



**UCASAL**  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

Seminario

Profesora: Lic. Cecilia González de Cruz

Directora de Tesis: Lic. Hermelinda Salomé Sosa

APLICACIÓN DEL MODELO DE LÍNEAS DE ESPERA EN EL SERVICIO DE

BARRA DE UN LOCAL BAILABLE DE LA CIUDAD DE SALTA

ESTUDIO DE CASO EMPRESA "ABASTO S.A".

PERIODO: JULIO - DICIEMBRE, AÑO 2017.

Alumno: Miguel de Jesús Quiroga

Año 2018

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA****GRAN CANCELLER**

S.E.R. Mons. MARIO ANTONIO CARGNELLO ARZOBISPO DE SALTA

**RECTOR**

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

Mg. CONSTANZA DIEDRICH

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Dr. DARIO EUGENIO ARIAS

**VICERRECTOR DE FORMACIÓN**

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

**DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

CPN FEDERICO GUIJARRO JIMÉNEZ

**SECRETARIO ACADEMICO**

LIC. ROBERTO CADAR

**JEFE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Lic. MABEL LAS HERAS

**INDICE****PRIMERA PARTE**

DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	8
MOTIVACION.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
DELIMITACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	11
JUSTIFICACION.....	11
ORIGEN DEL PROBLEMA.....	12
ANTECEDENTES.....	12
ORIGINALIDAD DEL PROYECTO.....	13
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.....	13
PRINCIPIOS ETICOS Y LEGALES.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17

MARCO TEORICO.....	18
HIPÓTESIS.....	20
CARACTERISTICAS DE HIPOTESIS .....	20
CLASIFICACIÓN DE LAS VAARIABLES.....	20
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	21
VARIABLE CONCEPTUAL.....	21
VARIABLE EMPÍRICA.....	23
ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION.....	24
UNIVERSO O POBLACION.....	24
MUESTRA.....	24
UNIDAD DE OBSERVACION.....	24
TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
TIPO DE DISEÑO.....	27
FUENTES, MÉTODO Y TÉCNICAS PARA.	
LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
INSTRUMENTO.....	29
PLAN DE TABULACION DE DATOS.....	34

CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....	35
--------------------------------	----

## **SEGUNDA PARTE**

MARCO TEORICO.....	36
--------------------	----

### **CAPITULO I:**

MODELOS DE LINEAS DE ESPERA.....	36
----------------------------------	----

DEFINICION.....	36
-----------------	----

ESTRUCTURA.....	37
-----------------	----

LA LINEA DE ESPERA DE UN SOLO CANAL.....	37
--	----

LA DISTRIBUCION DE LAS LLEGADAS.....	37
--------------------------------------	----

LA DISTRIBUCION DE LOS TIEMPOS DE SERVICIOS.....	38
--	----

DISCIPLINA DE UNA COLA.....	38
-----------------------------	----

OPERACIÓN EN ESTADO ESTABLE.....	39
----------------------------------	----

MODELO DE LINEAS DE ESPERA DE UN SOLO CANAL, CON

LLEGADAS POISSON Y TIEMPOS DE SERV. EXPONENCIAL.....	39
--	----

MODELO DE LINEAS DE ESPERA DE MÚLTIPLES CANALES

CON LLEGADA POISSON Y TIEMPOS DE SERV. EXPONENCIAL.....	41
---	----

SIMULACION.....	43
-----------------	----

ANALISIS DE RIESGO..... 45

ANALISIS DE RIESGO DETERMINISTA..... 46

## **CAPITULO II**

GESTION DE RECURSOS HUMANOS..... 48

DEFINICION DE RECURSOS HUMANOS..... 48

MISION, VISION Y VALORES..... 51

ESTABLECIMIENTO DE VALORES..... 53

MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA..... 54

ORGANIGRAMA..... 55

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS..... 55

DESCRIPCION DE PUESTOS..... 57

ANALISIS DE PUESTOS..... 61

METODOS DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS..... 63

OBJETIVOS ESTRATEGICOS, TACTICOS Y ACCIONES..... 64

## **APITULO III**

EMPRESA ABASTO S.A..... 65

**TERCERA PARTE**

TRABAJO DE CAMPO..... 68

INTERPRETACION DE DATOS..... 83

**CUARTA PARTE**

CONCLUSIONES..... 111

**QUINTA PARTE**

ANEXOS ..... 115

**SEXTA PARTE**

BIBLIOGRAFIA..... 126

**SEPTIMA PARTE**

HOJA DE EVALUACION..... 127

## **Dimensión Epistemológica**

### **2. Motivación**

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganar un lugar en la "mente" de los consumidores y por ende, en el mercado objetivo. Por ello, cuando un cliente recibe un servicio y no llega a cumplir con sus expectativas, entonces quedará insatisfecho, difícilmente volverá a visitarnos, y muy probablemente no dará buenas referencias de la empresa frente de otros consumidores.

Una línea de espera es el efecto resultante en un sistema cuando la demanda de un servicio supera la capacidad de proporcionar dicho servicio. Este sistema está formado por un conjunto de entidades en paralelo que proporcionan un servicio a las transacciones que aleatoriamente entran al sistema. Los modelos de líneas de espera dan respuestas a preguntas como: El número esperado de clientes en la cola y el sistema; o el tiempo promedio en la cola y el sistema de espera.

Al trabajar en el local bailable Abasto S.A, conocido por su nombre de fantasía "Bamboo Exclusive Nigth" comencé a detectar las principales problemáticas presentes en la empresa. En este tipo de organizaciones, en las barras existen sistemas de atención, en las cuales se forman filas, y se hace necesaria la gestión eficiente de los recursos con el propósito de brindar un mejor servicio. Para ello, se debe conocer el comportamiento de dichos sistemas a través de un estudio de las variables que intervienen en él

y cómo estas afectan las medidas de desempeño, buscando llegar a conclusiones acerca de un diseño adecuado.

### **3. Planteamiento del problema**

#### **3.1 Identificación del problema**

Resulta de vital importancia que tanto los que estudian el mercado, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para contribuir activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

En el caso de los locales bailables que brindan como servicio la atención en barra, es vital la búsqueda de un servicio eficiente y eficaz, donde el cliente pueda ser atendido en un tiempo de espera adecuado. En este tipo de servicio por lo general, se presentan inconvenientes de saturación, ineficiencia y falta de planeación en el diseño de su modelo de atención que proporcionan a los clientes.

El recurso humano es un factor clave, para estas organizaciones, ya que tiene mayor impacto en las medidas de evaluación y por lo tanto representan el mejor punto de partida para aplicar procesos de mejora, su estudio y análisis solo es posible mediante pruebas estadísticas que evidencien su

efecto en los indicadores alrededor de las interacciones con los demás factores que inciden en un modelo de línea de espera.

¿Cómo disminuir los tiempos de espera del cliente? ¿La asignación eficiente de los recursos humanos de una empresa disminuye los tiempos de espera?

Es fundamental gestionar las líneas de espera para garantizar la calidad y el bienestar que toda organización debe proporcionar a sus clientes y empleados, con el ánimo de generar productividad, maximizar utilidades y minimizar costos. Es allí en ese instante, donde la teoría de líneas de espera cumple un papel determinante en el análisis de los sistemas, en la medición de su desempeño y en la cuantificación de los costos asociados con su operación.

### **3.2 Sistematización del problema**

- ¿Qué se entiende por tiempos de espera?
- ¿Qué se entiende por asignación eficiente del recurso humano?
- ¿Qué es un modelo de línea de espera?
- ¿Mediante la aplicación del modelo de líneas de espera se puede lograr la asignación eficiente del recurso humano?

### **3.3 Formulación del problema**

¿Cómo es posible disminuir los tiempos de espera de los clientes, en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”, aplicando el modelo de líneas de espera?

#### **4 Delimitación del objeto de estudio**

El objeto de estudio es la asignación eficiente del recurso humano del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”, aplicando el modelo de líneas de espera.

#### **5 Justificación**

##### **5.1 Justificación Teórica**

Al realizar este trabajo se desea conocer como disminuir los tiempos de espera en la barra de un local bailable y cómo influye una adecuada asignación de los recursos humanos en el servicio de una empresa.

Es importante que todo empresario de un local bailable, interprete si una eficiente asignación del recurso humano en el área de la barra disminuiría los tiempos de espera de los clientes, para de esta manera, determinar si a través de la aplicación de modelos de línea de espera se logran tomar decisiones en cuanto a la gestión del servicio.

##### **5.2 Justificación Metodológica**

En este trabajo de investigación se utilizará el método cuantitativo y cualitativo, con fuentes primarias (documentación de la empresa) y como técnica de recolección de datos se realizaran entrevistas estructuradas y no estructuradas al dueño de la empresa y a los colaboradores. También se utilizaran instrumentos como la observación directa y la intervención.

### **5.3 Justificación Práctica**

La importancia de esta investigación es que podrá ofrecer soluciones a una empresa del medio.

## **6 Origen del problema**

La gran mayoría de las barras de los locales bailables de la ciudad de Salta presentan inconvenientes relacionados a los tiempos de espera de los clientes. Dentro de este grupo podemos situar a la empresa “Bamboo Exclusive Nigth”, que presenta una importante característica: actualmente existen demoras en la atención de los clientes en la barra del local bailable. Ante esta situación se desea conocer si dichas demoras se disminuirían con una correcta asignación de los recursos humanos de la empresa mediante la aplicación del modelo de líneas de espera.

## **7 Antecedentes**

Existen registros de trabajos de estudiantes de la Universidad Católica de Salta que tratan sobre la aplicación del modelo de líneas de espera, pero no enfocados a la asignación eficiente de los recursos humanos.

Se encontraron trabajos de investigación que se relacionan con el tema propuesto que servirá como guía para llevar a cabo el proyecto:

- María Carolina Nallar, (2001) “Aplicación del modelo de líneas de espera en un consultorio médico”, Salta, Argentina.

