a proveedores, por

que de esta manera no se asignarían recursos del capital de la empresa para inventarios.

En algunas ocasiones se pueden establecer contratos de consignación, lo que representa de otra forma lo señalado anteriormente.

Cuando el crédito de proveedores es mayor que el tiempo en que los inventarios se venden, se produce una utilidad financiera que no se refleja como tal en la información financiera. La utilidad se genera por que se tienen recursos a través del financiamiento de proveedores sin costo de oportunidad.

Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes. Para afrontar la demanda sin problemas de existencias, se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda y sirviendo ciento por ciento al mercado, pero resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que tiene un costo de oportunidad elevado un ejemplo de ellos es el Whisky.

Se debe determinar el nivel apropiado de los inventarios sin distraer fondos ni afectar en forma importante el servicio de los clientes.

Cuando se tiene únicamente un producto para comercializar el nivel aceptable de faltantes deberá ser cero, siempre se debe tener existencias. A medida que aumentan los productos, tipos, colores, tamaños, etc., deben fijarse parámetros de aceptación para no mantener inventarios muy altos y así poder cubrir la demanda variable del mercado con pocos faltantes.

En los productos de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tengan existencias.

Mantener las existencias de inventarios en artículos "A" mediante una administración personalizada.

Vigilar la exposición de los inventarios ante la inflación y la devaluación de la moneda. Los inventarios son activos no monetarios que no están expuestos a la inflación y devaluación de la moneda.

La productividad se mejora con una producción o compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos y productos terminados, además de productos de compra-venta.

Para la obtención del ahorro de las pérdidas, se ha utilizado la siguiente ecuación:

El 30% representa 30% de desperdicios del pescado

Ahorro de pérdidas = (pérdida por devoluciones)*(30%) + pérdidas por pedidos regresados)*(30%) + Costo de preparación del Plato

Ahorro Pérdida= (\$908.7*30%) + (\$1739.77*30%)+\$876.23

Ahorro pérdida= \$272.61+\$521.93+\$876.23

Ahorro pérdida= \$1670.77

A este costo se de \$1670.77 se le deberán sumar las utilidades que se percibirán por concepto del incremento de las ventas de membresías, mantenimiento de cuentas (alícuotas de los socios) y de las ventas de los productos.

Por otra parte el costo de los activos que se van a adquirir se lo podrá apreciar en el siguiente cuadro.

Costos de la alternativa "A"

SOLUCIONES	VALOR (USD \$)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de un software de control de inventario Sistema AB&C Product manager se Satcom Capacitación para 3 personas del área administrativa. 	25.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e implementación de procedimientos para la capacitación al personal administrativo. 	500,00

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptos de administración y principios de la administración. ✓ Cursos de RRHH para meseros y personal administrativo ✓ Materiales: carpetas, hojas, tinta (30 copias, de 3 hojas) ✓ Tiempo de capacitación (2 semanas) ✓ La Capacitación se la realizara en las Instalaciones del Club Ubicada en la ruta del sol Entrada #5 ✓ Se la realizara en un Horario de 9-12 de la Mañana en temporada baja (desde agosto a octubre) ✓ El tiempo de implementación se la realizara será en un mes ✓ El programa consistira en Inducción del programa a comprar, pruebas a realizar. 	3000.00 30,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de Capacitación Continua. ▪ <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación con personal interno en políticas y procedimientos. ✓ Material: manual de políticas y procedimientos (30 copias, de 25 hojas). ✓ Capacitación con personal externo: 2 cursos ✓ Manual para la capacitación del personal adicional (40 copias, de 60 hojas) ✓ Tiempo de implementación (4 meses) ✓ Material para el seguimiento y elaboración de la planificación (3 copias, 2 hojas). ✓ Prueba pilotos 	1000.00 200.50 1,500.00 50,00 40,00 20,00 200,00
TOTAL COSTO SOLUCIÓN "A"	\$31540.50

El costo por concepto de la alternativa de la solución "A" ascenderá un monto de \$31540.50.

Luego se ha utilizado la siguiente ecuación financiera para determinar la factibilidad de la inversión

$$P = \frac{F}{(1 + I)^n}$$

De donde P es el valor presente a invertir F(beneficio a obtener) es el valor futuro a obtener , i es la tasa de interes y n es el numero de periodos anuales considerados.

$$P(1+i)^n = F; \text{ Cuando } n=1$$

$$38590.77 (1+i) = 31540.50$$

$$1+i = F/P$$

$$1+i = 31540.50/38590.77$$

$$i = 1 - 1.22$$

$$i = 0.22$$

F mensual \$38590.77/4

F mensual \$9647.69

El interés i es 0.22 con la ecuación a futuro se procederá a la obtención del periodo de recuperación de la inversión.

$$P = \frac{F}{(1+I)^1} + \frac{F}{(1+I)^2} + \frac{F}{(1+I)^3} + \dots + \frac{F}{(1+I)^4}$$

$$P = \frac{\$9467.69}{(1+2.2\%)^1} + \frac{\$9467.69}{(1+2.2\%)^2} + \frac{\$9467.69}{(1+2.2\%)^3} + \dots + \frac{\$9467.69}{(1+2.2\%)^4}$$

P	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69
Pac	2.2	2.2	2.2	2.2
P	4,303.50	4,303.50	4,303.50	4,303.50
Pac	4,303.50	8,606.99	12,910.49	17,213.98

La inversión que se va a realizar para la aplicación A que contempla la adquisición de un software con su respectiva capacitación e implementación se recuperara en 4 meses de temporada alta de acuerdo a las operaciones financieras matemáticas desarrolladas.

ALTERNATIVA B**Método de Máximos y Mínimos de Wilson**

Empresa de Mar club presenta los siguientes datos:

demanda anual 1359 platos vendidos

- costo de almacenamiento, expresado en forma de tasa anual "ad valorem" 18%
- costo de lanzamiento de un pedido \$5 por pedido
- costo de adquisición del producto \$100

Aplicando la formula de Wilson se deduce que el tamaño optimo de pedido (LEC o EOQ) es de 27.48 kilos (redondeado a 28 kilos), por lo que la empresa deberá lanzar unos 49 pedidos al año. Si en vez de haber utilizadas unidades para el cálculo hubiéramos utilizado datos de precio para las ventas anuales, el tamaño óptimo de pedido aparecería también expresado en precio.

La generalización de esta formula a otros supuestos mas próximos a la realidad (como, por ejemplo, costos de transporte variables con el tamaño del pedido, bonificación por volumen, demandas variables y probabilísticas, etc.) es analíticamente sencillo, aunque con serias dudas en los casos mas complicados acerca de la rigurosidad matemática del empeño.

Considerando el ejemplo anterior añadiendo una nueva condición:

A partir de las 32 unidades de compra el proveedor aplica un descuento del 5% sobre el total de la compra.

En este caso la hipótesis del modelo de Wilson se modifica en el sentido de que el costo de adquisición del inventario deja de ser no evitable y pasa a ser relevante para el análisis.

Al costo implícito en la Formula de Wilson, que fue el indicado en el epígrafe d) anteriormente expuesto, habría que sumar el costo de adquisición. En consecuencia, el costo total del lote económico de compra sería el siguiente:

$C = \text{costo de lanzamiento de un pedido (pulpo)} \left(\frac{\text{cantidad de platos vendidos}}{\text{unidades de compra}} \right) + \text{tasa anual} * 100 (\text{costo de adquisición de un}$

producto (pulpo)*(cantidad de kilos a pedir/2)+1000*(cantidad de platos vendidos).

$$C = 5 * (1359/32) + 0,18 * 100 * (28/2) + 100 * 1359 = \$ \$ 136.395,00$$

Supongamos ahora que, en lugar del lote económico de compra antes calculado, adquirimos el mínimo número de unidades necesarias para conseguir el descuento, es decir 32 unidades a \$95 c/u, el costo total sería:

$$C = 5 * (1359/32) + 0,18 * 95 * (32/2) + 95 * 1359 = \$ 129.591,00$$

Como el nuevo costo total resulta inferior al anterior, la decisión óptima sería adquirir en cada pedido el número de unidades más próximo a 28 que de lugar al descuento ofrecido, en este caso 32 unidades.

En un caso tan sencillo como este, para evitar riesgos en el uso combinado del lote económico de compra (28 unidades indicadas más atrás) y el nuevo límite (que no tenemos la seguridad que sea el óptimo) de 32 unidades, lo idóneo sería simular con la ayuda de una hoja de cálculo la evolución del costo total del

Reaprovisionamiento para distintas hipótesis del tamaño del pedido, y elegir la que presente un costo mínimo.

REAPROVISIONAMIENTO CONTINUO: EL PUNTO DE PEDIDOS

En esta etapa vamos a tomar en consideración de cómo hacer los pedidos de acuerdo a una base de datos en la cual nos informara cuáles son los máximos y mínimos que debemos pedir, esto nos servirá bastante a nosotros ya que manejamos dos temporadas Altas y Bajas.

Pudiéndose calcular con relativa simplicidad el tamaño óptimo de pedido, con la ayuda de la fórmula de Wilson, la siguiente pregunta que cabría formular sería:

En los modelos de reaprovisionamiento continuo los inventarios se controlan continuamente y el pedido se cursa en el momento en que los inventarios decrecen hasta una cierta magnitud o " punto de pedido" (en inglés "order point"). La cantidad a pedir entonces sería el lote económico de compras. (LEC o EOQ).

Si se respetan escrupulosamente las hipótesis en las que se basa el modelo de Wilson (en concreto, lo que establece que el plazo o periodo de reposición, lead-time, es nulo), el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventarios fuera igual al stock de seguridad. En un caso más general, con el periodo de reposición no nulo, el punto de pedido aparecería cuando el nivel de inventarios fuera igual a la suma del stock de seguridad más la demanda que previsiblemente habría que atender durante el periodo de reposición. Es decir:

Punto de pedido = demanda durante el lead-time + stock de seguridad

REAPROVISIONAMIENTO PERIODICO

Como manejamos dos temporadas en las altas a veces cambia bruscamente ya que por motivo de algún evento o feriado no se puede detectar cuantas personas asistirán al club y a veces nos toca reprovisionarnos de los productos en el andar. En el caso de los modelos de reaprovisionamiento periódico la respuesta a la pregunta ¿cuanto pedir? Es aparentemente sencillo: se lanza una orden de pedido cada cierto tiempo previamente establecido (una vez por semana, o una vez por mes, por ejemplo), denominado periodo de reaprovision. La cantidad a pedir en ese momento (en inglés "order quantity") será la que restablece un cierto nivel máximo de existencias, o "nivel objetivo".

Este modelo de reaprovisionamiento tiende a utilizarse cuando existen demandas reducidas de muchos artículos y resulta conveniente unificar las peticiones de varios de ellos en un solo pedido para reducir los costos de lanzamiento o para obtener descuentos por volumen.

El nivel objetivo de existencias sería, en la hipótesis de periodo de reposición nulo, aquel que garantiza los suministros durante el periodo de revisión. Es decir, la demanda prevista en dicho periodo más un stock de seguridad asociado a dicho periodo si la demanda fuera (caso real) de un tipo probabilista. La cantidad a pedir en cada uno de los momentos preestablecidos sería la diferencia entre los stocks existentes y el stock objetivo.

Si añadimos ahora el supuesto de que el periodo de reposición no es nulo, el nivel objetivo antes calculado habría que sumarle la demanda prevista durante el plazo de reposición, ya que si solamente solicitamos en el momento de la revisión la diferencia entre los stocks existentes y el stock objetivo antes definido, en el momento de la reposición del pedido, algunos días (o semanas) después, no llegaríamos a alcanzar dicho objetivo. En resumen tendríamos que:

Nivel objetivo = Demanda durante el lead-time + Demanda durante el periodo de revisión +

Stock de seguridad

En el Stock de seguridad nos dará la pauta de cómo debemos tener aprovisionada nuestra bodega general para poder satisfacer las necesidades que nos encontremos en la temporada.

El periodo de revisión suele ser fijado por razones de índole práctico, relacionadas con las pautas temporales de gestión de la empresa, y por eso son tan frecuentes periodos de revisión semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, etc. Sin embargo la fijación del periodo de revisión cabe relacionarla, buscando el óptimo, con el concepto de lote económico de compra (LEQ o EOQ).

De acuerdo con este criterio, el periodo de revisión debería coincidir o aproximarse en lo posible al intervalo medio entre dos pedidos que corresponde al lote económico de compra.

Puede suceder que el periodo de revisión coincida con una unidad de tiempo exacta (día, semana, mes, trimestre), si no fuera así, habrá que adecuar la revisión según el buen sentido común del responsable.

Muchas veces el pedido a realizar es diferente al lote económico de compra. Ello significa que los costos del inventario cuando se utiliza el modelo de reaprovisionamiento periódico suelen ser superiores a los costos del modelo de reaprovisionamiento continuo (conclusión evidente) y solo aplicaremos el modelo de reaprovisionamiento periódico cuando sea muy difícil o caro realizar el

seguimiento continuo de los inventarios o surjan economías de escala al simultanear pedidos de múltiples referencias.

Para la obtención del ahorro de las perdidas, se ha utilizado la siguiente ecuación:

Ahorro de perdidas = (perdida por devoluciones)*(30%) + perdidas por pedidos regresados)*(30%) +Costo de preparación del Plato

Ahorro Perdida= (\$908.7*30%) + (\$1739.77*30%)+\$876.23

Ahorro perdida= \$272.61+\$521.93+\$876.23

Ahorro perdida= \$1670.77

A este costo se de \$1670.77 se le deberán sumar las utilidades que se percibirán por concepto del incremento de las ventas de membresías, mantenimiento de cuentas (alícuotas de los socios) y de las ventas de los productos.

Por otra parte el costo de los activos que se van a adquirir se lo podrá apreciar en el siguiente cuadro.