- Irene Perkons, (1998) “Aplicación del modelo de líneas de espera a los bancos de la ciudad de Salta”, Salta, Argentina.
- Jhoneel Arista Arévalo, (2016) “Aplicación de la teoría de colas al problema de atención al cliente para la optimización del número cajeros en ventanillas en la organización BCP”, Lima, Perú.
- - Erick Antonio Galindo Manchinel, (2003) “Aplicación de la teoría de líneas de espera en el proceso de carga a los vendedores en el segmento a detalle en una empresa comercializadora de botanas”, Guatemala.

## **8 Originalidad del proyecto**

La originalidad de este trabajo reside en el análisis de la eficiente asignación de los recursos y en el impacto que ocasiona en los tiempos de espera de los clientes en un localailable.

## **9 Factibilidad del proyecto**

A partir del análisis FODA podemos detectar las fortalezas, oportunidades de la investigación como así también sus debilidades, limitaciones y amenazas.

### **Fortalezas:**

- Se cuenta con el apoyo y la ayuda de los propietarios de la empresa, los cuales proporcionarán la información que sea necesaria para este trabajo.

**Oportunidades:**

- Para la empresa es el momento indicado para realizar esta investigación, ya que los propietarios han decidido aplicar herramientas de gestión que mejoren su rendimiento.
- El investigador se encuentra trabajando actualmente en la empresa sobre la cual se realiza la investigación, por lo cual tiene mayor acceso a la información necesaria para llevar a cabo este trabajo y la posibilidad de implementación de las posibles soluciones otorgadas.

**Debilidades:**

- La falta de experiencia con respecto a la aplicación del modelo de líneas de espera en un localailable.

**Amenazas:**

- Los empleados podrían generar respuestas negativas a las planificaciones propuestas.
- Los empleados se nieguen a prestar información para el estudio.
- En el caso en el que el investigador dejara de formar parte de la organización, dejaría de contar con el acceso a la información necesaria.

## **10 Principios éticos y legales**

Para la realización de esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes principios éticos- legales:

- Respetar la autenticidad de la información obtenida.
- Mantener el anonimato de los encuestados.
- La información que aporten los propietarios de la empresa será utilizada con el fin único y exclusivo de realizar el propuesto trabajo de investigación.

## AUTORIZACIÓN

El abajo firmante, Socio Mayoritario de Abasto S.A., propietario de local "Bailable Bamboo Exclusive Night" autoriza al Sr. Quiroga Miguel, encargado de barra y de Stock general del local a realizar su trabajo de investigación en las instalaciones del boliche durante el horario de trabajo, permitiéndole el acceso a la información necesaria. Otorgándole total responsabilidad en el manejo de información y la confidencialidad tanto de datos personales como de la organización y solo para ser utilizados en el desarrollo de su trabajo final de Investigación.

SOCIO MAYORITARIO

## **11 Objetivos**

### **11.1 Objetivo General**

Analizar la asignación eficiente de los recursos humanos mediante la aplicación del modelo de líneas de espera de los clientes en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”.

### **11.2 Objetivos Específicos**

- Describir el área de recursos humanos de la empresa “Bamboo Exclusive Nigth”.
- Analizar el rol de los recursos humanos en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”.
- Investigar los tiempos de espera de los clientes en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”.
- Aplicar el modelo de líneas de espera en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”.
- Analizar si la asignación eficiente de los recursos humanos del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth” disminuye los tiempos de espera.

## 12 Marco Teórico

### Capítulo I

Definición de modelos de líneas de espera.

La estructura del sistema de línea de espera

La línea de espera de un solo canal.

La distribución de las llegadas

La distribución de los tiempos de servicio

Disciplina de una cola

Operación en estado estable

El modelo de línea de espera de un solo canal, con llegadas Poisson y tiempos de servicio exponencial.

El modelo de líneas de espera de múltiples canales como con llegadas Poisson y tiempos de servicio exponenciales.

Simulación

Análisis de riesgo

Simulación de inventarios

**Capítulo II**

La gestión de recursos humanos

Misión, visión y valores

Objetivos: estratégicos, tácticos y acciones

Manual de funciones y organigramas

Análisis y descripción de puestos

Métodos de análisis y descripción de puestos

**Capítulo III**

Empresa Abasto S.A

Servicios que ofrece

**Capítulo IV**

Trabajo de campo

Interpretación de datos

### 13 Formulación de la hipótesis

Mediante la asignación eficiente de los recursos humanos, aplicando el modelo de líneas de espera es posible disminuir los tiempos de espera de los clientes en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”. Periodo: Julio – Diciembre, año 2017.

La hipótesis de la investigación tiene las siguientes características:

- Compleja: Porque enuncia la relación entre tres variables
- Direccional: Porque establece una relación positiva entre las variables
- De investigación: Porque enuncia las relaciones entre las variables de manera afirmativa.
- De relaciones de Producción: Porque una variable influye en el comportamiento de la otra variable.

#### *Clasificación de las variables*

Se pueden reconocer tres variables:

- Primer variable: asignación eficiente de los recursos humanos.
  - Criterio teórico- explicativo: variable estímulo
  - Criterio metodológico: variable independiente
  - Criterio de medición: variable cualitativa

- Segunda variable: disminución de los tiempos de espera de los clientes.
  - Criterio teórico- explicativo: variable respuesta
  - Criterio metodológico: variable dependiente
  - Criterio de medición: variable cuantitativa
  
- Tercer variable: modelo de líneas de espera.
  - Criterio teórico – explicativo: variable estímulo
  - Criterio metodológico: variable interviniente
  - Criterio de medición: variable cuantitativa.

## **14 Operacionalización de las variables**

Operacionalización conceptual:

- Asignación eficiente de los recursos humanos: La asignación de recursos consiste en asociar a cada una de las tareas, en el proyecto, las personas para que estas se puedan realizar. Es una tarea compleja y fundamental en la planificación y desarrollo de la gestión del capital humano.

En el local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”, existen cuatro empleados en el área de barra: un cajero, una persona encargada de la atención al público y un barman que se dedica a la elaboración de tragos y bebidas, además de un bachero, encargado del lavado de los vasos y utensillos de trabajo para el personal.

- Disminución de los tiempos de espera de los clientes: Los tiempos de espera provienen del embotellamiento en los procesos de una empresa que desaceleran el ritmo habitual del servicio provocando limitaciones en la organización
- Modelos de líneas de espera: “consisten en fórmulas matemáticas y relaciones que pueden usarse para determinar las características de operación (medidas de desempeño) de una línea de espera.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Anderson SweeneyWillians, (1998) “Métodos cuantitativos para los negocios”.

Operacionalización empírica de las variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Asignación de los recursos humanos	Descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre del puesto</li> <li>- Requisitos</li> <li>- Objetivos</li> <li>- Responsabilidades</li> <li>- Funciones</li> <li>- Descripción de tareas</li> <li>- Relaciones internas y externas</li> </ul>
Tiempos de espera de los clientes	Observación de filas de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observar el movimiento de los clientes por hora durante tres meses.</li> <li>- Dividir el tiempo de atención por la cantidad de clientes atendidos en una hora</li> </ul>
Modelo de línea de espera	Definir los canales de línea de espera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación del número de llegada en un</li> </ul>

		<p>período de tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de los tiempos de servicios.</li> <li>- Disciplina de la cola de espera.</li> <li>- Operación en estado estable.</li> </ul>
--	--	---

## **15 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **15.1- Determinación del universo o población**

Todos los locales bailables de la ciudad de Salta.

### **15.2- Determinación de la muestra**

En esta investigación utilizaremos el muestro no probabilístico intencional o por conveniencia. La muestra que se tomara serán todos los locales bailables del paseo Balcarce de la Ciudad de Salta.

### **15.3- Unidad de observación**

En esta investigación se tomara como objeto de estudio al local bailable "Bamboo Exclusive Nigth".

#### **15.4- Tipo de investigación**

1. Según su finalidad

Básica: porque nos ayuda a tener un mejor conocimiento y comprensión del fenómeno, sirve de base para otra investigación.

2. Según su alcance temporal

Seccional o sincrónica: se refiere a un momento específico, se analizara los tiempos de espera de los clientes en un período de tres meses.

3. Según su profundidad

Descriptiva: porque mide una variable dependientes que es el tiempo de espera de los clientes.

Explicativa: porque relaciona la asignación eficiente de los recursos humanos y los tiempos de espera. Se muestra la influencia de las variables.

4. Según su amplitud

Micro-sociológica: porque tomaremos como muestra todos los locales bailables del paseo Balcarce de la Ciudad de Salta.

5. Según sus fuentes

Primarias: porque los datos son proporcionados por el dueño de la empresa y por material proporcionado por el mismo y los empleados de la empresa.

6. Según su carácter

Cuantitativo: ya que nuestra investigación se centrara de manera predominante en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación.

7. Según el marco o contexto

Sobre terreno o investigación de campo: porque observaremos lo que ocurre dentro de la empresa.

8. Según la modalidad o tipo de estudio

Es un estudio de caso sobre el local bailable "Bamboo Exclusive Nigth".

9. Según la concepción del fenómeno

Investigación nomotética: se enfatiza en lo particular, en un local bailable, solo se podrá aplicar este trabajo a otra empresa que tenga las mismas características.

10. Según la dimensión temporal

Investigación descriptiva: porque estudia los fenómenos tal como aparecen en el presente, en el momento de realizarse el estudio.

Investigación experimental: porque en esta investigación se introducirán cambios y se observaran los efectos que producen.

11. Según la orientación que asume

Investigación orientada a la aplicación: porque se intentara dar respuesta a problemas concretos.

12. Según el tiempo de ocurrencia de los hechos y registros de la información

Prospectivo: se registra la información según van ocurriendo los fenómenos.

Retrospectivo: se utiliza información recabada en años anteriores.

13. Según el control que tiene el investigador de las variables en grupos de individuos o unidades

El estudio es de cohorte: porque el grupo de estudio lo constituyen aquellos que presentan la causa o variable condicionante.

14. Según análisis y alcance de los resultados

El estudio es analítico o explicativo, porque deseamos explicar el origen o causa de un fenómeno.

También es cuasi experimental, ya que se realizaron diversas variantes para medir el efecto del factor causal.

### **15.5- Tipo de diseño**

La metodología que guiara esta investigación será la investigación cuantitativa, utilizando la estadística como herramienta principal en el análisis de los datos.

## **16- Fuentes, métodos y técnicas para la recolección de datos**

### **16.1- Fuentes**

- Primarias: se recabara información de la experiencia del empresario de la empresa estudiada, de documentos y textos que se encuentran actualmente y de toda la información que puedan aportar los miembros de la empresa.

### **16.2- Métodos para la recolección de datos**

- Observación de los tiempos de espera del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”.
- Análisis para establecer la relación causa-efecto entre la asignación eficiente de los recursos humanos y los tiempos de espera de los clientes.

### **16.3- Técnicas para la recolección de datos**

- Observación participante: ya que el investigador se encuentra involucrado directamente con la actividad objeto de la investigación, trabaja en la empresa bajo la cual se está efectuando la observación.

- Entrevista no estructurada: ya que es adaptable y susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos y permitirá profundizar en los temas relacionados con la gestión interna y la asignación de los recursos humanos.

#### 16.4- Instrumento

Los instrumentos que se utilizaran serán formularios, planillas y tableros para la tabulación de datos.

##### Primera franja horaria.

Cantidad de personas en el sistema	Horario					
	0:00 a	0:30 a	1:00 a	1:30 a	2:00 a	Promedio
	0:30	1:00	1:30	2:00	2:30	
Sábado 15/07/17						
Sábado 05/08/17						
Sábado 23/09/17						
Sábado 28/10/17						

*Elaboración Propia*

**Segunda franja horaria:**

Cantidad de personas en el sistema	Horario												
	2:30	2:40	2:50	3:00	3:10	3:20	3:30	3:40	3:50	4:00	4:10	4:20	Promedio
	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	a	
	2:40	2:50	3:00	3:10	3:20	3:30	3:40	3:50	4:00	4:10	4:20	4:30	
Sábado 15/07/17													
Sábado 05/08/17													
Sábado 23/09/17													
Sábado 28/10/17													

*Elaboración Propia*

**Tiempo que tarda un cliente en el Sistema:**

Cantidad de personas en el sistema	Tiempo que tarda un cliente en el Sistema															
	Cerveza			Fernet			Agua			Trago Simple			Trago Elaborado			Promedio
	Entrada	Salida	Duración	Entrada	Salida	Duración	Entrada	Salida	Duración	Entrada	Salida	Duración	Entrada	Salida	Duración	
Sábado 15/07/17																
Sábado 05/08/17																
Sábado 23/09/17																
Sábado 28/10/17																

Elaboración Propia

Entrevistas no estructuradas al Personal

<i>Título del puesto:</i>			
<i>Cargo ocupado por:</i>		<i>Fecha:</i>	
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>			
<i>Supervisa a:</i>			
<i>Trabaja con:</i>			
<i>Se relaciona con:</i> <i>(fuera de la empresa)</i>			
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades:</i>			
<i>Deberes:</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>			
<i>Dinero:</i>			
<i>Información confidencial</i>			

<i>Toma de decisiones</i>	
<i>supervisión:</i>	
<b>SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR</b>	

### 17- Plan de tabulación de datos

La tabulación de los datos de esta investigación se realizara por medio de representaciones gráficas, cuadros y tablas para exponer información obtenida como conclusiones abordadas. A continuación se expone la tabla que se utilizará para demostrar las conclusiones abordadas:

	PUESTOS DE TRABAJO			
	Cajero	Barman 1	Barman 2	Bachero
Tiempos de servicios				
Clientes por hora				
Variedad de pedidos				
Eficiencia en el puesto				
Conocimiento del puesto				
Tareas que realiza				



## Marco Teórico

### Capítulo I: Modelos de líneas de espera

#### Definición

*“Los modelos de línea de espera consisten en fórmulas matemáticas y relaciones que pueden usarse para determinar las características de operación (medidas de desempeño) de una línea de espera. Algunas características operativas interesantes son:*

- *La probabilidad de que no exista ninguna unidad en el sistema.*
- *El número promedio de unidades en la línea de espera.*
- *El número promedio de unidades en el sistema (el número de unidades en la línea de espera más el número de unidades que se están atendiendo).*
- *El tiempo promedio que utiliza una unidad en la línea de espera.*
- *El tiempo promedio que utiliza una unidad en el sistema (el tiempo de espera más el de servicio),y*
- *La probabilidad de que se tenga que esperar para que se le atienda”.*<sup>2</sup>

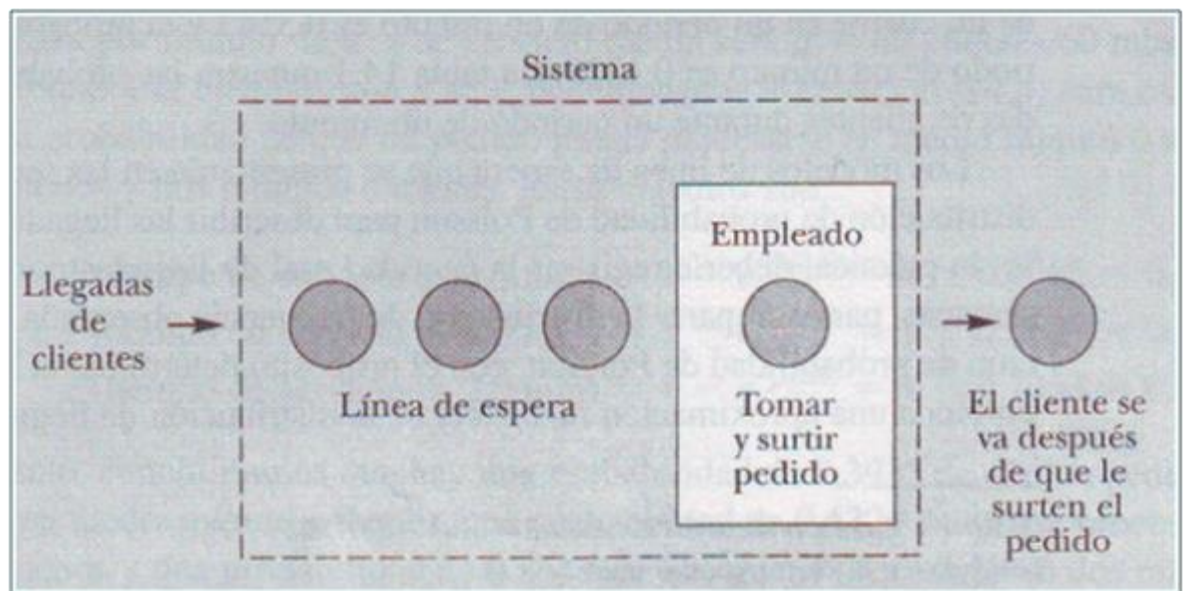
---

<sup>2</sup> David R. Anderson, Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams (1999) “Métodos cuantitativos para los negocios”- México 7° Edición-

## La Estructura del Sistema de Línea de Espera

### La línea de Espera de un solo canal

Cada cliente debe pasar por un canal, una estación para tomar y surtir el pedido, para colocar el pedido, pagar la cuenta y recibir el producto. Cuando llegan más clientes forman una línea de espera y aguardan que se desocupe la estación para tomar y surtir el pedido.



### Distribución de las Llegadas

La distribución de la llegada para una línea de espera determina la distribución de probabilidades de un número de llegadas en un periodo dado. Las llegadas pueden ser aleatorias e independientes entre sí y en algunas ocasiones no es posible predecir cuando llegara una. En estos casos los

analistas cuantitativos han llegado a la conclusión de que una distribución de probabilidad de Poisson da una buena descripción del patrón de llegadas. La función de probabilidad de Poisson define la probabilidad de  $X$  llegadas en un periodo específico, según:

$$f(x) = \frac{\lambda^x e^{-\lambda}}{x!} \quad \text{para } x = 0, 1, 2, \dots$$

Dónde:

$x$  = número de llegadas en el periodo

$\lambda$  = número medio de llegadas por periodo

$e$  = 2,71828

### **La distribución de los tiempos de servicio**

El tiempo de servicio es aquel que pasa un cliente en la instalación de Servicio una vez que este se ha iniciado.

### **Disciplina de la Cola**

La disciplina de una cola es la manera en que la Unidades de espera de Servicios se organizan con base en que el primer cliente que llega es el primero que se atiende. Existen otras disciplinas en las que se asignan

prioridades a la línea de espera, entonces primero dan servicio a la unidad con la prioridad más elevada.

### **Operación en estado estable**

El periodo inicial o de arranque se conoce como periodo transitorio. El periodo transitorio termina cuando el sistema llega a operación normal, es decir a estado estable. Los modelos de línea de espera describen las características de operación de estado estable de línea de espera.

### **Modelo de línea de espera de un solo canal con llegada de Poisson y tiempo de llegada exponencial**

Las formulas se utilizaran solo si las hipótesis siguientes son razonables:

- 1.- La línea de espera tiene un solo canal.
- 2.- Las llegadas siguen una distribución de llegadas Poisson.
- 3.- Los tiempos de servicio siguen una distribución de probabilidad exponencial.
- 4.- La disciplina de la cola es Primera llegada, primer Servicio.