SOLUCIONES	VALOR (USD \$)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar de un software de control de inventario de Máximos y mínimos Compumilenium <ul style="list-style-type: none"> ○ La Capacitación se la realizara en las Instalaciones del Club Ubicada en la ruta del sol Entrada #5 ○ Se la realizara en un Horario de 9-12 de la Mañana ○ El tiempo de implementación se la realizara será en un mes ○ El programa consistirá en Inducción del programa a comprar, pruebas a realizar. ✓ Conceptos de administración y principios de la administración. 	18.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de RRHH para meseros y personal administrativo 	3000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar de un software de Just in Time 	13.000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación para 3 personas del área administrativa. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e implementación de procedimientos para la capacitación al personal administrativo. 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales: carpetas, hojas, tinta (30 copias, de 3 hojas) 	30,00 40,00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo de implementación (2 semanas) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de Capacitación Continua. 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación con personal interno en políticas y procedimientos. 	50,00 20,00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material: manual de políticas y procedimientos (30 copias, de 25 hojas). 	1000.00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación con personal externo: 2 cursos 	
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual para la capacitación del personal adicional (40 copias, de 60 hojas) 	200.50
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo de implementación (4 meses) 	1,500.00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Material para el seguimiento y elaboración de la planificación (3 copias, 2 hojas). 	200,00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prueba pilotos 	
TOTAL COSTO SOLUCIÓN “A”	\$37040.50

El costo por concepto de la alternativa de la solución “A” ascenderá un monto de \$37.040.50.

Luego se ha utilizado la siguiente ecuación financiera para determinar la factibilidad de la inversión

$$P = \frac{F}{(1+I)^n}$$

De donde P es el valor presente a invertir F(beneficio a obtener) es el valor futuro a obtener , i es la tasa de interés y n es el numero de periodos anuales considerados.

$$P(1+i)^n = F; \text{ Cuando } n=1$$

$$38590.77 (1+i) = 37040.50$$

$$1+i = F/P$$

$$1+i = 38590.77/37040.50$$

$$i = 1 - 1.04$$

$$i = 0.04$$

F mensual \$38590.77/4

F mensual \$9467.69

El interés i es 0.04 con la ecuación a futuro se procederá a la obtención del periodo de recuperación de la inversión.

$$P = \frac{F}{(1+I)^1} + \frac{F}{(1+I)^2} + \frac{F}{(1+I)^3} \dots + \frac{F}{(1+I)^4}$$

$$P = \frac{\$9260.13}{(1+0.04\%)^1} + \frac{\$9260.13}{(1+0.04\%)^2} + \frac{\$9260.13}{(1+0.04\%)^3} \dots + \frac{\$9260.13}{(1+0.04\%)^4}$$

P	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69
Pac	4	4	4	4
P	2,366.92	2,366.92	2,366.92	2,366.92
Pac	2,366.92	4,733.85	7,100.77	9,467.69

La inversión que se va a realizar para la aplicación A que contempla la adquisición de un software con su respectiva capacitación e implementación se recuperara en 4 meses de temporada alta de acuerdo a las operaciones financieras matemáticas desarrolladas.

La recuperación del capital se lo va hacer en la temporada alta porque es donde viene mas afluencia de socios e invitados ya que a futuro se hacen socios en ingresa un capital fuerte a la empresa, en la temporada baja asisten pocos socios al club y no se podría realizar una inversión.

4.2 Evaluación y Análisis de costos por cada alternativa.-

Para evaluar las alternativas de la solución propuestas se deben determinar el cumplimiento que ambas ofrecen para alcanzar la metas a corto plazo, para de esta manera tener parámetros objetivos mediante los cuales se pueden tomar las decisiones mas convenientes.

SOLUCIONES	VALOR (USD \$)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra de un software de control de inventario Sistema AB&C Product manager se Satcom Capacitación para 3 personas del área administrativa. 	25.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e implementación de procedimientos para la capacitación al personal administrativo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceptos de administración y principios de la administración. ✓ Cursos de RRHH para meseros y personal administrativo ✓ Materiales: carpetas, hojas, tinta (30 copias, de 3 hojas) ✓ Tiempo de capacitación (2 semanas) ✓ La Capacitación se la realizara en las Instalaciones del Club Ubicada en la ruta del sol Entrada #5 ✓ Se la realizara en un Horario de 9-12 de la Mañana en temporada baja (desde agosto a octubre) ✓ El tiempo de implementación se la realizara será en un mes ✓ El programa consistirá en Inducción del programa a comprar, pruebas a realizar. 	500,00 3000.00 30,00 40,00 50,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de Capacitación Continua. 	20,00
<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación con personal interno en políticas y procedimientos. ✓ Material: manual de políticas y procedimientos (30 copias, de 25 hojas). ✓ Capacitación con personal externo: 2 cursos ✓ Manual para la capacitación del personal adicional (40 	1000.00 200.50 1,500.00

<ul style="list-style-type: none"> ✓ copias, de 60 hojas) ✓ Tiempo de implementación (4 meses) ✓ Material para el seguimiento y elaboración de la planificación (3 copias, 2 hojas). ✓ Prueba pilotos 	200,00
TOTAL COSTO SOLUCIÓN "A"	\$31540.50

SOLUCIONES	VALOR (USD \$)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar de un software de control de inventario de Máximos y mínimos Compumilenium <ul style="list-style-type: none"> ○ La Capacitación se la realizara en las Instalaciones del Club Ubicada en la ruta del sol Entrada #5 ○ Se la realizara en un Horario de 9-12 de la Mañana ○ El tiempo de implementación se la realizara será en un mes ○ El programa consistirá en Inducción del programa a comprar, pruebas a realizar. ✓ Conceptos de administración y principios de la administración. 	18.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cursos de RRHH para meseros y personal administrativo 	3000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprar de un software de Just in Time 	13.000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación para 3 personas del área administrativa. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño e implementación de procedimientos para la capacitación al personal administrativo. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Materiales: carpetas, hojas, tinta (30 copias, de 3 hojas) ✓ Tiempo de implementación (2 semanas) 	30,00 40,00
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programas de Capacitación Continua. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitación con personal interno en políticas y procedimientos. ✓ Material: manual de políticas y procedimientos (30 copias, de 25 hojas). ✓ Capacitación con personal externo: 2 cursos ✓ Manual para la capacitación del personal adicional (40 copias, de 60 hojas) ✓ Tiempo de implementación (4 meses) ✓ Material para el seguimiento y elaboración de la planificación (3 copias, 2 hojas). ✓ Prueba pilotos 	50,00 20,00 1000.00 200.50 1,500.00 200,00
TOTAL COSTO SOLUCIÓN "A"	\$37040.50

4.2. Selección de la alternativa más conveniente, como propuesta de solución.-

Antes de seleccionar una de las propuestas de solución hay que tomar en cuenta el alcance de cada una así como el costo y el tiempo de recuperación de la inversión aunque ambas se las se las tiene previsto recuperarlas al mismo tiempo.

Con la solución “**A**” la inversión es de USD \$ 31540.50 que lograría la tener un control de inventarios de cada una de las bodegas existentes en el club.

El costo no es muy alto y los resultados pueden medirse inmediatamente, tampoco implica un cambio radical que afecte de una u otra forma el inicio de la temporada, ya que se debe considerar este factor también, en cuanto es más difícil implementar en plena temporada ya que por motivo de la afluencia de socios es imposible.

Con la solución “**B**” la inversión es de USD \$ 37040.50. Si bien es cierto la inversión es considerable, también lo son los cambios a aplicar tendría un control de máximos y mínimos de productos en la bodegas.

4.2.1. Factibilidad de la propuesta.-

La factibilidad de la propuesta se encuentra basada en los siguientes puntos:

Tiempo de su aplicación, la implementación completa durará 3 meses incluyendo la fase de seguimiento y evaluación de resultados.

Apreciación de los resultados, el cambio positivo se notará durante el primer mes si sacamos el historial de los productos que no se tienen actualmente, tanto en el tiempo de toma del pedido como en el despacho de los alimentos.

Inversión, al aplicar la propuesta el costo de los problemas que desaparecerán solventará parte de la inversión y más tarde se volverá utilidad.

Minimizar Gastos, esta propuesta incluye reducción del gasto de nómina durante la temporada alta y reducción de horas-hombre al mejorar el proceso.

Optimización del Recurso Humano, este es un área donde el personal se ve beneficiado porque el nuevo método de trabajo.

Estatus del Club, con la aplicación de la propuesta el nivel de estatus del club sube y se sitúa a la altura de los mejores clubes de Estados Unidos y Europa. Adicionalmente se pueden implementar otros servicios como Internet en los restaurantes, acceso a correo electrónico, intranet, etc.

4.2.2. Aporte e Incidencia de la propuesta en el desarrollo de las actividades.-

Como aportes se pueden enumerar los siguientes casos:

- Integración del personal y mejora las relaciones interpersonales.
- Sentido de la responsabilidad en cuanto las tareas que se simplifican al utilizar este método.
- Cambio en la forma de actuar delante de los socios y trabajo en equipo.
- Entusiasmo al aprender a operar equipos de tecnología de punta.

Como incidencias son las siguientes:

- Aportes de ideas y cambios a los procedimientos en Pro de la mejora del trabajo.
- Demostró cierto escepticismo, principalmente con el personal más antiguo.

Cierta resistencia con el personal nuevo, durante las capacitaciones por tener ciertos procedimientos ya estigmatizados en su forma de trabajar.

CAPITULO V

EVALUACIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Costos y calendario de la inversión, para la implementación de la alternativa - propuesta.-

Originalmente la inversión se registra al costo de las acciones adquiridas pero después se ajusta en cada periodo de acuerdo con los cambios en el activo neto de la compañía donde se esta haciendo la inversión. Es decir, el valor en libros de la inversión aumenta (disminuye) periódicamente, de acuerdo con la participación que tiene el inversionista en las ganancias (perdida), y disminuye en cantidades iguales a todos los dividendos que el inversionista recibe de la compañía.

El método de participación da reconocimiento al hecho de que las ganancias de la compañía hacen aumentar el activo neto de la compañía, que es la base de la inversión; y que las perdidas y los dividendos disminuyen este activo neto.

El costo total de la inversión se puede determinar a partir de la inversión fija y los costos de operación, de tal forma que como inversión fija se encontrarán los materiales a utilizar para el desarrollo de la propuesta y dentro de los costos de operación lo que respecta a mano de obra, honorarios y estudios para el proyecto.

5.1.1. Inversión Fija.-

La inversión fija para esta alternativa se encuentra compuesta por el hardware, el software, los equipos adicionales además de los materiales didácticos que se van a utilizar dentro la etapa de capacitación e implementación.

El costo total de la inversión fija se encuentra determinado por la inversión fija [Ver Tabla N° 6] el cual asciende a USD \$ 28.500,00

Cada uno de los elementos que se utilizarán para la aplicación de la propuesta se encuentra respaldado por casos de estudios y garantías del proveedor tanto del hardware como del software de quienes recibiremos la capacitación necesaria para la implementación.

5.1.2 Costos de Operación.-

En la determinación de los Costos de Operación se elaboraron se ha tomado en consideración los manuales y procedimientos que se darán en la capacitación al personal seleccionado, también implicara los costos de los materiales a utilizar , como son los suministros de oficina , e lo que se va a pagar al personal para la capacitación.

Ver tabla 7

La depreciación de la vida útil se los software es de 3 años

DEPRECIACIÓN ANUAL DE LA INVERSIÓN

Para el calculo de la depreciaron del software se utilizara la siguiente ecuación.

Costo depreciación anual = Inversión fija – valor del salvamento/ vida útil

Ver Tablas 6-7-8-9-10-11

Calculo del costo anual de la Inversión

Costo anual = Costo fijo por depreciación + costo de operación

Costo anual = \$750+\$7039.73

Costo anual = \$7789.73

5.1.3 Plan de inversión y Financiamiento de la propuesta.-

Para esta propuesta el plan de inversión se desarrollará en un tiempo muy corto ya que la empresa no requiere hacer un préstamo a instituciones financieras porque cuenta con su propia capital para realizar este proyecto.

5.1.4 Amortización de la inversión / Crédito financiado.-

Para el desarrollo del proyecto no se realizara un préstamo al banco ya que la empresa va a solventar los gasto a través de su propietario y único accionista.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión fija						
Compra del Software Sistema AB&C	25,000.00					25,000.00
Diseño e implementación	500.00					500.00
Cursos de Recursos Humanos	3,000.00					3,000.00
Costo de la operación						
Costo de la depreciación		750	750	750	750	750
Manuales y procedimientos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Capacitación e implementación	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	7,500.00
Suministros	540.50	540.50	540.50	540.50	540.50	2,702.50
Servicios básicos	2,578.24	2,578.24	2,578.24	2,578.24	2,578.24	12,891.20
Otros	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	5,000.00
Total	35,118.74	7368.74	7368.74	7368.74	7368.74	62,343.70

Elaborado Por: Franklin Gonzalez

5.2 2 Balance económico y Flujo de Caja.-

Mar club en la actualidad se esta convirtiendo en una empresa solvente pese a que ha tenido dificultades con lo de la provincialización tiempo de duración va a ser menos de un año la inversión se convierte en costo fijo para este periodo.

Para realizar nuestro flujo de caja el desembolso de dinero que se va a invertir a medida que se van utilizando los recursos para el mejoramiento de las operaciones de la compañía

Cuadro N° 15 CUADRO DE BENEFICIOS Y PERDIDAS

Año	Año 0	Perdidas Anuales	Beneficio Esperado
0	0.0%	38590.77	\$3,697.57
1	750.0%		\$3,697.57
2	100.0%		\$3,697.57
3	100.0%		\$3,697.57
4	100.0%		\$3,697.57
5	100.0%		\$3,697.57
Acumulado			\$22,185.42

Elaborado Por: Franklin González

FLUJO DE CAJA

Descripcion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Esperado		\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42
Costo anual de operacion	-35118.12	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69
Flujo efectivo	-35118.12	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73
Acumulado	-35118.12	(\$22,400.39)	(\$9,682.66)	\$3,035.07	\$15,752.80	\$28,470.53

Elaborado Por:Franklin
Gonzalez

5.2 Análisis Beneficio / Costo de la propuesta.-

El cálculo a realizar suministran las bases cuantitativas que sirven de criterio para aceptar o rechazar el proyecto, de acuerdo a su rendimiento económico considerando tan solo los beneficios que genera adicionalmente la propuesta.

Coeficiente Beneficio/ Costo = Beneficio / costo

Tasa Interna de retorno

i = Tasa de interés

F = Valor futuro

P = Valor presente

n = Numero de periodos

$F = P(1+i)^n$

Despejando

$i = (F/P)^{1/n} - 1$

$i = (\$38590.77/35118.12)^{1/5} - 1$

$i = 9\% \text{ anual} \quad i = 0.75\% \text{ mensual}$

Calculo del valor Actual Neto.