## Características de Operación:

$\lambda$  = promedio de llegadas por periodo (tasa media de llegadas)

$\mu$  = promedio de servicios en el periodo (tasa media de servicio)

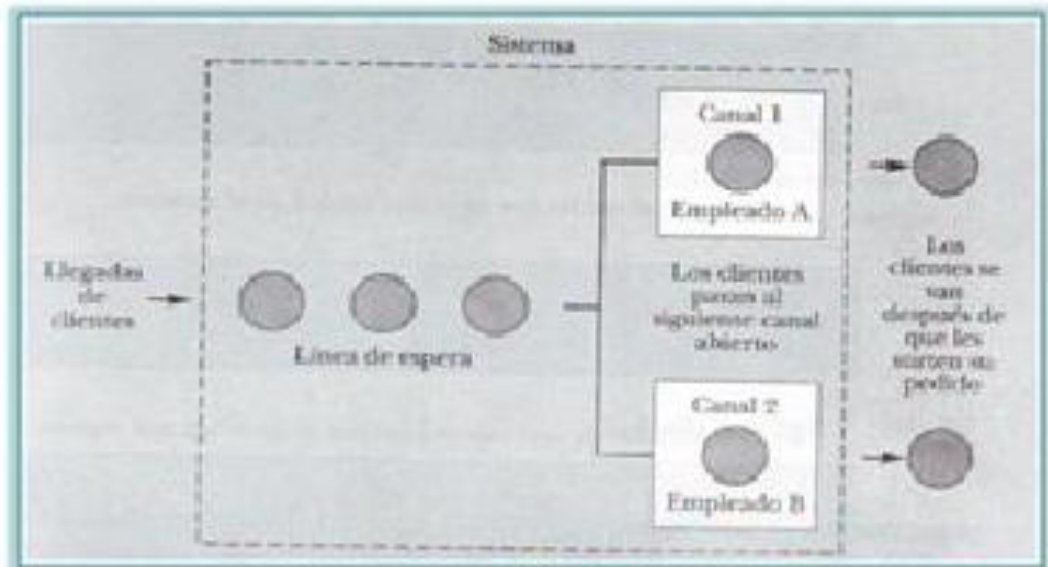
1. Probabilidad de que no haya unidades en el sistema $P_0 = 1 - \frac{\lambda}{\mu}$	5. Tiempo promedio que pasa una unidad en el sistema $W = W_q + \frac{1}{\mu}$
2. Cantidad promedio de unidades en la línea de espera $L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$	6. Probabilidad de que una unidad que llega tenga que esperar por el servicio $P_w = \frac{\lambda}{\mu}$
3. Cantidad promedio de unidades en el sistema $L = L_q + \frac{\lambda}{\mu}$	7. Probabilidad de n unidades en el sistema $P_n = \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n P_0$
4. Tiempo promedio que pasa una unidad en la línea de espera $W_q = \frac{L_q}{\lambda}$	$\lambda$ = cantidad promedio de llegadas por periodo $\mu$ = cantidad promedio de servicios por periodo

## **El modelo de líneas de espera de múltiples canales como con llegadas Poisson y tiempos de servicio exponenciales**

Una línea de espera de canal múltiple está formada de dos o más canales o localizaciones de servicio, que se suponen idénticos en función de su capacidad de servicio. En el servicio de canales múltiples como las unidades de llegada esperan en una sola línea de espera y a continuación pasan al primer canal disponible para ser atendidos. Las fórmulas que se pueden utilizar para determinar las características de operación en estado estable para una línea de espera de canal múltiple, serán aplicables si:

- 1.- La línea de espera tenga dos o más canales.
- 2.- Las llegadas sigan la distribución de probabilidad de Poisson.
- 3.- El tiempo de servicio de cada canal siga una distribución de probabilidad exponencial.
- 4.- La tasa media de servicio  $\mu$  es la misma para cada uno de los canales.
- 5.- Las llegadas esperan en una sola línea de espera y entonces pasan al primer canal abierto para su servicio y,
- 6.- La disciplina de la cola es primera llegada, primero servicio.

### Características de Operación



<p>1. Probabilidad de que no haya unidades en el sistema</p> $P_0 = \frac{1}{\sum_{n=0}^{k-1} \frac{(\lambda/\mu)^n}{n!} + \frac{(\lambda/\mu)^k}{k!} \left( \frac{k\mu}{k\mu - \lambda} \right)}$	<p>5. Tiempo promedio que pasa una unidad en el sistema</p> $W = W_q + \frac{1}{\mu}$
<p>2. Cantidad promedio de unidades en la línea de espera</p> $L_q = \frac{(\lambda/\mu)^k \lambda \mu}{(k-1)!(k\mu - \lambda)^2} P_0$	<p>6. Probabilidad de que una unidad que llega tenga que esperar por el servicio</p> $P_w = \frac{1}{k!} \left( \frac{\lambda}{\mu} \right)^k \left( \frac{k\mu}{k\mu - \lambda} \right) P_0$
<p>3. Cantidad promedio de unidades en el sistema</p> $L = L_q + \frac{\lambda}{\mu}$	<p>7. Probabilidad de n unidades en el sistema</p> $P_n = \frac{(\lambda/\mu)^n}{n!} P_0 \quad \text{para } n \leq k$ $P_n = \frac{(\lambda/\mu)^n}{k! k^{n-k}} P_0 \quad \text{para } n > k$
<p>4. Tiempo promedio que pasa una unidad en la línea de espera</p> $W_q = \frac{L_q}{\lambda}$	<p><math>\lambda</math> = cantidad promedio de llegadas para el sistema  <math>\mu</math> = cantidad promedio de servicios para cada canal  <math>k</math> = cantidad de canales</p>

## Simulación

La simulación sirve para aprender o relacionarlo con un Sistema real mediante la experimentación con el modelo que lo representa. El modelo de Simulación contiene las expresiones matemáticas y las relaciones lógicas que, dados los valores de las entradas, describen las formas de calcular el valor de los resultados. Cualquier modelo de simulación tiene dos entradas: Controlables y Probabilísticas.

Las entradas controlables quedan seleccionadas por quien toma las decisiones. Acto seguido se generan aleatoriamente valores para las entradas probabilísticas.

La simulación se ha aplicado con éxito en una amplia diversidad de situaciones:

1.- introducción de nuevos productos: El objetivo de esta simulación es determinar la probabilidad que tiene un nuevo producto para ser redituable.

2.- Políticas de inventario: El objetivo de esta simulación es escoger una política de inventario que resulte en un buen servicio a los clientes, a un costo razonable. Se desarrolla un modelo que relaciona costo con nivel de servicio con entradas probabilísticas como la demanda del producto y el plazo de entrega de los proveedores y con entradas controlables, como la cantidad a pedir y el punto de pedido.

3.- Línea de Espera: El objetivo de esta simulación es determinar el tiempo de espera de los clientes, se desarrolla un modelo relacionando el tiempo de espera de los mismos con entradas probabilísticas, como la llegada de los clientes y el tiempo de servicio y una entrada controlable.

La simulación es un método que puede emplearse para describir o predecir como funcionara un sistema, dada cierta elección en las entradas controlables y de valores generados al azar para las entradas probabilísticas.

## **Análisis de Riesgo**

*“Es el proceso de predecir el resultado de una decisión ante una incertidumbre”.<sup>3</sup>*

El análisis de riesgo es el uso sistemático de la información disponible para determinar la frecuencia con la que determinados eventos se pueden producir y la magnitud de sus consecuencias.

Los riesgos normalmente se definen como eventos negativos, como puede ser la pérdida de dinero en una empresa o una tormenta que genera un gran número de reclamaciones de seguro. Sin embargo, durante el proceso de análisis de riesgo también se pueden descubrir resultados potenciales positivos. Mediante la exploración de todo el espacio de posibles resultados para una situación determinada, un buen análisis de riesgo puede identificar peligros y descubrir oportunidades.

El análisis de riesgo se puede realizar cualitativa y cuantitativamente. El análisis de riesgo cualitativo generalmente incluye la evaluación instintiva o de una situación, y se caracteriza por afirmaciones como “Eso parece muy arriesgado” o “Probablemente obtendremos buenos resultados”. El análisis de riesgo cuantitativo trata de asignar valores numéricos a los riesgos, utilizando datos empíricos o cuantificando evaluaciones cualitativas. Vamos a concentrarnos en el análisis de riesgo cuantitativo.

---

<sup>3</sup> David R. Anderson, Dennis J. Sweeney y Thomas A. Williams (1999) “Métodos cuantitativos para los negocios” - México, 7ª Edición.

## **Análisis de riesgo determinista “El mejor de los casos, el peor de los casos y el resultado más probable”**

Un análisis de riesgo cuantitativo se puede realizar con dos métodos diferentes. El primer método utiliza estimaciones de un solo punto, y es de naturaleza determinista. Con este método, un analista puede asignar valores a situaciones independientes para ver los resultados que se podrían producir en cada una. Por ejemplo, en un modelo financiero, un analista normalmente examina tres resultados diferentes: el peor de los casos, el mejor de los casos y el caso más probable. Cada uno se define así:

El peor de los casos: todos los costos tienen el valor más alto posible, mientras que los ingresos por ventas responden a la estimación más baja posible. El resultado es la pérdida de dinero.

El mejor de los casos: todos los costos tienen el valor más bajo posible, mientras que los ingresos por ventas responden a la estimación más alta posible. El resultado es la ganancia de mucho dinero.

El caso más probable: los valores que se seleccionan son los intermedios para los costos e ingresos, y el resultado muestra una ganancia moderada de dinero.

Este método tiene varios problemas:

- Sólo se consideran unos pocos resultados independientes, y se ignoran cientos o miles más.
- Se da el mismo peso a cada resultado. Es decir, no se trata de evaluar la probabilidad de cada resultado.

Se ignora la interdependencia entre las variables de entrada, el impacto de las diferentes variables sobre el resultado y otros detalles, simplificando en exceso el modelo y reduciendo su precisión.

## Capítulo II: Gestión de los Recursos Humanos

### Gestión de recursos humanos

Las organizaciones poco a poco están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que ocupaban roles competitivos en los mercados han perdido su peso relativo. En la actualidad se considera a los trabajadores como el elemento fundamental de la eficacia potencial de las organizaciones, tal como lo plantea Michael Porter en su Modelo de Cadena de Valor, la Administración de Recursos Humanos puede ser una actividad generadora de ventajas competitivas para la empresa. El área de Recursos Humanos está más orientada a la creación y desarrollo de talentos, a través, de capacitaciones y del desarrollo de las capacidades claves para lograr la estrategia planteada por la empresa.

*“La gestión de recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal, y por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades”.*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Simón L. Dolan- Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson- Randall S. Schuler (2003)“La gestión de los recursos humanos”

*“La planificación de recursos humanos debe efectuar el establecimiento de los criterios claves que impulsarán la cultura, valores, normas y desarrollo empresarial y personal de la empresa u organización”.*<sup>5</sup>

**Ariela Collins**, Gerente de Entrenamiento para Sudamérica de Burger King, expresa: *“Hoy el mundo de los negocios exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas dentro de una organización. Se terminó el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Desde hace unos años los empleados, de todos los niveles y cargos, pasaron a ser un recurso estratégico especializado para cualquier industria o sector, que deben ser valorados especialmente por sus conocimientos, su capacidad de pensar, de idear soluciones y respuestas y de hacer frente a cualquier conflicto que se les presente. Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre.”*<sup>6</sup>

Salvador García considera que los Recursos Humanos son de vital importancia para la empresa, menciona que las personas son un fin y no un medio. *“La Dirección por Valores es una nueva forma de hacer empresa que considera a las personas como fines, no como meros recursos, apuesta en serio por la confianza como principio esencial y propone la consecución de*

---

<sup>5</sup>Tom Lambert (2004) “Instrumentos claves para la gestión empresarial”

<sup>6</sup> Collins, A.. (2007) - “Las compañías tienen que generar RRHH cada vez más estratégicos”

<http://management.infobaeprofesional.com/notas/52635-Las-companias-tienen-que-generar-RRHH-cada-vez-mas-estrategicos.html?cookie>

*un equilibrio sinérgico entre valores generadores de salud económica, ética y emocional participativamente escogidos y definidos.”<sup>7</sup>*

La teoría de las relaciones Humanas argumentabanque *“la motivación más importante de los seres humanos a largo plazo para unirse y trabajar para las organizaciones es facilitar su desarrollo, crecimiento y auto realización personales y que la auto realización que ocurre en las organizaciones es tan importante para sus miembros como las recompensas financieras tangibles que reciben.... El enfoque en la teoría de las relaciones humanas se da en el cumplimiento de las necesidades de los miembros de la organización. Cuanto más satisfechos se encuentren con su organizaciones, más dispuestos están a trabajar por ella. Los teóricos de las relaciones humanas aseguraron que la mayor satisfacción de las necesidades del trabajador conduciría a la auto realización del trabajador y, a su vez, a niveles más altos de motivaciones del trabajador y a una mayor producción.”<sup>8</sup>*

La gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los trabajadores a los fines organizacionales. *“Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales*

---

<sup>7</sup> García, S. y Dolan S. (1997). *“La dirección por Valores (Dpv). El cambio más allá de la dirección por objetivos”*, Madrid, España, Editorial: McGraw-Hill.

<sup>8</sup>Kreps, G. (1995). *“La comunicación en las organizaciones”*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Addison - Wesley Iberoamericana.

*relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable”.*<sup>9</sup>

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

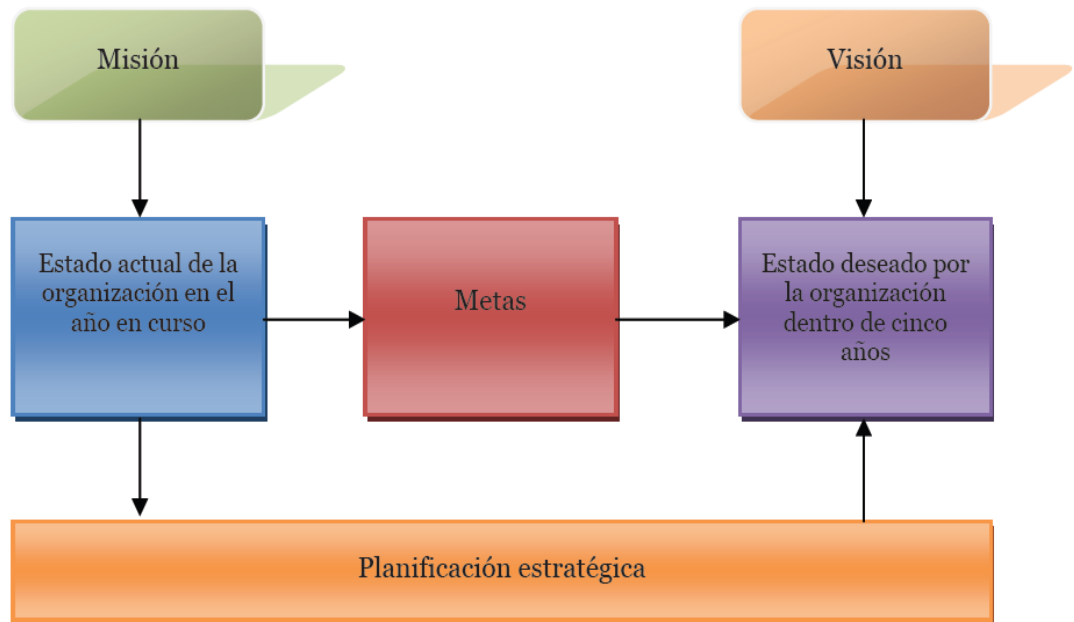
## **Misión, Visión y Valores**

Lo primero que debe llevarse a cabo en toda empresa es la determinación de la misión, la visión y los objetivos de la misma.

La misión define lo que la organización es, su razón de ser, es la identidad que la diferencia del resto.

---

<sup>9</sup>Idalberto Chiavenato.(2007) “Administración de recursos humanos”, Santafé de Bogotá, Colombia, Editorial: Mc Graw Hill.



Debe contestar a las preguntas:

¿Qué hace? A que se dedica la organización, cuál es su servicio o producto, que ofrece. El valor de esta definición reside en “hacer foco” en lo que realmente es de incumbencia de la organización.

¿Para qué lo hace?Cuál es el sentido de lo que hace, con qué razón, que brinda de distinto. Responder este punto da a la organización el diferencial que está ofreciendo con su servicio o producto, algo que lo puede distinguir sobre el resto y por otra parte, ayuda a identificar lo que el mercado podría valorar.

¿Para quién lo hace? A quién está dirigido, a que mercado, quienes son sus clientes. Esto ayuda al enfoque de esfuerzos para llegar a quienes son los que en definitivamente se podrían convertir en clientes.

¿Cómo lo hace? A través de qué medios, de qué forma, con qué características. Este punto distingue a la organización de otras. Tal vez el producto y el mercado sean compartidas por muchas organizaciones, pero el cómo lo hace, puede ser un diferencial.

Cuando se determina la visión, es establecer hacia dónde va, que pretende alcanzar, en que quiere convertirse. Esta definición inspira a las personas, los motiva, les da un horizonte para encauzar sus ideas y propuestas.

La visión es “aspiracional” pero posible, debe estimular y por lo tanto las personas deben notarla desafiante pero logable.

Debe contestar a las preguntas:

1. ¿A dónde queremos llegar?
2. ¿En qué queremos convertirnos?

### **Establecimiento de valores**

Todas las organizaciones poseen valores, todas las organizaciones poseen una cultura determinada.

Los valores, creencias y supuestos conforman la cultura. Los valores son la expresión de estas creencias y supuestos. Pretendemos que los miembros de la organización tengan comportamientos adecuados y para eso debemos consustanciarlos con los valores de la misma. Los valores le marcan pautas, son indicativos de que hacer y qué no hacer, de lo que está bien y lo que está mal, de lo aceptable y lo que no. Pretenderemos que sean líderes y su liderazgo debe estar basado en los valores.

**Javier Caparrós**, director general de **Trabajando.com España**, agrega:

*"En la actualidad, recursos humanos es mucho más que las personas que trabajan en una organización, va más allá pues se trata del conjunto de estrategias que diseñan las empresas en beneficio de sus trabajadores. Esto se hace porque las empresas han entendido que su principal activo son las personas".*

### **Manual de funciones y organigramas**

Cada persona dentro de un sistema cumple un rol, y es deber de él y quienes lo rodean que este sea cumplido, como también respetar la cultura en la que se formó, sus rasgos personales, su competencia profesional y sus intereses personales.

Para que un equipo de trabajo sea eficiente en el alcance de objetivos, deberá tener un sano equilibrio, sin el cual el trabajo se tornará áspero y con muchas fricciones en el día a día. Es normal que unas personas se sientan más cómodas trabajando con otras, a esto se le llama "Feeling", lo que si se detecta y se lo sabe explotar se convertirán más eficientes en el logro de los objetivos de trabajo, ya que no perderán tiempo en competencias absurdas por cuestiones de razón y nada más.

## **Organigrama**

El concepto de estructura de una empresa se define como el sistema resultante del reparto de atribuciones y relaciones entre los puestos de trabajo. Una organización no funciona sin una estructura por la que la información fluya organizadamente. La estructura formal de una empresa se define a través de su organigrama, que es la representación gráfica del modelo de funcionamiento de una organización, su diseño gráfico ofrece una visión inmediata y resumida de la forma en que se articulan las partes del modelo de una empresa o de un sector de ella.

Un organigrama cumple con las siguientes funciones:

- Facilitar el flujo de información.
- Facilitar los objetivos de la empresa.
- Posibilitar la coordinación y la integración entre las diferentes unidades.
- Capacidad de evolución para adaptarse a las nuevas circunstancias.

## **Análisis y descripción de puestos**

El puesto se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama

define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico, el área en el que está situado, a quien reporta, a quien supervisa y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un puesto. Toda persona que trabaje en una organización ocupa un puesto. Existen cargos que mantienen un solo ocupante, en tanto otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas. Las tareas o atribuciones constituyen las actividades realizadas por quien ocupa el puesto. Cuando una persona ocupa determinado cargo se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

Además de contribuir al orden, es una herramienta de gestión, ya que permite que cada uno tenga en claro sus funciones y responsabilidades, lo que evita que personas dejen de hacer algo que deberían o hagan cosas que no les corresponde.