VAN = Valor neto Actual

F = Flujo Neto

I = Tasa interés de mercado

N = Números de periodos

$$VAN = \frac{F1}{1+i^n} + \frac{F2}{1+i^2} + \frac{F3}{1+i^5}$$

En donde en Van es la diferencia entre el valor presente acumulado al ultimo periodo anual menos la inversión inicial que requiere la propuesta a realizar.

VAN =

\$ 22,400.39	\$ 9,682.86	\$ 9,331.22	\$ 24,148.60	\$ 38,925.65
8.2	8.2	8.2	8.2	8.2
2,731.75	1,180.84	1,137.95	2,944.95	4,747.03
2,731.75	3,912.59	5,050.55	7,995.50	12,742.53

VAN = 5050.55

$$\begin{aligned} \text{Relación Costo /Beneficio} &= \text{Valor Actual neto/ inversión inicial} \\ &= \mathbf{5050.55/31540.50} \\ &= \mathbf{\$0.16} \end{aligned}$$

En este análisis nos indica que por cada dólar de inversión que realice la empresa recibirá una utilidad de \$0.16

5.3 Índices Financieros que sustentan la inversión.-

Para realizar la toma de decisiones sobre la aplicación de la propuesta se tomarán en cuenta diversos índices financieros, que a continuación se describen.

5.3.2 Punto de Equilibrio.-

Para el cálculo del punto de equilibrio vamos a utilizar la siguiente formula.

$$P.E. = \frac{CF}{1 - \frac{C.V}{V}}$$

En donde

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costo Fijo

CV = Costo de Ventas

$V = \text{Ventas}$

$CF = 7368.74$

$CV = \text{Ventas} - 50\% V = 0.5 \text{ Ventas}$

$$P.E. = \frac{7368.74}{1 - \frac{0.5V}{V}}$$

$PE = 7368.74/1-050$

$PE = 13411.86$

VER ANEXO 9

5.5 Tasa interna de retorno.-

La tasa interna de retorno, es la tasa que obtienen los recursos o el dinero que permanece atado al proyecto. Es la tasa de interés a la cual el inversionista le presta su dinero al proyecto y es característica del proyecto, independientemente de quien evalué.

La TIR es la tasa de interés que hace que la ecuación fundamental se cumpla, por lo tanto para su cálculo establecemos una ecuación de valor con fecha focal en el presente, en el futuro o al final de cada periodo como lo hicimos anteriormente

Para el cálculo de la tasa interna de retorno se calculara mediante la siguiente formula.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

Para el calculo de la tasa interna de retorno P es el valor presente de la inversión fija, F es el valor futuro a obtener que los son los flujos netos de las cajas y es la tasa interna de retorno o TIR, n es el número de periodos considerados para el calculo. La tasa interna de retorno que corresponde al 100% el valor P1 \$ 17341.66 mientras que la tasa interna de retorno es de 109% el valor de P 2 es igual a 31540.50

$$TIR = i1 + (12 - i1) \left(\frac{VAN1}{VAN1 - VAN2} \right)$$

$$VAN 1 = P1 - P$$

$$VAN 1 = \$17341.66 - \$35118.12$$

$$VAN 1 = -177746.46$$

$$VAN 2 = P2 - P$$

$$VAN 2 = 15947.67 - 35118.12$$

$$VAN 2 = 19170.45$$

n	0	1	2	3	4	5	
p	35118.12						
f	\$ 22,185.42	\$ 22,185.42	\$ 22,185.42	\$ 22,185.42	\$ 22,185.42	\$ 22,185.42	
Ecuación	$\frac{F}{(1+i)^1}$	$\frac{F}{(1+i)^1}$	$\frac{F}{(1+i)^1}$	$\frac{F}{(1+i)^1}$	$\frac{F}{(1+i)^1}$	$\frac{F}{(1+i)^1}$	
i1		100%	100%	100%	100%	100%	
p1		\$ 22,407.27	\$ 22,629.13	\$ 22,850.98	\$ 23,072.84	\$ 23,294.69	\$ 114,254.91
i2		121%	121%	121%	121%	121%	
p2		\$ 27,066.21	\$ 27,288.07	\$ 27,509.92	\$ 27,731.78	\$ 27,953.63	\$ 137,549.60

Elaborado Por Franklin Gonzalez

Finalmente se indica que la inversión es factible para la puesta en marcha.

5.4.3 Tiempo de recuperación de la inversión.-

La ecuación del valor futuro sirve también para determinar el tiempo de recuperación de la inversión.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

En donde

P es el valor presente de la inversión fija

F es el valor futuro que son los flujos de cajas

I es la tasa de interés del mercado.

n es el numero de periodos anuales considerados en el calculo.

$$i = ((f/p) - 1) * 100 \quad i = (22185.42/35118.74 - 1) * 100$$

$i = 0.36 \%$ mensual

Se obtienen los valores mensuales de f e i para encontrar el tiempo en meses en el que se recupera la inversión.

$F = 9331.92/12$

$F = 777.66$ Mensual

n	F	i	P	PA
0				
1	777.66	0.36	778.02	778.02
2	777.66	0.36	778.38	1,556.40
3	777.66	0.36	778.74	2,335.14
4	777.66	0.36	779.10	3,114.24
5	777.66	0.36	779.46	3,893.70

Elaborado por Franklin Gonzalez

En el siguiente grafico veremos que nuestra inversión se recupera al año y dos meses con un valor de \$1556.40 que es valor que se aproxima a la cantidad a invertir mensualmente para nuestro proyecto.

CAPITULO VI

PROGRAMACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

6.1 Selección y programación de actividades para la implementación de la Propuesta.-

1. Selección del personal el cual se va a capacitar tanto de Guayaquil y Punta Blanca
2. Cotización y demostración del Software Micros Res 300
3. Compra de Materiales
4. Capacitación al Personal de Caja
5. Implementación del nuevo sistema de facturación
6. Salida en vivo con el sistema de Facturación
7. Evaluación de resultados y ejecución de ajustes en el sistema de facturación
8. Capacitación del sistemas de Inventario al personal encargado del sistemas, al bodeguero y administrador
9. Implementación del nuevo sistema de inventarios
10. Salida en vivo con el sistema de inventarios.
11. Evaluación de resultaos y ejecución de ajustes en el sistemas de inventario.

Ver Anexo 10

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.-

El proceso de implementación de un sistema de inventario AB&C que debe seguir una empresa de servicios es básicamente el mismo, pero los resultados obtenidos variarán de acuerdo a la efectividad del mismo.

Los resultados obtenidos mediante de un sistema de inventario AB&C varían dependiendo de las variables de la empresa en particular tanto internas como externas. No existe una empresa igual a otra así como no existe un individuo igual a otro, sin embargo la base constante de la estrategia de todas ellas se debe basar en la obtención de nuevos clientes y fortalecimiento de la lealtad con clientes actuales.

Es importante considerar que el uso de este sistema como solución a los problemas más comunes que suceden en los restaurantes de Marclub S.A., representa un cambio considerable en la forma de trabajo de todos los usuarios, en especial al personal de meseros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TABLAS

TABLA N° 1
ANÁLISIS DE CAUSA - EFECTO

1) Datos.-

N°	TIPO / CAUSA	DETALLE
1	CLIENTE INSATISFECHO	Desea comer un plato diferente al que ordeno inicialmente.
2	NO HAY PLATO	No existen o se agotaron los ingredientes para preparar ciertos platos, falta de planificación.
3	EQUIVOCACIÓN SALONERO	Mala toma del pedido o no comprobación de los mismos.
4	NO ESTA DE ACUERDO	Ingredientes que no se ajustan a la calidad del restaurante.
5	EQUIVOCACIÓN CAJERO	Ingreso incorrecto del pedido en el sistema, mala facturación.
6	TARDANZA	Demora en la preparación de un plato por cocina muy pequeña o falla en la impresión de las ordenes de producción.

TABLA N° 2

FACTORES DE CAUSA - EFECTO SEGÚN ENCUESTA

3) Subcausas por Tipo.-

N°	USUARIO	CLIENTE INSATISFECHO
1	CAJEROS	Cuando cliente (socio) decide pedir otro plato que ya habia ingresado en el sistema (comanda) entonces se cambia el que se decidio despues.
		Cuando lo que habia pedido no llego como le gusta a los socios y lo devuelven.
		Cuando el socio desea cambiar un plato ya ingresado en el sistema, indicando al mesero que ya va a cambiar de plato.
2	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	Muchos socios se deciden despues de haber hecho el pedido de cambiar a otro plato
		Este cambio de debe hacer sólo si el socio no ha probado el plato.
3	CHEF	Cambia su pedido una vez ingresado cuando se trata de niños.

TABLA N° 2

FACTORES DE CAUSA - EFECTO SEGÚN ENCUESTA

3) Subcausas por Tipo.-

N°	USUARIO	NO HAY PLATO
1	CAJEROS	Cuando no hay suficientes ingredientes para realizar el pedido del socio, pero se ingreso en el sistema.
		Esto se efectua cuando en stock no hay algún ingrediente dentro de la cocina para que este sea realizado.
		Tambien cuando no hay la cantidad necesaria para realizar un plato solicitado.
2	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	Esta sucede por error del mesero y cocina por no haber la comunicación del mesero y el cocinero.
3	CHEF	Tenemos un menú en el cual nos regimos para preparar el Mice Place diario, sin embargo nos llegan otros pedidos que no están en el menú, entonces hay que preparar todo de cero.

TABLA N° 2

FACTORES DE CAUSA - EFECTO SEGÚN ENCUESTA

3) Subcausas por Tipo.-

N°	USUARIO	EQUIVOCACION SALONERO
1	CAJEROS	Cuando el mesero por causa involuntaria se equivoca en algún pedido ya ingresado, entonces hay que anularlo e ingresar el correcto.
		Cuando en la comanda no escribe lo que le pide el socio y se ingresa al sistema y cuando el socio le dice que el no ha pedido eso.
2	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	Al momento de coger el pedido no escriben bien, no preguntan como quieren el termino el lomo, pollo, etc., las letras y cantidad de pedidos debe ser bien claro.
3	CHEF	Esto pasa en feriados y en temporada cuando el personal de saloneros es nuevo y no tienen el conocimiento suficiente de la forma de trabajo.

TABLA N° 2

FACTORES DE CAUSA - EFECTO SEGÚN ENCUESTA

3) Subcausas por Tipo.-

N°	USUARIO	NO ESTA DE ACUERDO
1	CAJEROS	Cuando un socio o cliente no está de acuerdo sea en su cuenta que le ha cobrado algo de más o no ha salido su pedido como lo desea.
		Cuando la bebida o plato no esta de acuerdo al gusto del cliente (bebida caducada)
		Cuando el plato no lleva todo lo necesario para el consumo del socio.
2	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	Pedido se demora mucho tiempo, por la aglomeracion de pedidos y socios.
		El plato no le sirvieron como habia pedido
3	CHEF	-----

TABLA N° 2

FACTORES DE CAUSA - EFECTO SEGÚN ENCUESTA

3) Subcausas por Tipo.-

N°	USUARIO	EQUIVOCACIÓN CAJERO
1	CAJEROS	Cuando por error involuntaria, el cajero de turno se equivoca la ingresar en el sistema un ítem que no era el correcto y existe la opción "Equivocación Cajero"
		A veces al digitar se va demás y se factura y hay que hacer la anulación.
2	ATENCIÓN AL CLIENTE / VENTAS	Digitan mal la cantidad del pedido.
3	CHEF	Generalmente a los nuevos por no saber bien la forma de trabajar, en feriados y temporada.

TABLA N° 4

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS PARA DIAGRAMA DE PARETO

N°	RECHAZOS / DEVOLUCIONES			ORDEN DESCENDENTE			FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
	Motivos	Código	Frecuencia	Motivos	Código	Frecuencia		
1	CLIENTE INSATISFECHO	A	683	CLIENTE INSATISFECHO	A	683	66.50%	66.50%

TABLA N° 5

CUADRO DE RECHAZOS Y DEVOLUCIONES POR DIFERENTES MOTIVOS EN EL 2007

CÓDIGO	MOTIVOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
A	CLIENTE INSATISFECHO	171	360	71	30	50	1	1	10	12	3	1	2	712
B	NO HAY PLATO	11	6	2	0	0	10	3	12	11	5	12	10	82
C	REUNIFICACIÓN CALIBRES	0	0	0	12	0	15	15	4	0	0	4	11	62

TABLA N° 6
INVERSION FIJA

N°	Descripción	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor Total (\$)
1	Compra del Software Sistema AB&C	1	25,000.00	25,000.00
2	Diseño e implementación	1	500.00	500.00

TABLA N° 7
Costo de la operacion

N°	Descripción	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor Total (\$)
1	Manuales y procedimientos	1	1,000.00	1,000.00
2	Capacitacion e implementación	1	1,500.00	1,500.00
3	Suministros	1	540.50	540.50

TABLA N° 8

GASTOS POR SERVICIOS BASICOS MARCLUB

MESES	SERVICIOS						TOTAL
	Electricidad	Agua	Telefono	Celular	Internet	Direct TV	
ENERO	2,061.96	168.45	100.30	25.30	-	31.20	2,387.21
FEBRERO	2,042.61	270.24	110.56	25.30	28.84	31.20	2,508.75
MARZO	2,381.33	230.30	150.37	25.30	-	31.20	2,818.50
ABRIL	2,134.20	262.58	100.80	25.30	-	31.20	2,554.08
MAYO	2,240.36	194.09	90.40	25.30	-	31.20	2,581.35
JUNIO	1,859.46	303.55	80.34	25.30	-	31.20	2,299.85
	12,719.92	1,429.21	632.77	151.80	28.84	187.20	15,149.74
JULIO	1,909.35	200.37	70.40	25.30	-	31.20	2,236.62

TABLA N° 9**TABLA DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION DE ACTIVOS
2007**

DESCRIPCION	COSTO	VIDA UTIL	Valor salvamento	DEPRECIACION ANUAL
Compra del Software Sistema AB&C	25,000.00	3	-	\$ 750.00
Diseño e implementacion	500.00	-	-	
Cursos de Recursos Humanos	3,000.00	-	-	\$ 750.00