Así mismo, impacta fuertemente en los procesos de gestión de las personas. Es el insumo básico necesario para que las organizaciones puedan desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño.

También es un elemento primordial para la definición de las compensaciones que se le asignará a cada puesto.

Es una herramienta que le otorga formalidad a la organización, contribuye a que todas las personas estén orientadas acerca de lo que se espera de ellas y sobre todo de cómo conducirse mientras se desempeñe en ese puesto.

### **Descripción de puestos**

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (Que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos de cargo (porque lo hace). Es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Para la descripción de puestos se requiere tiempo, implica un análisis y para ello se deben seguir ciertos pasos.

En primer lugar se define quién o quienes participarán de esta definición.

Quien participa: se puede definir que participe la persona que ocupa el puesto superior inmediato (su conductor), es factible que conozca el puesto por su cercanía con el mismo. Los datos necesarios podrá aportarlos porque seguramente sabe que espera del mismo. Requiere la revisión de su propio conductor (quien sería el superior indirecto del puesto a describir) para agregar, modificar o quitar alguna definición según corresponda.

Puede participar el ocupante del puesto (en el caso que el puesto ya exista pero no esté descrito). El ocupante brinda una visión bien clara del puesto ya que lo ejecuta todos los días. Como ventaja, dice exactamente lo que hace, pudiéndose detectar que realiza funciones de más o de menos y la instancia sirve para modificarlo y la desventaja es que suelen describirse a sí mismos y eso conlleva el riesgo que haya errores que pueden trasladarse al puesto.

Puede participar el gerente del área, tiene la ventaja que aporta una mirada más global y puede comprender mejor la misión o razón de ser del puesto y los objetivos que debería cumplir. Su rol suele valorarse más como revisor.

Que información se incluye: El perfil de puesto es un documento escrito que contiene los elementos necesarios que definen claramente lo que la persona debe hacer, que debe saber y las obligaciones a cumplir. Se divide en dos partes:

## 1. Descripción del puesto.

Es la parte o sección dentro de un documento escrito al que se le llama “Perfil de puesto”. Esta descripción contiene los siguientes elementos:

a. Fecha del relevamiento / Datos de quien releva / Datos de quien provee la información/ Datos de quien la revisó y aprueba: esta información es muy útil sobre todo para cuando se realiza una revisión en el tiempo, de esta manera se puede recurrir a quien informó y revisó para comprender el porqué de definiciones sobre las que se pueda tener duda o querer modificar

Nombre del puesto:						
Gerencia / Área a la que pertenece:						
Motivo del análisis:	Diseño:	<input type="checkbox"/>	Actualización:	<input type="checkbox"/>	Rediseño:	<input type="checkbox"/>
Nombre del analista:			Puesto:			
Nombre de quien informa:			Puesto:			
Revisado por:			Puesto:			
Ubicación geográfica del puesto:						

b. Nombre del puesto / Gerencia al que pertenece / Ubicación dentro del organigrama de su área: el nombre debe ser indicativo del puesto, tiene que permitir que quien lo vea pueda darse una idea aproximada de lo que significa esa posición.

La gerencia y ubicación en el organigrama brindan al ocupante del puesto su posición, a quien reporta, quienes son sus compañeros y eventualmente a

quienes conduce. También permite ver posibles lugares donde rotar o desarrollarse.

c. Horarios y días de trabajo / Ubicación geográfica / Si debe conducir vehículos / Si debe viajar.

d. Objetivos general del puesto (es la misión o razón de ser del puesto): contribuye a que la persona dimensione su puesto y le encuentre sentido a las funciones que desempeñará.

e. Responsabilidades: hace referencia a qué se hará cargo esta persona, sobre que tiene que responder. Esto contribuye a que no haya responsabilidades múltiples sobre un tema o no exista ningún responsable. Fija límites y marca obligaciones.

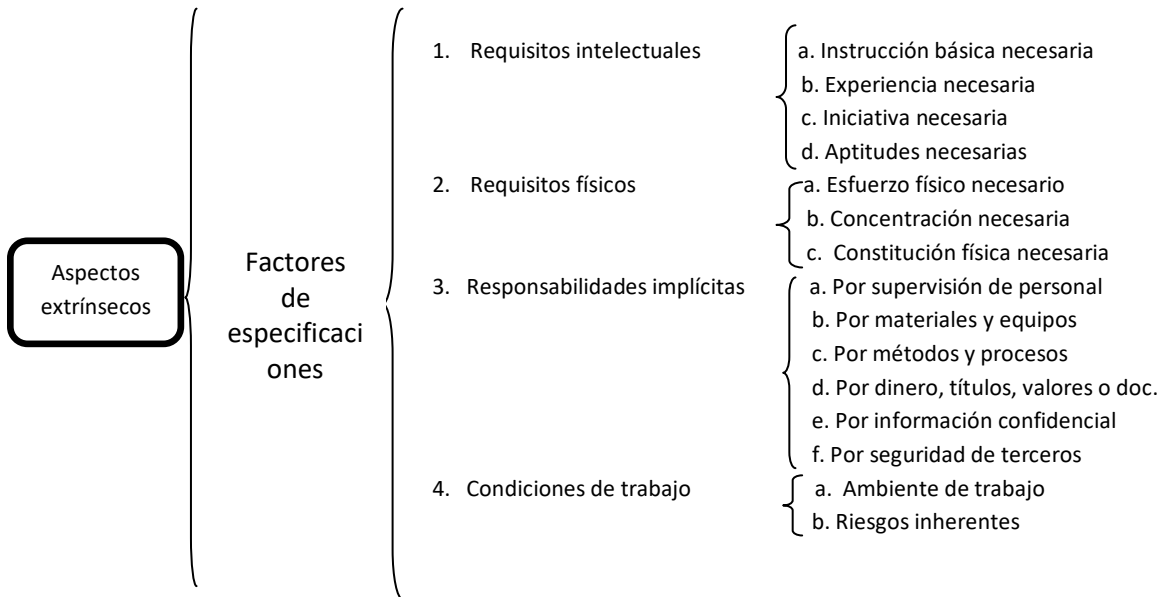
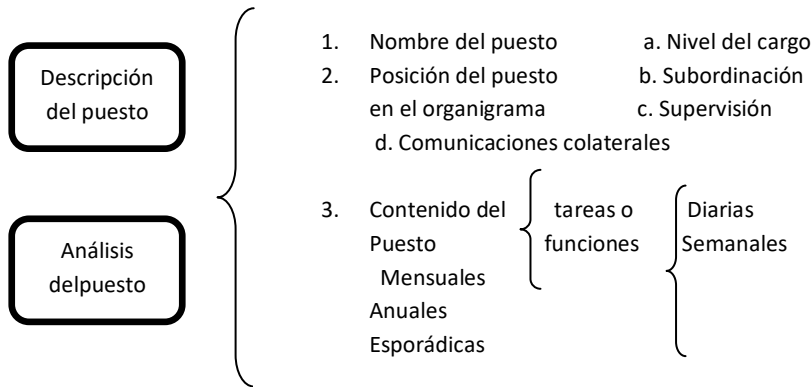
f. Funciones: son más amplias que las tareas. Las funciones agrupan varias tareas. La ventaja de realizarlo de esta manera, es que permite mantener más actualizado el perfil de puesto.

g. Personas / puestos con las que se relacionará: con quienes tendrá contacto de manera fluida. Pueden ser clientes, proveedores, organizaciones y otras áreas o puestos de la organización. Asimismo se aclara que tipo de relación se tendrá y para qué.

h. Toma de decisiones: las decisiones permiten aclarar el grado de autonomía que poseerá la persona.

### Análisis de puestos

El análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.



Los requisitos que contiene el perfil de un puesto pueden ser entre otros:

- a. Edad mínima y máxima.
- b. Género.
- c. Formación: algunas funciones específicas que requieren conocimientos particulares. Puede ser formación a través de cursos, carreras terciarias, de pre grado, grado o posgrado. Todo depende de que las funciones lo requieran.
- d. Experiencia: existen puestos para los que la organización puede definir que el ocupante debe poseer experiencia previa de algún tipo, basado en que para un desempeño acorde es necesario poseerla.
- e. Competencias técnicas: estas competencias se pueden identificar como los conocimientos que una persona debe poseer para desempeñarse exitosamente. Es potestad de la organización determinar si invertirá el tiempo y el dinero en la formación de la persona o buscará alguien con la competencia desarrollada.
- f. Competencias comportamentales: las competencias de comportamiento son las que establecen la conducta que tiene que tener la persona. Muestra el “cómo” debe hacer las cosas. En un proceso de selección se evalúa atentamente si la persona posee o no este tipo de competencias, ya que de no poseerlas deberá adquirirlas dentro de la organización y eso es un riesgo que la misma deberá asumir.

Tanto en lo que se refiere a las competencias de comportamiento como a las técnicas, intervienen los procesos de desempeño y formación (sea capacitación o desarrollo).

## **Métodos de descripción y análisis de puestos**

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- **Observación directa:** es el método más eficiente, se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.
- **Método del cuestionario:** para realizar el análisis se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.
- **Método de la entrevista:** el enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado.

**Objetivos estratégicos, tácticos y acciones:****Estratégicos:**

Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

Planes que conectan a la organización con su entorno y que le permiten tener una proyección a largo plazo en base a tendencias.

**Tácticos:**

Son los que se formulan a nivel intermedio (nivel especializado)

**Acciones:**

Planes que contienen detalles a poner en práctica o aplicar los planes estratégicos en las actividades diarias.