Tabla 10
GASTOS DE FABRICA

Detalle	Costo
Manuales y procedimientos	1,000.00
Capacitacion e implementacion	1,500.00
Suministros	540.50
Servicios basicos	2,578.24
Otros	1,000.00
TOTALES	6,618.74

TABLA 11

FLUJO DE CAJA

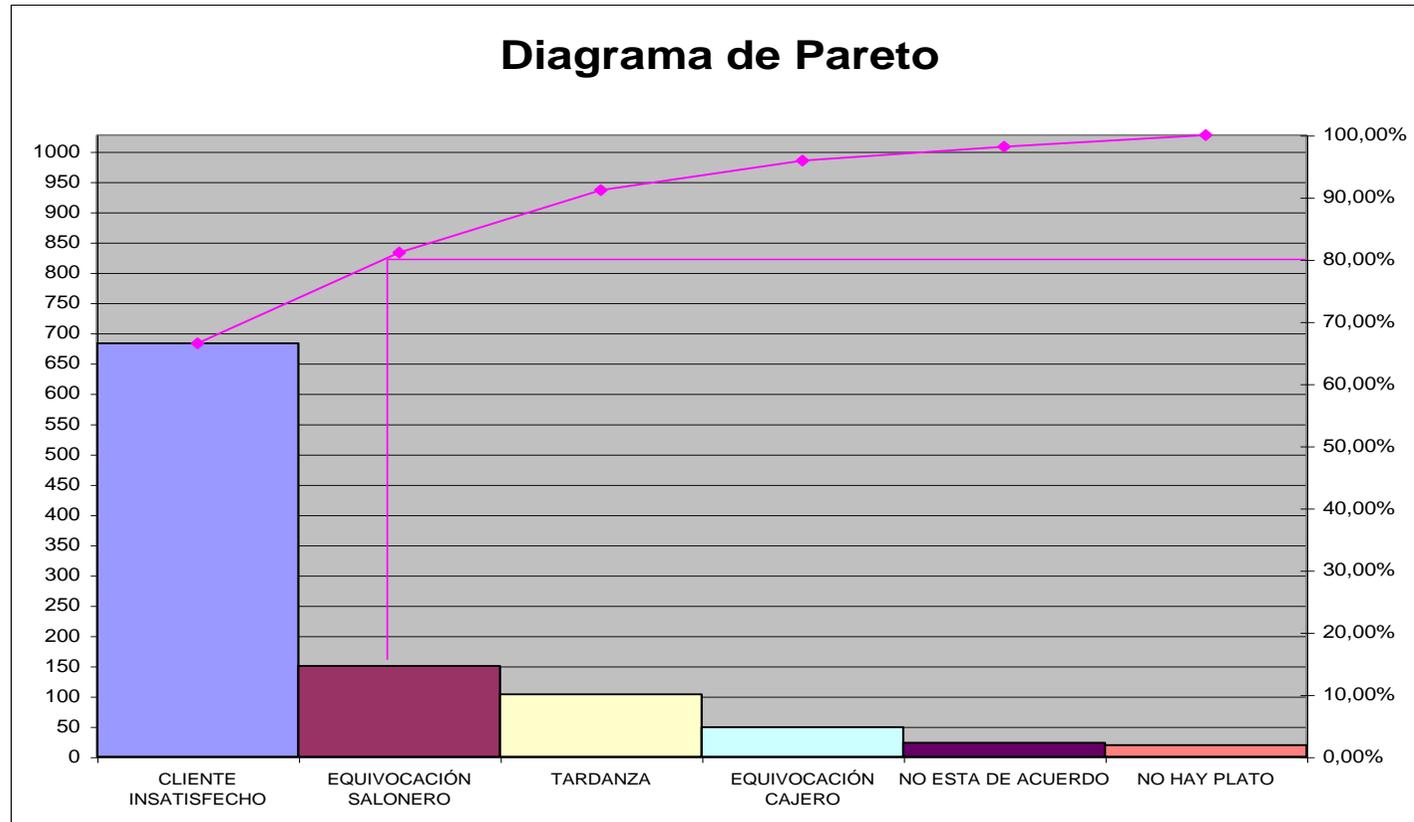
Descripcion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Esperado		\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42	\$22,185.42
Costo anual de operacion	-35118.12	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69	9467.69
Flujo efectivo	-35118.12	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73	\$12,717.73
Acumulado	-35118.12	(\$22,400.39)	(\$9,682.66)	\$3,035.07	\$15,752.80	\$28,470.53

ANEXOS

ANEXOS

GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1



Fuente: Departamento Contabilidad
 Elaborado: Franklin González

GRÁFICO N° 2
DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO

2) Gráfico.-



ANEXOS

ANEXOS

Fuente: Departamento Contabilidad
Elaborado: Franklin González

ANEXOS

ANEXOS

ANEXOS

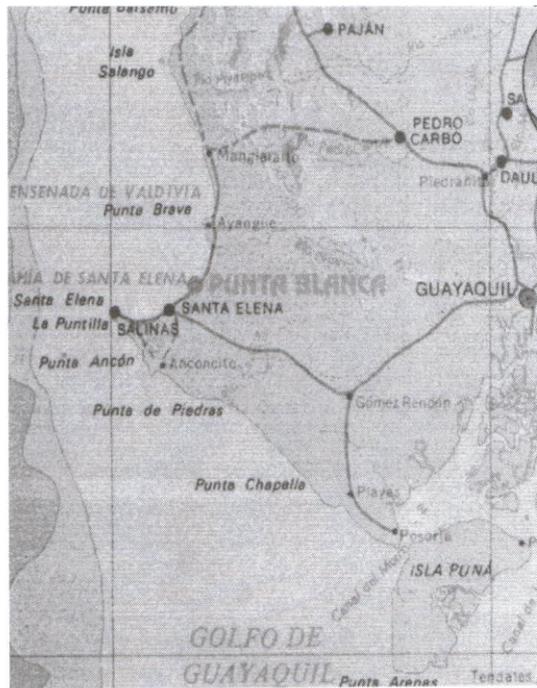
ANEXO 1



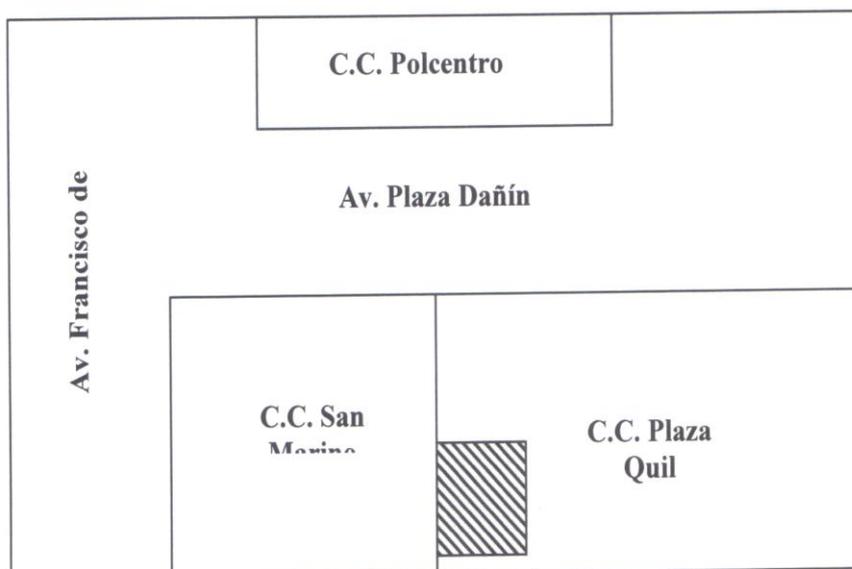
ANEXO N° 1

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

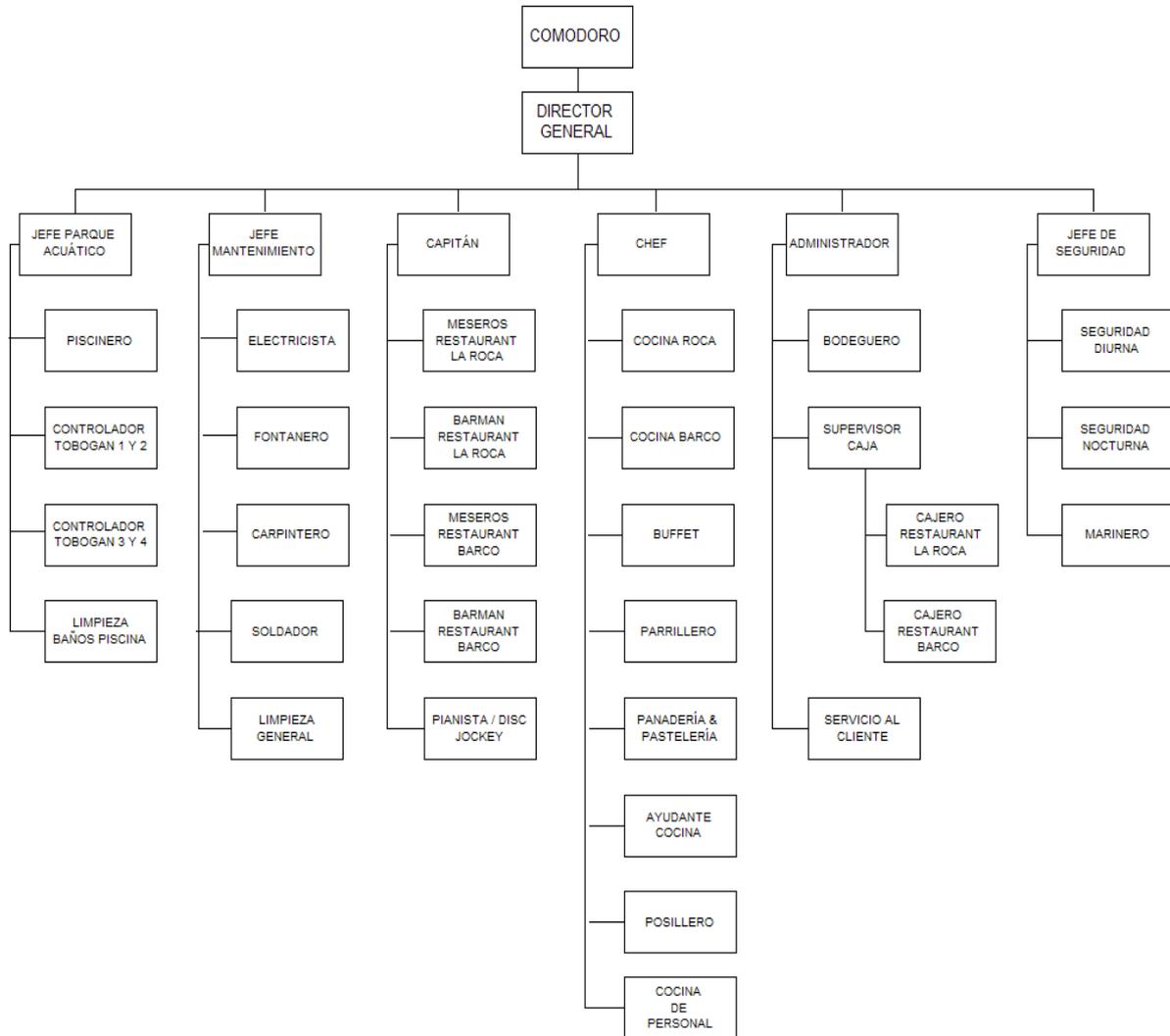
Punta Blanca.- Ubicación del Club



Guayaquil.- Ubicación de las oficinas administrativas



ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



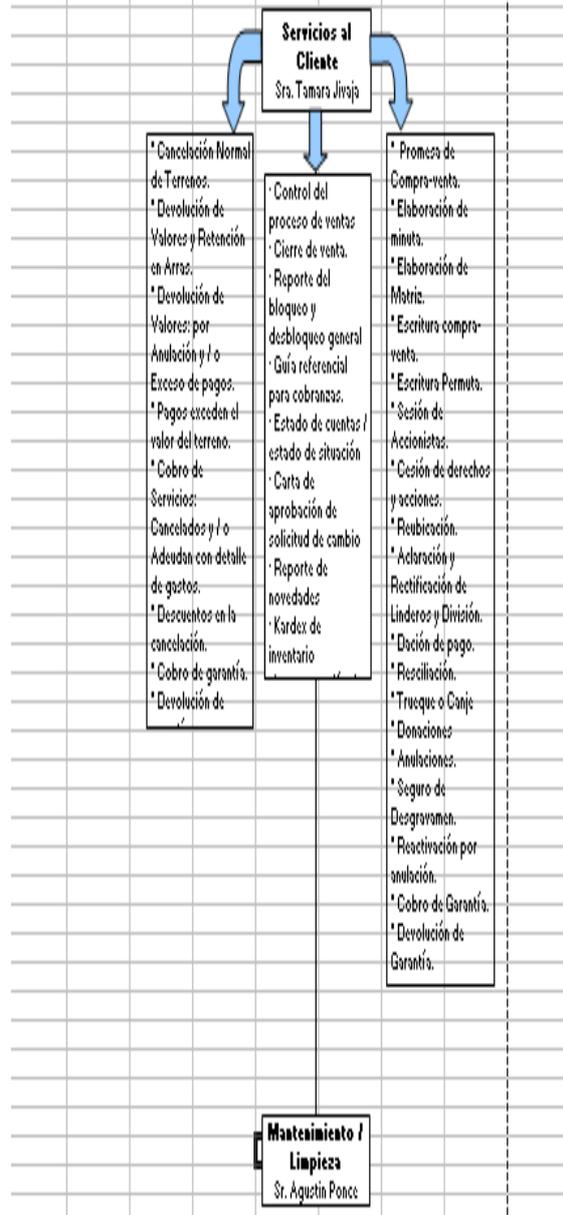
Fuente: Departamento OYM
Elaborado: Franklin González

ANEXO 3
Manual de Funciones.