### **Capítulo III: Abasto S.A**

Abasto S.A. es una sociedad fundada en el año 2015, iniciando sus actividades el día 19 de Septiembre de dicho año, está compuesta por tres personas físicas, de los cuales dos cuentan con experiencia en el negocio de bares y boliches, mientras que el tercer socio sin experiencia en el rubro pero con amplio conocimiento en locales comerciales. El mencionado anteriormente, aporta el capital mayoritario para llevar a cabo el emprendimiento, y administra el local con todas las obligaciones que conlleva dicha actividad. Los socios minoritarios aportaron sus conocimientos formando al actual administrador.

Actualmente la empresa desarrolla actividades para la recreación y diversión nocturna brindando distintos tipos de eventos para el público en general, destacándose en la presentación de distintos djs referentes a la movida electrónica. Además la organización ofrece diferentes tipos de bebidas y comidas entre ellas se pueden mencionar tragos, cervezas y platos de elaboración simple para satisfacer a los clientes.

La sociedad posee un total de 10 empleados, entre los cuales, se encuentra un Jefe de Producción, un encargado de stock y personal, personal de barra, de producción, fotógrafo y seguridad.

Abasto S.A. cuenta además del local bailable “Bamboo Exclusive Night” con un bar temático muy reconocido en el corredor de calle Balcarce en Salta Capital.





## **Trabajo de Campo**

Los locales bailables que brindan como servicio la atención en barra, es vital la búsqueda de un servicio eficiente y eficaz, donde el cliente pueda ser atendido en un tiempo de espera adecuado. En este tipo de servicio por lo general, se presentan inconvenientes de saturación, ineficiencia y falta de planeación, en el diseño de su modelo de atención que proporcionan a los clientes.

Es importante en el diseño de las instalaciones de estos servicios, la calidad del personal que emana de la atención y la conformidad del servicio. Se relaciona el tiempo que un cliente promedio pasa en el sistema de atención, desde el momento que ingresa a la barra, hasta que se retira con un servicio satisfecho.

La interacción entre las llegadas de los clientes a la barra y el servicio, permiten determinar el número de clientes que llegan a la barra en un tiempo determinado. Abasto S.A, está ubicado en el Paseo Balcarce de la provincia de Salta; y en la actualidad sólo cuenta con un cajero, dos barman, un bachero y un encargado que cumple la función de control del expendio y la materia prima para la elaboración, como así también cubre al personal de barra cuando la capacidad de atención los supera.

Con el objetivo de poder corroborar o refutar la hipótesis que determina este estudio de caso, se realizaron con ayuda y consentimiento de los propietarios de la empresa observaciones del movimiento de la barra durante dos fin de

semana por mes (de Julio a diciembre). En los meses de Julio, Agosto, Septiembre y Octubre se procedió a comprender las funciones del personal de barra, la cantidad de clientes que accedían en una noche al localailable, el promedio de personas que compraban bebidas, tipos de bebidas y el tiempo promedio de espera en el sistema.

### **Servicio de Barra:**

En las primeras dos noches de observación y con la entrevista realizada a personal en puerta, se pudo establecer que desde las 00.00 (horario de apertura) hasta las 02.30 hs ingresaban al local en promedio cincuenta personas, mientras que desde las 02:30 hs a 04 hs ingresaba la mayor cantidad de público, llegando a cubrir la capacidad máxima del local de 250 personas.

El mecanismo del servicio es el siguiente: Los clientes acceden a la barra al cajero que se encuentra a su mano izquierda, el cual le solicita la bebida deseada, ya sea cerveza, tragos, bebidas sin alcohol, entre otros, se abona el dinero correspondiente y recibe un ticket, el cual debe ser entregado al personal de barra quien realizará el expendio correspondiente. Este mecanismo es el ideal y el que se respeta solo en la primera franja horaria, ya que después de las 02.30, la barra llega a un punto de saturación en la que los cajeros realizan trabajo de barra y los barman realizan el cobro de los productos. Esto ocasiona que no exista un control adecuado del dinero recaudado y del inventario.

Para llevar a cabo el análisis de los tiempos del servicio que se brindaba en la barra, se procedió, a medir el tiempo de preparación de las bebidas. En la primera franja horaria mencionada anteriormente, un trago en promedio se elaboraba en tres minutos, y el expendio de cervezas en un minuto. En la segunda franja horaria, un trago en promedio se elaboraba entre cuatro y cinco minutos, mientras que el expendio de cervezas era en tres minutos. Se detectó que no existía un orden con respecto a los materiales de trabajo, tanto en la barra como en las heladeras, lo cual ocasionaba que en momentos de preparación se demore más de lo necesario. Se solicitó a los barman que realicen unas bebidas de prueba antes de abrir las puertas para poder medir el tiempo de preparación ideal sin clientes en la barra, como resultado se obtuvo que un trago en promedio demoraba dos minutos.

En una determinada noche, antes de iniciar la jornada laboral, se efectuó una reunión con los colaboradores de la empresa, explicándoles el concepto de visión, misión, valores y descripción de puestos de trabajo y organigrama. Luego se realizó una entrevista a cada uno en forma individual, el objetivo era tomar conocimiento del puesto de trabajo que ellos sentían que ocupaban dentro de la empresa, cuáles eran sus responsabilidades y deberes. Posteriormente se solicitó que realizaran un organigrama, donde debían situar a cada uno de los miembros de la empresa y explicar que puestos desempeñaban. A continuación se presenta el modelo de entrevista realizada a los trabajadores:

<i>Título del puesto:</i>			
<i>Cargo ocupado por:</i>		<i>Fecha:</i>	
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>			
<i>Supervisa a:</i>			
<i>Trabaja con:</i>			
<i>Se relaciona con:</i> <i>(fuera de la empresa)</i>			
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades:</i>			
<i>Deberes:</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>			
<i>Dinero:</i>			
<i>Información confidencial</i>			
<i>Toma</i>	<i>de</i>		

<i>decisiones</i>	
<i>supervisión:</i>	
SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	

Una vez realizada las entrevistas, en conjunto con la observación del accionar del personal durante los meses de Julio a Octubre, se procedió al análisis de las técnicas de recolección de datos. Se puso de manifiesto que “Bamboo” es una empresa en la cual la formalidad de la organización profesional fue remplazada por la informalidad del trato. Los colaboradores de la empresa no poseían un puesto de trabajo definido, la gran mayoría se identificaba con un rol multifunción (en ocasiones el cajero realizaba tareas de barman y bachero y viceversa). Se pudo percibir que se impartían órdenes y contraórdenes, los cuales generaban un desequilibrio en las tareas a realizar, de modo que los colaboradores se encontraban desorientados. Si bien no se identificaban con un puesto de trabajo definido, tenían conocimiento del trabajo ideal que debían realizar, pero no era logrado. Se puede destacar que en todo momento existía un trabajo en equipo, a pesar de no tener objetivos definidos, todos intentaban llegar a satisfacer a los clientes, se manifestaba un clima laboral de cooperación y de una comunicación adecuada.

Se advirtió que en la empresa tenía las siguientes características:

- El personal manifestaba compromiso y satisfacción con su trabajo.
- El clima laboral era adecuado.
- Se mostraban predispuestos a implementar nuevas propuestas para mejorar el trabajo.
- Inexistencia de objetivos generales de la organización.
- Falta de una estructura formal de los puestos de trabajo.
- Inadecuado orden del lugar de trabajo.
- No existían procedimientos en cuanto a reposición de mercadería, control de stock, antes y al finalizar la jornada.

### **Aplicación de Modelo de Línea de Espera de múltiples canales con Llegada de Poisson y tiempo de llegada exponencial:**

Luego del análisis con respecto al sistema y a los puestos de trabajo, se procedió a analizar los tiempos de llegada y de espera de los clientes con la primer y segunda franja horaria un sábado al mes, durante el periodo de Julio a Octubre.

**Primera franja horaria.**

Cantidad de personas en el sistema	Horario					
	0:00 a 0:30	0:30 a 1:00	1:00 a 1:30	1:30 a 2:00	2:00 a 2:30	Promedio
Sábado 15/07/17	1	3	3	5	8	4
Sábado 05/08/17	1	2	2	6	10	4
Sábado 23/09/17	1	2	3	5	9	4
Sábado 28/10/17	1	1	2	6	6	3
Promedio de Primera Franja Horaria						4

*Elaboración Propia*

**Segunda franja horaria:**

Cantidad de personas en el sistema	Horario												
	2:30 a 2:40	2:40 a 2:50	2:50 a 3:00	3:00 a 3:10	3:10 a 3:20	3:20 a 3:30	3:30 a 3:40	3:40 a 3:50	3:50 a 4:00	4:00 a 4:10	4:10 a 4:20	4:20 a 4:30	Promedio
Sábado 15/07/17	1	3	5	4	7	6	7	6	7	5	5	6	5
Sábado 05/08/17	2	2	3	1	4	6	4	8	7	5	9	8	5
Sábado 23/09/17	1	2	4	4	3	5	6	7	6	8	7	9	5
Sábado 28/10/17	1	3	3	2	4	3	6	5	5	7	6	6	4
Promedio de Personas en Segunda Franja Horaria													4,8

*Elaboración Propia*

A partir de los datos obtenidos del estudio realizado se puede observar que en la primera franja horaria, el servicio de barra funciona de manera adecuada, ya que en promedio llega un cliente cada diez minutos. En esta situación un barman y un cajero es suficiente para otorgar un servicio adecuado y en tiempo ideal. Mientras que en la segunda franja horaria llegan a la barra en promedio 4,8 clientes cada 10 minutos, provocando una congestión en la atención, por lo que el estudio se llevará a cabo tomando información de dicho periodo.