ORGANIGRAMA DPTO. CARTERA

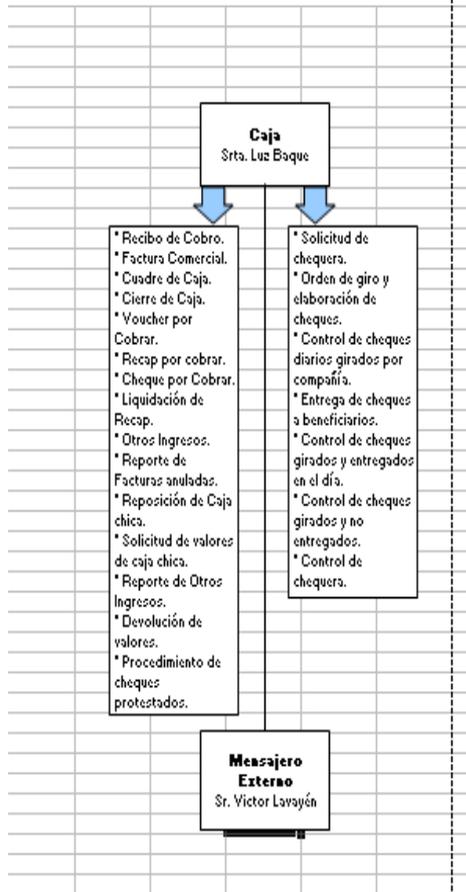


ORGANIGRAMA DPTO. SERVICIO AL CLIENTE

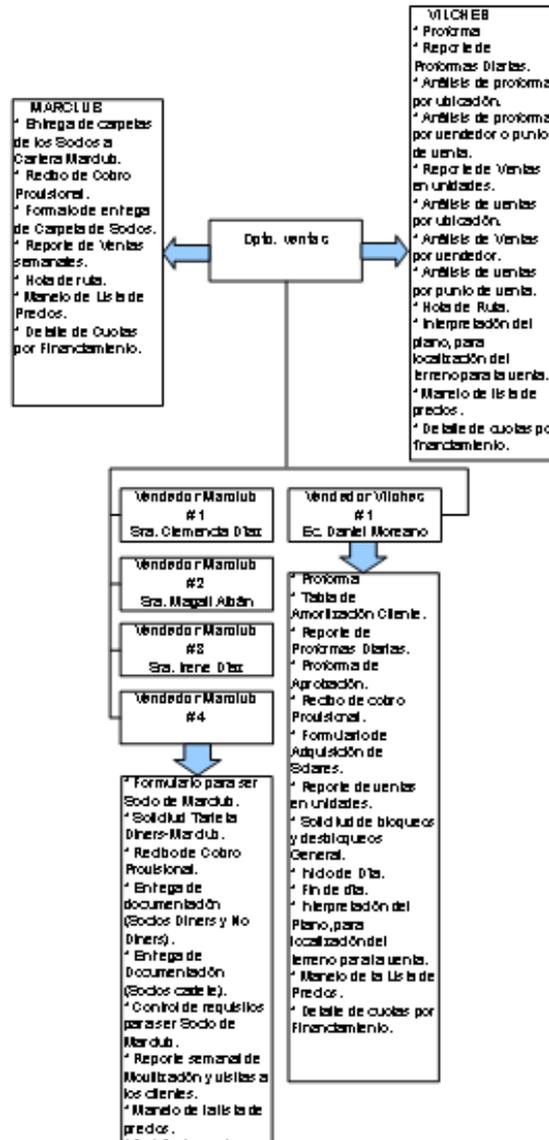


ANEXO 3 Manual de Funciones.

ORGANIGRAMA CAJA



ORGANIGRAMA VENTAS



ANEXO 4
Reglamento Interno.
NORMAS APLICABLES Y ASPECTOS GENERALES

ARTÍCULO 1.- Este reglamento interno declara ser conocido obligatoriamente por todos los socios del Club, en todas sus categorías, desde el momento en que reciben su credencial de socios que los habilita a hacer uso de las instalaciones del Club. Por tal motivo, su desconocimiento no releva las responsabilidades y obligaciones que se imponen.

ARTÍCULO 2.- Este reglamento obliga por igual a:

- 2.1 Los directores, administradores y dependientes del Club;
- 2.2 Los socios en sus diferentes categorías desde el momento en que reciben su credencial que los acredita a hacer uso de las instalaciones del Club;
- 2.3 Los empleados y dependientes de los socios del Club, quienes deberán ser informados por sus empleadores de las normas contenidas en el presente reglamento.

ARTICULO 3.- El complejo MARCLUB, que en lo sucesivo podrá ser denominado como “El Club” es un establecimiento recreacional que se levanta con frente al Océano Pacífico, sobre los solares 30, 31 y 32 de la Mz. 204 de la lotización Punta Blanca, quinta entrada, operado por la empresa MARCLUB S. A., una sociedad anónima ecuatoriana, con domicilio principal en Punta Blanca, cantón Santa Elena, provincia del Guayas, que en lo sucesivo podrá ser denominada “Marclub”.

ARTICULO 4.- Para la conservación y mejoramiento de la infraestructura del complejo, el complejo admite el derecho de ingreso a sus instalaciones y uso de las mismas, a personas que estén dispuestas a compartir los costos de mantenimiento, mediante cuotas mensuales y una cuota extraordinaria. Para efectos de este reglamento, estas personas son denominadas: "socios".

ARTICULO 5.- La compañía MARCLUB S. A., encargada de la operación y administración del complejo, se rige por las leyes de la República del Ecuador. Las relaciones entre Marclub y sus socios se regulan por el presente Reglamento Interno, por la demás normativa que de conformidad con este instructivo se expida para reglamentar el uso de las instalaciones y de las actividades que se desarrollen dentro del Club, y por los convenios de afiliación que se celebren entre Marclub y los socios.

ARTÍCULO 6.- El complejo MARCLUB admitirá las siguientes categorías de socios o miembros concurrentes, que tendrán los derechos y atribuciones que en forma particular les confiere el presente Reglamento Interno:

- ❑ Accionistas
- ❑ Activos
- ❑ Corporativos
- ❑ Honorarios
- ❑ Cadetes
- ❑ Júnior
- ❑ Almirantes
- ❑ Jubilados
- ❑ Temporada
- ❑ Transeúnte
- ❑ DiscoMar

SOCIOS ACCIONISTAS.- Son aquellas personas naturales o jurídicas que son accionistas de la compañía MARCLUB S. A. y que adicionalmente el Directorio del Club les haya otorgado la membresía.

SOCIOS ACTIVOS.- Son socios Activos las personas naturales que, previa aceptación por el Directorio del Club, adquieren la correspondiente membresía o derecho de ingreso y reciben los beneficios adicionales bajo la aprobación del Directorio de MARCLUB.

SOCIOS CORPORATIVOS.- Son aquellas personas jurídicas que adquieren el Derecho de Ingreso a nombre de la Persona Jurídica, para que un determinado número de sus funcionarios detallados en el respectivo Convenio de Derecho de Ingreso puedan ingresar y utilizar las instalaciones de MARCLUB. El Socio Corporativo pagará por cuota de mantenimiento el equivalente al producto del valor de las cuotas de mantenimiento en vigencia para Socios Activos por el número de funcionarios detallados en el Convenio de Derecho de Ingreso.

Los funcionarios designados son revolventes de acuerdo al cupo establecido. Para obtener el cambio de un funcionario por otro, el socio corporativo deberá devolver la credencial del que se retira y notificar por escrito el nombre del que ingresa como sustituto, adjuntando sus datos personales y dos fotos a colores.

SOCIOS HONORARIOS.- Serán socios Honorarios aquellas personas que así hayan sido designadas por la Asamblea, previa moción del Directorio, por haber prestado servicios relevantes al club o en atención a una destacada trayectoria deportiva a nivel internacional.

SOCIOS CADETES.- Todas las personas naturales, menores de dieciocho años de edad, descendientes de socios accionistas, activos, almirantes, honorarios o jubilados, que previa su aceptación por el Directorio adquieran la correspondiente membresía.

SOCIOS JUNIOR.- Son todas las personas naturales, mayores de dieciocho años de edad solteros hasta veintinueve años, presentado al club por socios accionistas, activos, almirantes, honorarios o jubilados, que previa su aceptación por el Directorio adquieran la correspondiente membresía.

SOCIOS ALMIRANTES.- Son socios Almirantes las personas naturales mayores de 65 años, que previa aceptación por el Directorio del Club adquieran la correspondiente membresía individual.

SOCIOS JUBILADOS.- El Directorio reconocerá esta calidad quienes hubieren cumplido treinta años consecutivos como socio del club. El socio que se creyere asistido al derecho a alcanzar tal categoría, podrá presentar una solicitud en ese sentido al Directorio, que al comprobar el derecho peticionario lo declarará socio jubilado. Los socios jubilados no estarán sujetos a la obligación de satisfacer la correspondiente cuota mensual ni ninguna otra contribución. En lo demás, los socios jubilados gozarán de todos los derechos conferidos a los socios activos.

SOCIOS TEMPORADA.- Son aquellas personas naturales que a través de una institución jurídica, clubes, asociaciones u otras, cancelen las cuotas ordinarias y extraordinarias que para el mantenimiento del Club establece el Directorio, a cambio de lo cual tendrán el derecho de ingresar y usar las instalaciones del Club, únicamente durante determinados meses del año, según su convenio.

SOCIOS TRANSEÚNTES.- Son aquellas personas naturales que residen en el exterior, o fuera de la provincia del Guayas y que por razones de trabajo o vacaciones visitan o se establecen en la Península de Santa Elena en forma temporal.

La duración de la calidad de socios en estos casos, así como de los valores a pagarse para mantenimiento del Club, dependerá del respectivo convenio.

A todos los socios se les emitirá una credencial que será el documento necesario para ingresar a las instalaciones del Club.

ANEXO 5

PERFIL COSTANERO

“RUTA DEL SOL”

CULTURALES / CULTURAL

- 1 Museo Real Alto ☎ 099357708 - 2327707
Tradición cultural del valle de Chanduy
Cultural Traditions of the Valley of Chanduy
- 2 Museo Amantes de Sumpa
Historia de la Península / History of the Peninsula
- 3 Museo Náutico Farallón Dillon ☎ 2786643 - 2785611
Exposición náutica, mirador / Nautical Gallery, Viewpoint
- 4 Museo Valdivia ☎ 2780375 2284615 2284066
Descubrimiento original de la cultura Valdivia
Original discovery of the Valdivia Culture
- 5 Museo Piqueros ☎ 2202033 - 2383542
Asentamiento de la costa / Settlement of the coast
- 6 Museo Salango ☎ 2780304
Evolución cultural de la costa central
Cultural Evolution of the Central Coast
- 7 Museo Agua Blanca
Asentamiento de la Cultura Manteña
Establishment of the Manteña Culture
- 8 Museo León Ricaurte pintor/ painter ☎ 2782016
- 9 Mercado artesanal / Handicrafts market
- 10 Museo de la Era Petrolera
Museum of the Petroleum Age
- 11 Museo Salinas Siglo XXI
Arqueología Naval / Naval Archaeology

SALUD / HEALTH

- 12 Baños de San Vicente ☎ 2535100
Piscinas termales y masajes con lodo
Thermal swimming pools and mud bath

ECOLOGICOS Y DEPORTIVOS / ECOLOGY AND SPORTS

- 13 Parque Ecológico / Ecological Park
- 14 Pesca / Fishing Tours ☎ 2772391 - 2443365
- 15 Parque Nacional Machalilla - Playa Los Frailes
Caminata de observación de flora y fauna a lo largo de riscos y playas vírgenes / Wildlife on virgin beaches and cliffs
- 16 Isla de la Plata - a 23 millas de Puerto López
Fauna similar a la de Galápagos
Fauna similar to Galapagos
- 17 Observación de Ballenas de Junio a Septiembre
Whale watching from June to September
☎ 2281056 2772425
- 18 Fundación Propueblo - ecoturismo, artesanías
* Ecotourism, handicrafts
Caminatas por senderos naturales / Walks on natural footpaths
Informes ☎ 2901195 / 2901208 Manglaralto
- 19 Acuario ☎ 2780375 Fauna local / Local fauna

RELIGIOSO / RELIGIOUS

- 20 Santuario de Olón ☎ 2901232 Posee la imagen de la virgen que lloró. It has the painting of the weeping Virgin Mary
- 21 Iglesia de Colonche
Antigua iglesia de madera/Ancient Wooden Church

SIMBOLOGIA / SYMBOLOGY

Artesanía	Equitación	Muelle / Yacht Club	Restaurante
Bancos	Gasolinera	Museo	Surf
Barco Hundido	Hospital	Observación de Aves	Transporte
Buceo	Hotel	Observación de Ballenas	Universidades
Caminata	Iglesia	Observación de Delfines	Vía Principal
Camping	Información	Parapente	Vía Secundaria
Central Telefónica	Internet	Pesca	Vía de Verano
Discoteca	Mirador	Playa	
Extr. de Petróleo	Moto Acuática	Renta de Botes	

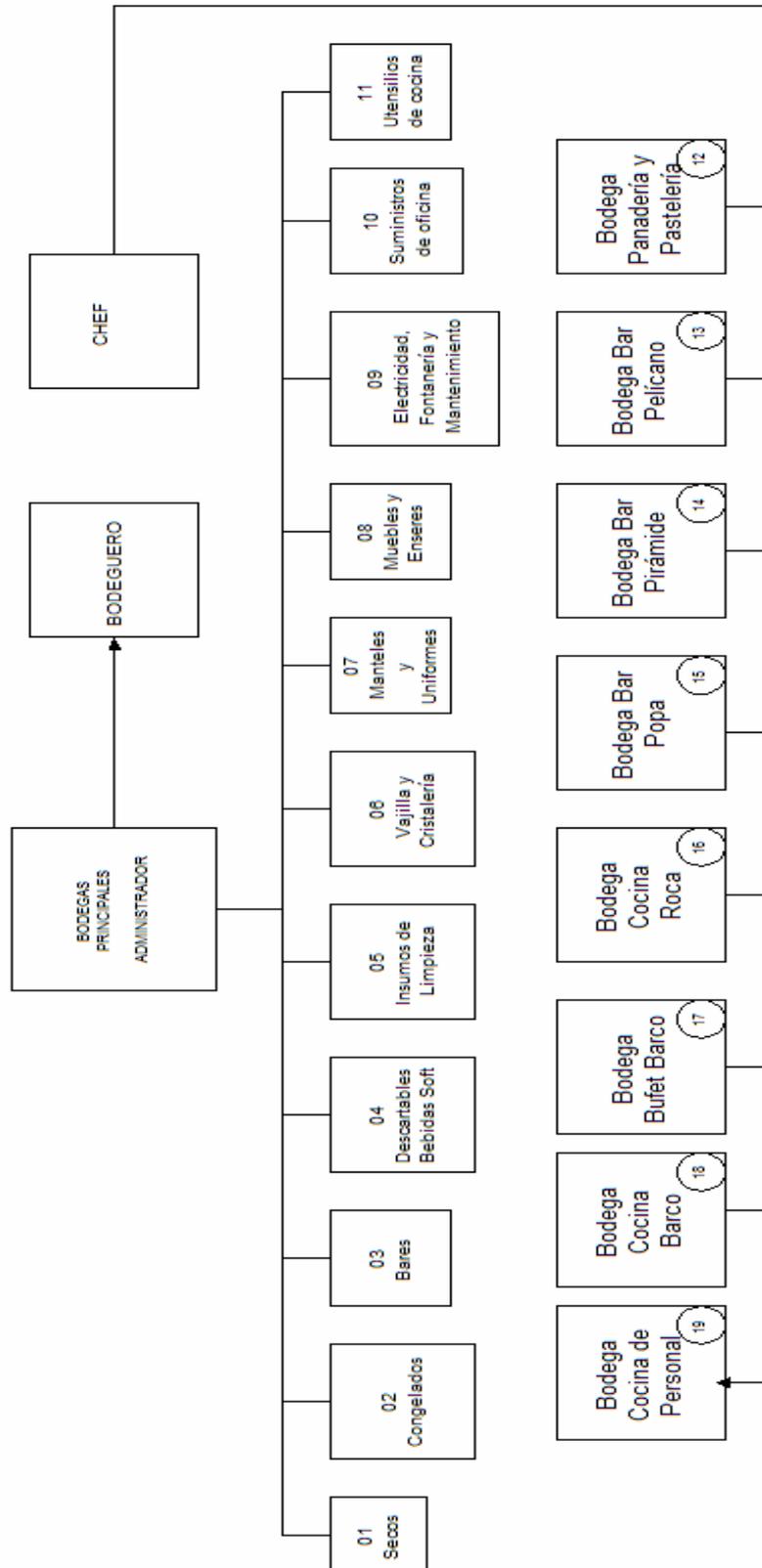
INFORMACION TURISTICA / TOURIST INFORMATION
info@rutadelsol.com.ec
www.rutadelsol.com.ec

Fuente: Internet

Elaborado: Franklin González

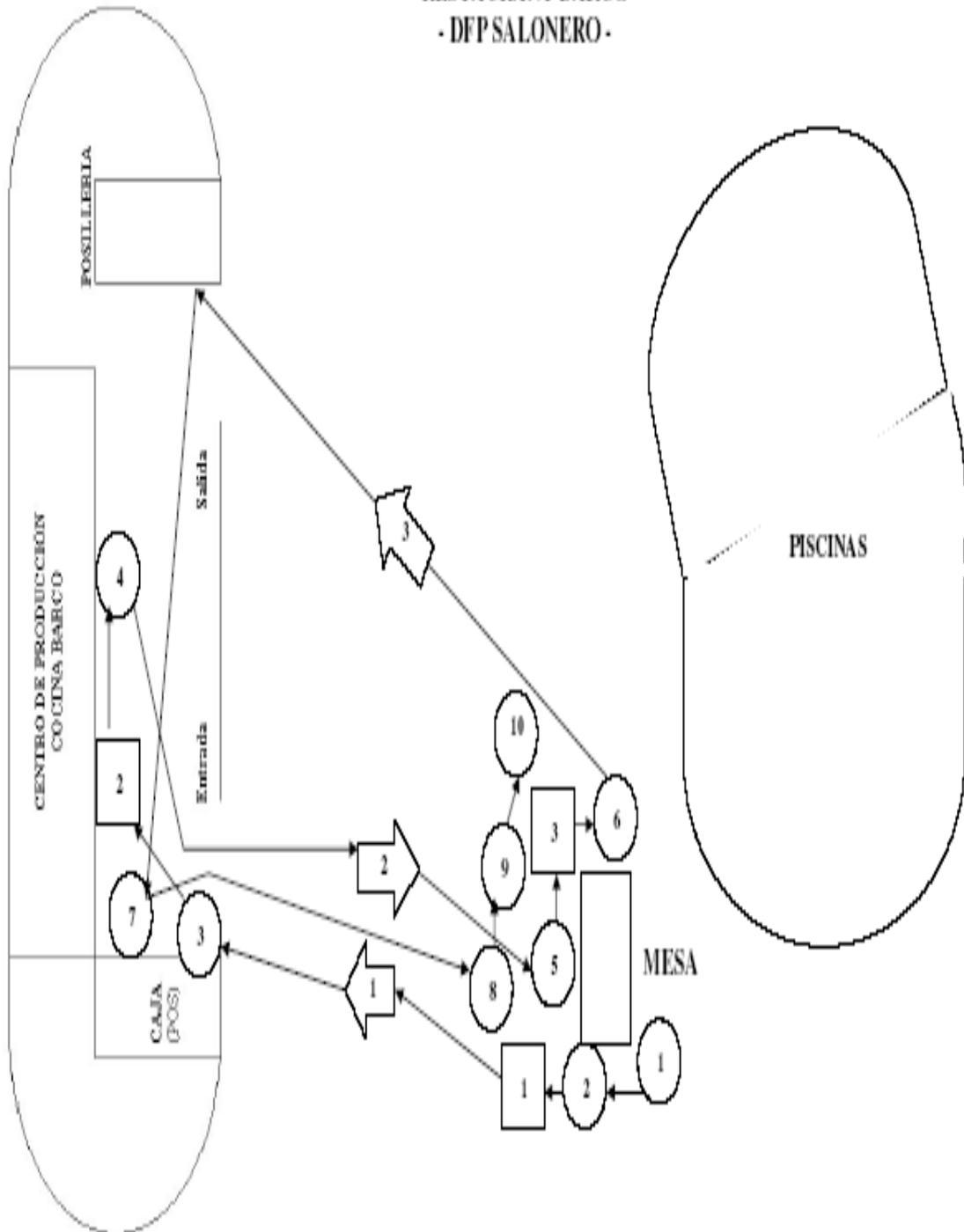
ANEXO 7

Introducción Esquema Funcional de las Bodegas de Almacenamiento y Centros de Producción



ANEXO 8

**DIAGRAMA DE RECORRIDO VENTAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
RESTAURANT BARCO
- DFP SALONERO -**



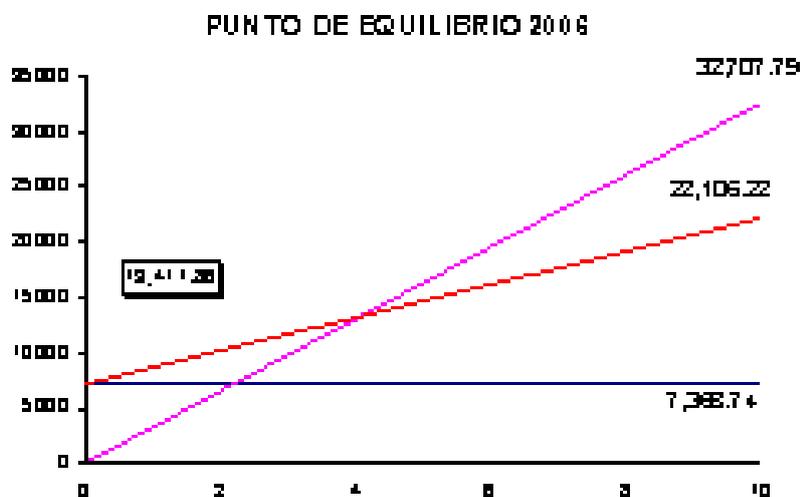
ANEXO 9 Punto de Equilibrio.

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2007

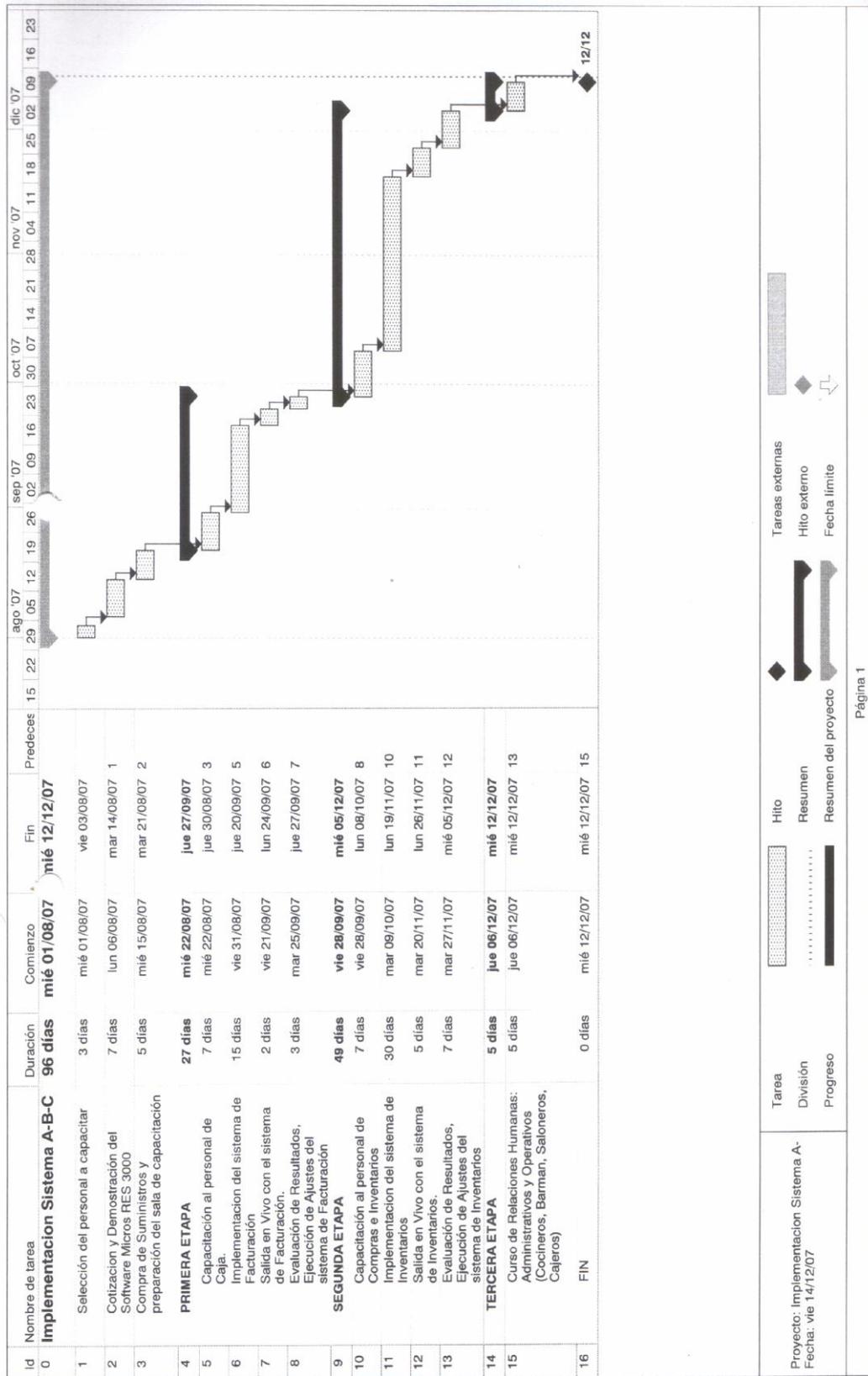
RESUMENES

COSTOS FIJOS	\$ 7,348.74
COSTOS VARIABLES	\$ 14,737.48
COSTOS TOTALES	\$ 22,106.22
INGRESO	\$ 32,707.79

Equilibrio \$ 13,411.86



ANEXO 11



BIBLIOGRAFIA

APICS Dictionary, American Production and Inventory Control Society, Inc., Falls Church, Va., 1987.

Cooper Robin, You Need a New Cost System When, Harvard Business Review, January –February, 1989.

Current MTM Research Learning Curves, chap.20 in Delmar Karger and Franklin Bayha, eds., Engineered Work Measurement, 2d ed., Industrial Press, New York. 1966.

Hancock, Walton M., The Learning Curve, in H.B. Mayner, ed., Industrial Engineering Hand Book, 3ed, chap 5, McGraw Hill, New York, 1971.

Manufacturing Time Forecasting Curves, Chap 16 in Frank W. Wilson, ed., ASTME Manufacturing Planning and Estimating Handbook, McGraw Hill, New York, 1963.

Mayner, Manual del Ingeniero Industrial, Cuarta Edición, McGraw-Hill, Mexico DF, 1998.

Millar J. G., and Vollman, The hidden Factory, Harvard Business Review, September-October, 1985

Enciclopedia Práctica de Management (Dirección y Administración Industrial), F.L.Meyenberg, Francisco Casanovas, 1971

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.-

El proceso de implementación de un sistema de inventario AB&C que debe seguir una empresa de servicios es básicamente el mismo, pero los resultados obtenidos variarán de acuerdo a la efectividad del mismo.

Los resultados obtenidos mediante de un sistema de inventario AB&C varían dependiendo de las variables de la empresa en particular tanto internas como externas. No existe una empresa igual a otra así como no existe un individuo igual a otro, sin embargo la base constante de la estrategia de todas ellas se debe basar en la obtención de nuevos clientes y fortalecimiento de la lealtad con clientes actuales.

Es importante considerar que el uso de este sistema como solución a los problemas más comunes que suceden en los restaurantes de Marclub S.A., representa un cambio considerable en la forma de trabajo de todos los usuarios, en especial al personal de meseros.

Siendo el cambio favorable en gran manera por motivo que agiliza la atención al público, lo que permite aumentar la cantidad de personas que prefieran utilizar el club.

Se ha aumentado la perspectiva en lo que respecta a tecnología y la oportunidad de crecer en diferentes servicios adicionales dirigidos a los socios como: Internet, correo electrónico y Chat. Así mismo para la empresa de modo que crece la intranet, compartir archivos e impresoras, etc.

La conclusión final es que la ejecución de esta solución pasa a ser prioridad para un crecimiento de la empresa y no solo para resolver problemas existentes, sino la de crear dentro de todas las áreas un robusto sistema de gestión de información.

7.2. Recomendaciones.-

Como recomendación especial, se pueden señalar las siguientes:

1. Tener como política la capacitación del personal antes de utilizar estos nuevos equipos, por la inversión que representa debe ser cuidado ya que al ingresar información pueden ingresar basura al sistema.
2. Contratar personal con el perfil asociado a la función a desempeñar y conocer computación.

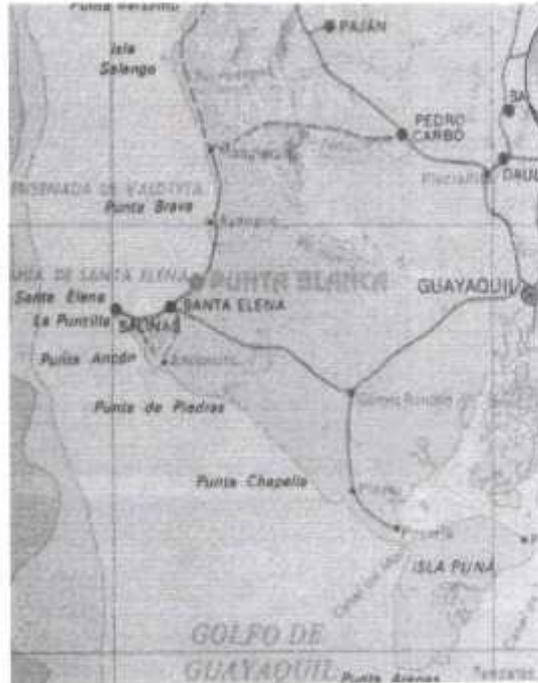
Realizar un seguimiento y control interno del uso del sistema, ya que al eliminar los problemas anteriores se pueden presentar otros nuevos y de la misma forma se debe realizar un análisis.

ANEXOS

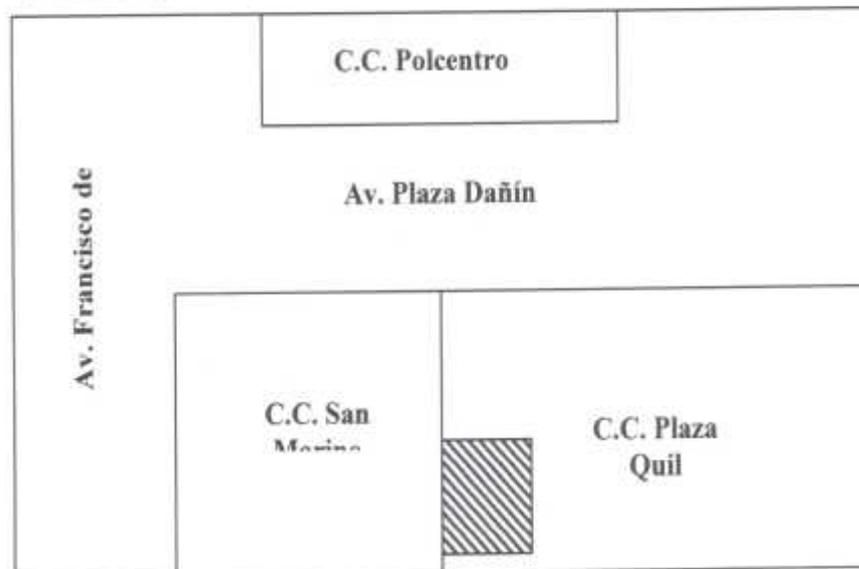
ANEXO N° 1

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

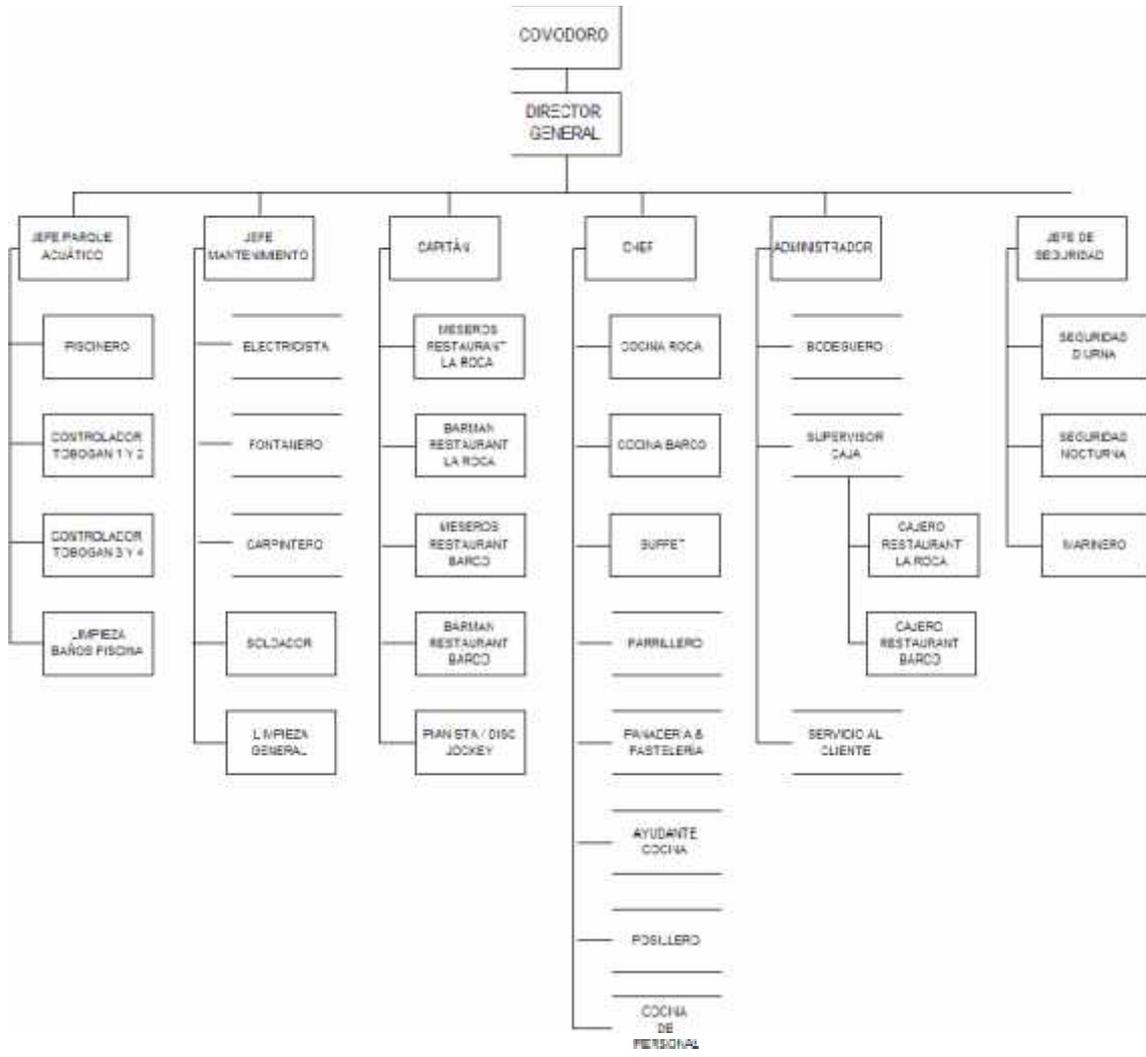
Punta Blanca.- Ubicación del Club



Guayaquil.- Ubicación de las oficinas administrativas



ANEXO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 4
Reglamento Interno.
NORMAS APLICABLES Y ASPECTOS GENERALES

ARTÍCULO 1.- Este reglamento interno declara ser conocido obligatoriamente por todos los socios del Club, en todas sus categorías, desde el momento en que reciben su credencial de socios que los habilita a hacer uso de las instalaciones del Club. Por tal motivo, su desconocimiento no releva las responsabilidades y obligaciones que se imponen.

ARTÍCULO 2.- Este reglamento obliga por igual a:

- 2.1 Los directores, administradores y dependientes del Club;
- 2.2 Los socios en sus diferentes categorías desde el momento en que reciben su credencial que los acredita a hacer uso de las instalaciones del Club;
- 2.3 Los empleados y dependientes de los socios del Club, quienes deberán ser informados por sus empleadores de las normas contenidas en el presente reglamento.

ARTICULO 3.- El complejo MARCLUB, que en lo sucesivo podrá ser denominado como “El Club” es un establecimiento recreacional que se levanta con frente al Océano Pacífico, sobre los solares 30, 31 y 32 de la Mz. 204 de la lotización Punta Blanca, quinta entrada, operado por la empresa MARCLUB S. A., una sociedad anónima ecuatoriana, con domicilio principal en Punta Blanca, cantón Santa Elena, provincia del Guayas, que en lo sucesivo podrá ser denominada “Marclub”.

ARTICULO 4.- Para la conservación y mejoramiento de la infraestructura del complejo, el complejo admite el derecho de ingreso a sus instalaciones y uso de las mismas, a personas que estén dispuestas a compartir los costos de mantenimiento, mediante cuotas mensuales y una cuota extraordinaria. Para efectos de este reglamento, estas personas son denominadas: "socios".

ARTICULO 5.- La compañía MARCLUB S. A., encargada de la operación y administración del complejo, se rige por las leyes de la República del Ecuador. Las relaciones entre Marclub y sus socios se regulan por el presente Reglamento Interno, por la demás normativa que de conformidad con este instructivo se expida para reglamentar el uso de las instalaciones y de las actividades que se desarrollen dentro del Club, y por los convenios de afiliación que se celebren entre Marclub y los socios.

ARTÍCULO 6.- El complejo MARCLUB admitirá las siguientes categorías de socios o miembros concurrentes, que tendrán los derechos y atribuciones que en forma particular les confiere el presente Reglamento Interno:

- Accionistas
- Activos
- Corporativos
- Honorarios
- Cadetes

- ❑ Júnior
- ❑ Almirantes
- ❑ Jubilados
- ❑ Temporada
- ❑ Transeúnte
- ❑ DiscoMar

SOCIOS ACCIONISTAS.- Son aquellas personas naturales o jurídicas que son accionistas de la compañía MARCLUB S. A. y que adicionalmente el Directorio del Club les haya otorgado la membresía.

SOCIOS ACTIVOS.- Son socios Activos las personas naturales que, previa aceptación por el Directorio del Club, adquieren la correspondiente membresía o derecho de ingreso y reciben los beneficios adicionales bajo la aprobación del Directorio de MARCLUB.

SOCIOS CORPORATIVOS.- Son aquellas personas jurídicas que adquieren el Derecho de Ingreso a nombre de la Persona Jurídica, para que un determinado número de sus funcionarios detallados en el respectivo Convenio de Derecho de Ingreso puedan ingresar y utilizar las instalaciones de MARCLUB. El Socio Corporativo pagará por cuota de mantenimiento el equivalente al producto del valor de las cuotas de mantenimiento en vigencia para Socios Activos por el número de funcionarios detallados en el Convenio de Derecho de Ingreso.

Los funcionarios designados son revolventes de acuerdo al cupo establecido. Para obtener el cambio de un funcionario por otro, el socio corporativo deberá devolver la credencial del que se retira y notificar por escrito el nombre del que ingresa como sustituto, adjuntando sus datos personales y dos fotos a colores.

SOCIOS HONORARIOS.- Serán socios Honorarios aquellas personas que así hayan sido designadas por la Asamblea, previa moción del Directorio, por haber prestado servicios relevantes al club o en atención a una destacada trayectoria deportiva a nivel internacional.

SOCIOS CADETES.- Todas las personas naturales, menores de dieciocho años de edad, descendientes de socios accionistas, activos, almirantes, honorarios o jubilados, que previa su aceptación por el Directorio adquieran la correspondiente membresía.

SOCIOS JUNIOR.- Son todas las personas naturales, mayores de dieciocho años de edad solteros hasta veintinueve años, presentado al club por socios accionistas, activos, almirantes, honorarios o jubilados, que previa su aceptación por el Directorio adquieran la correspondiente membresía.

SOCIOS ALMIRANTES.- Son socios Almirantes las personas naturales mayores de 65 años, que previa aceptación por el Directorio del Club adquieran la correspondiente membresía individual.

SOCIOS JUBILADOS.- El Directorio reconocerá esta calidad quienes hubieren cumplido treinta años consecutivos como socio del club. El socio que se creyere asistido al derecho a alcanzar tal categoría, podrá presentar una solicitud en ese sentido al Directorio, que al comprobar el derecho peticionario lo declarará socio jubilado. Los

socios jubilados no estarán sujetos a la obligación de satisfacer la correspondiente cuota mensual ni ninguna otra contribución. En lo demás, los socios jubilados gozarán de todos los derechos conferidos a los socios activos.

SOCIOS TEMPORADA.- Son aquellas personas naturales que a través de una institución jurídica, clubes, asociaciones u otras, cancelen las cuotas ordinarias y extraordinarias que para el mantenimiento del Club establece el Directorio, a cambio de lo cual tendrán el derecho de ingresar y usar las instalaciones del Club, únicamente durante determinados meses del año, según su convenio.

SOCIOS TRANSEÚNTES.- Son aquellas personas naturales que residen en el exterior, o fuera de la provincia del Guayas y que por razones de trabajo o vacaciones visitan o se establecen en la Península de Santa Elena en forma temporal.

La duración de la calidad de socios en estos casos, así como de los valores a pagarse para mantenimiento del Club, dependerá del respectivo convenio.

A todos los socios se les emitirá una credencial que será el documento necesario para ingresar a las instalaciones del Club.

ANEXO 5

PERFIL COSTANERO

“RUTA DEL SOL”

CULTURALES / CULTURAL

- Museo Real Alto ☎ 090357708 - 4327707
Tradición cultural del valle de Chandiuy
Cultural Traditions of the Valley of Chandiuy
- Museo Amantes de Jumba
Historia de la Península / History of the Peninsula
- Museo Náutico Farallón Dilon ☎ 2786643 - 2785811
Exposición Náutica, mirador / Nautical Gallery, Viewpoint
- Museo Valdivia ☎ 2780375 - 2884095 - 2884066
Descubrimiento original de la cultura Valdivia
Original discovery of the Valdivia Culture
- Museo Piqueros ☎ 2803033 - 2803044
Avenamiento de la costa / Settlement of the coast
- Museo Salanga ☎ 2780304
Evolución cultural de la costa central
Cultural Evolution of the Central Coast
- Museo Agua Blanca
Avenamiento de la Cultura Mantaha
Establishment of the Mantaha Culture
- Museo León Boscarte
pintor/plainter ☎ 2782046
- Merado artesanal / Handicrafts market
- Museo de la Era Petrolera
Museum of the Petroleum Age
- Museo Salinas Siglo XXI
Arqueología Naval / Naval Archeology

BALNEOS / THERMAL

- Baños de San Vicente ☎ 2535900
Piscinas termales y masajes con fango
Thermal swimming pools and mud bath

**ECOLOGICOS Y DEPORTIVOS /
ECOLOGICAL AND SPORTS**

- Parque Ecológico / Ecological Park
- Reca / Fishing Tours ☎ 2723501 - 2443365
- Parque Nacional Machalilla - Playa Los Frailes
Caminata de observación de flora y fauna a lo largo de riosos y playas vírgenes / Wildlife on virgin beaches and cliffs
- Isla de la Plata - a 33 millas de Puerto López
Fauna similar a la de Galápagos
Fauna similar to Galapagos
- Observación de Ballenas de Junio a Septiembre
Whale watching from June to September
☎ 3381056 - 3772445
- Fundación Propueblo - ecoturismo, artesanías
Ecotourism, handicrafts
Caminatas por senderos naturales / Walks on natural footpaths
- Informe ☎ 2801905 / 3800278 Margaralta
Informe ☎ 2780375 Fauna local / Local fauna

RELIGIOSOS / RELIGIOUS

- Santuario de Dión ☎ 2801333. Posee la imagen de la Virgen que lloró. It has the painting of the weeping Virgin Mary
- Iglesia de Coloche
Antigua iglesia de madera/Ancient Wooden Church

SIMBOLOGIA / SYMBOLOLOGY

Artesanía	Equitación	Muelle / Yacht club	Restaurante
Bancos	Gasolinera	Museo	Surf
Barco Hundido	Hospital	Observación de Aves	Transporte
Baños	Hotel	Observación de Ballenas	Universidades
Caminata	Spa	Observación de Delfines	Vía Principal
Camping	Información	Parapente	Vía Secundaria
Central Telefónica	Internet	Playa	Vía de Verano
Discoteca	Mirador	Playa de Botes	
Estr. de Petróleo	Museo Náutica		

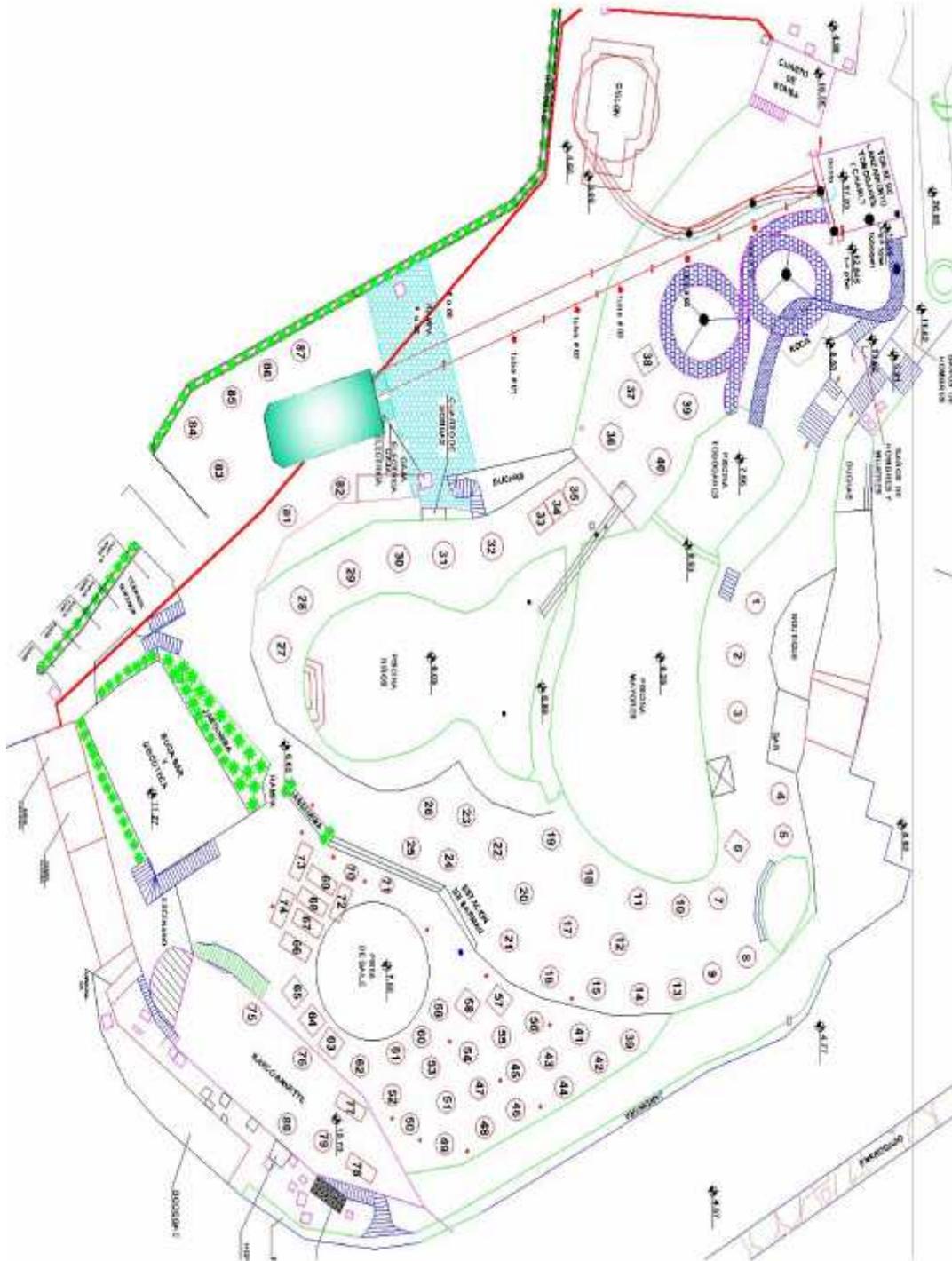
www.rutadelsol.com.ec **www.rutadelsol.com.ec**

Fuente: Internet

Elaborado Por: Franklin González

ANEXO 6

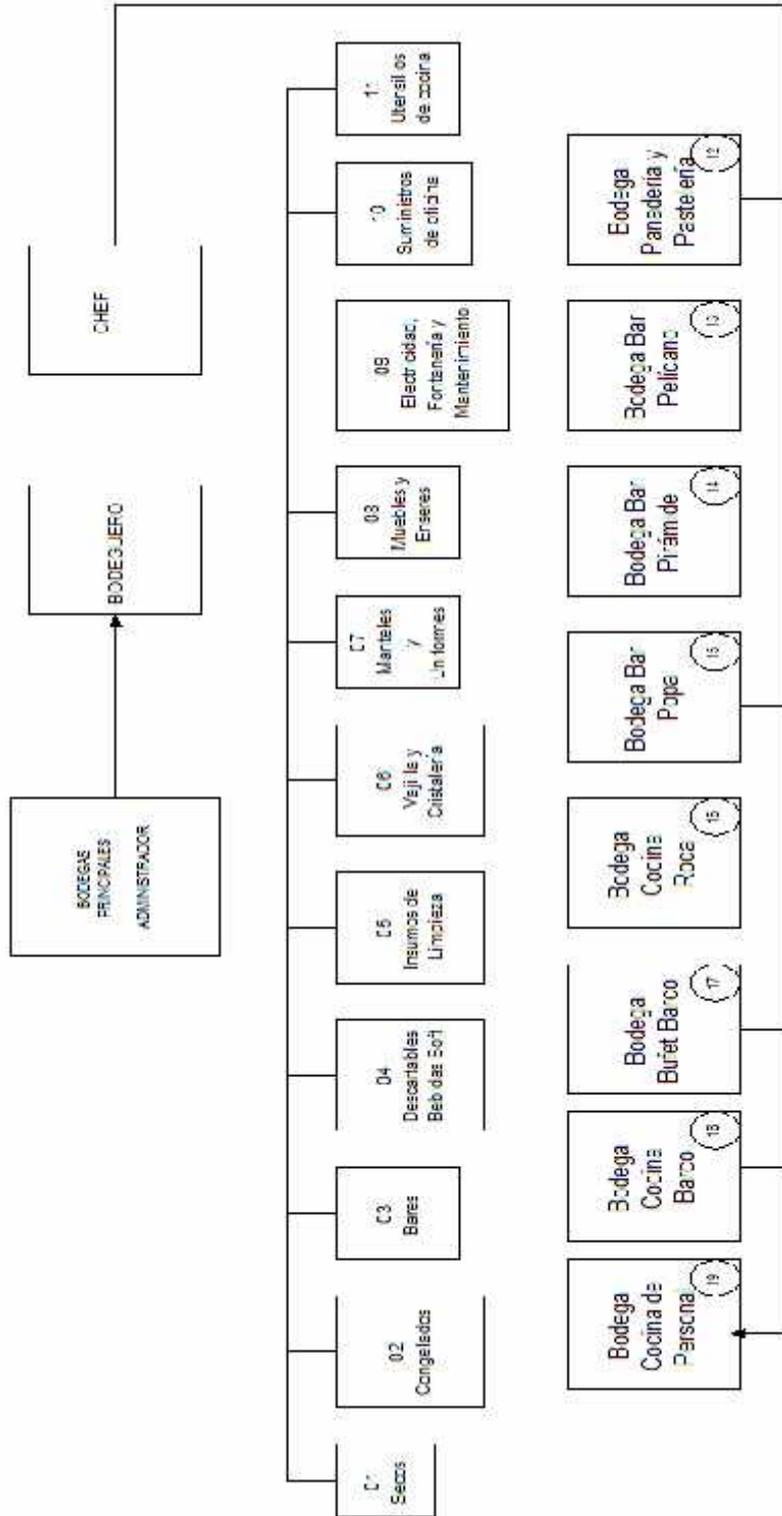
Distribución de Planta



Fuente: Departamento planos
Elaborado Por: Franklin González

ANEXO 7

Introducción Esquema Funcional de las Bodegas de Almacenamiento y Centros de Producción



Fuente: Departamento OYM
 Elaborado Por: Franklin González

ANEXO 9 Punto de Equilibrio.

GRAFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2007

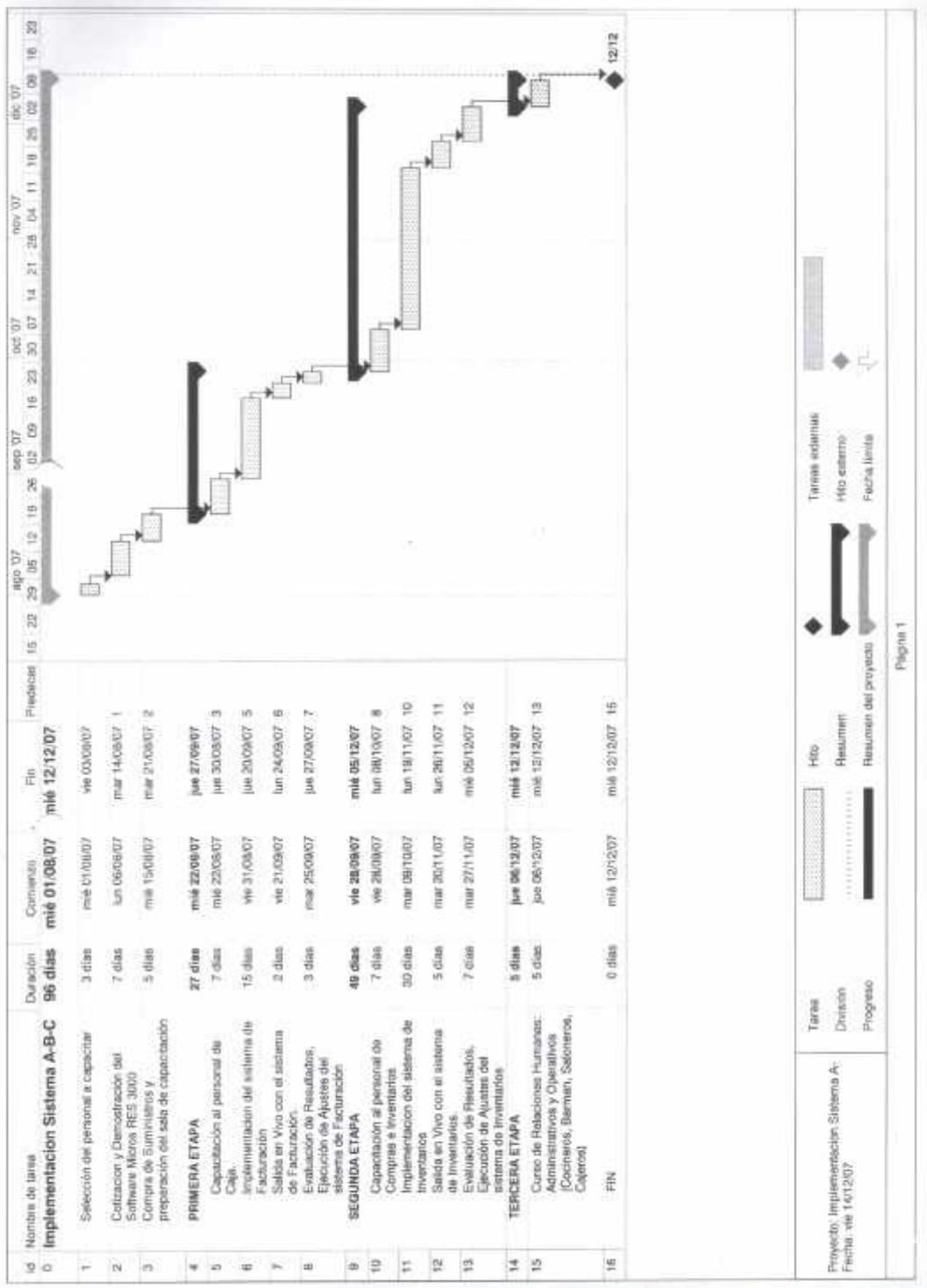
RESUMENES

COSTOS FIJOS	\$ 7,348.74
COSTOS VARIABLES	\$ 14,737.48
COSTOS TOTALES	\$ 22,106.22
INGRESO	\$ 32,707.79

Equilibrio \$ 13,411.28



ANEXO 10 PROGRAMA DE IMPLEMENTACION



Fuente: Departamento OYM
Elaborado Por: Franklin González