**Tiempo que tarda un cliente en el Sistema:**

Cantidad de personas en el sistema	Tiempo que tarda un cliente en el Sistema														
	Cerveza			Fernet			Agua			Trago Simple			Trago Elaborado		
	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración
Sábado 15/07/17	03:10	03:18	8	03:19	03:29	10	04:02	04:11	9	03:45	03:57	12	03:55	04:13	18
Sábado 05/08/17	04:20	04:29	9	04:18	04:30	12	02:40	02:48	8	02:48	03:01	13	02:37	02:53	16
Sábado 23/09/17	02:30	02:37	7	02:35	02:43	8	04:10	04:21	11	03:02	03:18	16	04:10	04:30	20
Sábado 28/10/17	03:40	03:49	9	03:55	04:07	12	04:17	04:30	12	04:02	04:22	20	03:43	04:01	18
PROMEDIO	-	-	8	-	-	10	-	-	10	-	-	15	-	-	18

*Elaboración Propia*

<i>Ventas durante la segunda franja horaria de la noche</i>					
	<i>Cervezas</i>	<i>Fernet</i>	<i>Agua</i>	<i>Tragos Simples</i>	<i>Tragos Elaborados</i>
<i>Sábado 15/07/17</i>	65	36	45	19	16
<i>Sábado 05/08/17</i>	68	41	49	21	12
<i>Sábado 23/09/17</i>	73	43	58	24	14
<i>Sábado 28/10/17</i>	92	51	69	29	13
<i>Promedio</i>	74	43	55	23	14

*Elaboración Propia*

*A partir de los datos obtenidos con respecto a las ventas se puede establecer que el consumo de cerveza y agua es mayor en comparación a los tragos que lleva mayor tiempo de elaboración y preparación.*

### Aplicación de Modelo de Línea de Espera

#### Formulas para colas para el modelo B – Sistema multicanal (M/M/S)

$M$  = Numero de canales abiertos

$\lambda$  = Tasa promedio de llegada

$\mu$  = Tasa promedio de servicios en cada canal

$$P_0 = \frac{1}{\left[ \sum_{n=0}^{M-1} \frac{1}{n!} \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n \right] + \frac{1}{M!} \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M \frac{M\mu}{M\mu - \lambda}} \quad \text{para } M\mu > \lambda$$

$$L_s = \frac{\lambda\mu \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M}{(M-1)!(M\mu - \lambda)^2} P_0 + \frac{\lambda}{\mu}$$

$$W_s = \frac{\mu \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M}{(M-1)!(M\mu - \lambda)^2} P_0 + \frac{1}{\mu} = \frac{L_s}{\lambda}$$

$$L_q = L_s - \frac{\lambda}{\mu}$$

$$W_q = W_s - \frac{1}{\mu} = \frac{L_q}{\lambda}$$

**Número de Canales abiertos= 2**

**Tasa Promedio de Llegada=**En Promedio llegan 4,8 clientes cada 10 minutos, por lo cual el numero medio de llegada de un cliente por minuto es de **0,48**.

**Tasa Promedio de Servicio:**

Ventas Totales Promedio por día sábado es igual a 209 bebidas = 100%

Cervezas (74): Duración 3 min \_\_\_\_\_ 35%

Fernet (43): Elaboración 4 min \_\_\_\_\_ 20%

Agua (55): Duración 3 min \_\_\_\_\_ 27%

Tragos Simples (23): Elaboración 4 min \_\_\_\_\_ 11%

Tragos Elaborados (14): Preparación 5 min \_\_\_\_\_ 7%

Se toma como referencia un lapso de 60 minutos para medir el tiempo promedio de servicio, por lo cual se considera un 100% el tiempo de 60 minutos.

Cerveza

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 35%

X= 21 min.

21/3 min.= 7 clientes

Fernet

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 20%

X= 12 Min

12/4 min.= 3 clientes

Agua

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 27%

X= 16

16/3 Min.= 5 clientes

Tragos Simples:

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 11%

X= 7

7/4 min.= 2 clientes

Tragos Elaborados:

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 7%

$$X = 4$$

4/5 min. = 1 cliente

**Cientes Totales en promedio durante 60 minutos**

7(Cervezas) + 3(Fernet) + 5(Agua) + 2(Tragos Simples) + 1(Tragos Elaborados) = 18 clientes.

18 clientes \_\_\_\_\_ 60 minutos

X \_\_\_\_\_ 1 Minuto

$$X = 0,3 \text{ Clientes.}$$

Tasa Promedio de Servicio para cada canal es 0,3cliente por minuto.

**1. Probabilidad de ninguna unidad en el Sistema**

$$P_0 = 0,1111 \text{ (de la tabla anexo) con } 0,48/0,3 = 1,60$$
**2. Número Promedio de unidades en la línea de espera.**

$$L_q = \frac{(0,48/0,3)^2 \times (0,48 \times 0,3)}{2 \times (2 \times 0,3 - 0,48)} \times 0,1111 = 1,42 \text{ clientes}$$

$$(2 - 1)! \times [2 \times 0,3 - 0,48]^{-2}$$

**3. Número Promedio de Unidades en el Sistema**

$$L = 1,42 + 0,48/0,3 = 3,02 \text{ clientes}$$

**4. Tiempo Promedio que ocupa una unidad en la línea de espera**

$$Wq = 1,42/0,48 = 2,96 \text{ min}$$

**5. Tiempo Promedio que una unidad ocupa en todo el sistema.**

$$W = 2,96 + 1/0,3 = 6,29$$

**6. Probabilidad de que una unidad que llega tenga que esperar por el Servicio**

$$Pw = 1/(2!) \times (0,48/0,30)^2 \times [(2 \times 0,30)/(2 \times 0,30 - 0,48)] \times 0,1111 = 0,71$$

Interpretación de Datos:

Los resultados de la línea de espera de 2 canales para Bamboo muestra varios elementos importantes para su operación. Los clientes esperan en promedio 2,96 minutos antes de solicitar su pedido. Además el número promedio de clientes esperando en la cola es de 1,42 clientes y que el 71% de los clientes que llegan tengan que esperar para que se les otorgue el servicio.

Como el personal de atención a los clientes es escaso, y el tiempo para realizar la labor es importante dentro de los indicadores de gestión de calidad en atención al cliente por parte de la empresa; en ese sentido es necesario considerar el número de empleados en la barra, que optimice el número

adecuado, como suma de los costos de atención y los costos de esperar. Este es el problema de la optimización de la capacidad en un sistema de espera.

Una vez realizada la observación, medición de los tiempos de servicio como se desarrollaba la empresa y el estudio del accionar del personal desde los meses de Julio a Octubre, se propuso en primera instancia implementar un orden de las bebidas y materiales a respetar durante toda la noche dentro de la barra y de las heladeras, en conjunto con el diseño de una planilla de control de stock de depósito y heladeras que permita un mejor inventario de la mercadería antes y después de la jornada laboral. En segunda instancia, la distribución de las tareas en función de la demanda y tiempo de elaboración de las bebidas, en tercer lugar, efectuar el análisis y descripción de puestos y, finalmente, luego de dos meses de aplicación de las propuestas realizadas, se implementó nuevamente el modelo de líneas de espera para medir los nuevos tiempos de servicio.

### **Orden de las Bebidas y Materias:**

- La barra del Boliche Bamboo cuenta con un total de cinco heladeras exhibidoras, donde se propuso separar por tipo de bebidas y marcas (Cervezas, Vinos, Champagne, Agua, Gaseosas, Energizantes, entre otros), siendo las más cercanas a la barra, las más solicitadas por los clientes.

- Un frente de barra de dos niveles para la colocación de las bebidas más costosas, con el fin de llamar la atención de los clientes, ordenando las bebidas de mayor a menor graduación de alcohol.
- Instalar un depósito inferior a la barra para la colocación de hielo, que permita un fácil acceso a este.
- Implementar un orden de botellas de bebidas de corte, que debía respetarse durante toda la noche.
- Designar un espacio físico para los materiales de trabajo y materia prima para la elaboración.

**Planilla de Control de Stock, tanto de depósito, de barra y de heladeras**

FECHA:

*CONTROL DE STOCK- DEPOSITO Y BARRA- BAMBOO*

	<i>Inicio</i>	<i>Inicio</i>	<i>Reposición</i>	<i>Reposición</i>	<i>Final</i>	<i>Final</i>
<b>BEBIDAS</b>	<b>Deposito</b>	<b>Barra</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Barra</b>	<b>Deposito</b>
Absolut Blanco						
Absolut Durazno						
Absolut mango						
absolut pera						
absollut manzana						
Absolutmandri n						
absolut vainilla						
Smirnoff						
gin nacional						
Bombay						
Tequila						
Jose Cuervo						
Bacardi						
Havana						

Fernet Branca						
Ballantines						
Blenders						
Red Label						
Black Label						
Baileys						
Amarula						
TiaMaria						
Gancia						
Cachasa						
Licor Frutilla						
Licor Ananá						
Licor Durazno						
Ron Nacional						
Vodka Nikov						
Granadina						
Campari						
Martini Dry						
Martini Rosso						
Martini Bianco						
Absenta						
Malibu						
Licor Melón						

Igoor Manzana						
Igoor Melón						
Igoor Durazno						
Blue Curacao						
Licor de Menta						

*Elaboración Propia*

**CONTROL DE STOCK- BAMBOO- HELADERAS**

<b>BEBIDAS</b>	<b>Inicio Barra</b>	<b>Final Barra</b>
Salta litro		
Bud Litro		
Imperial Litro		
Heineken litro		
salta lata		
Cafayate C. tardía		
Dilema		
Renaissance		
Navarro Correa		
Chandon		
Speed		
Agua		
Agua con gas		
Agua Tónica		
Jagger		
coca 330		
Sprite 330		
cerveza 330		

*Elaboración Propia*

Dentro del depósito se implementó un orden de bebidas uniforme respetando el nivel de ventas, teniendo en cuenta la cantidad de botellas y estableciendo un stock mínimo necesario para reponer. La tarea principal del encargado es la implementación de la planilla de control de stock, tanto al inicio como en el transcurso de la noche, siendo el único autorizado para reponer las bebidas para una adecuada administración. Utilizando como referencia una botella llena es equivalente a uno, mientras que una botella a la mitad significaba 0,5 y así respectivamente.

La columna de Inicio Depósito, significa la cantidad de bebida al inicio de la jornada, dicha columna debía coincidir con la columna de final de depósito de la jornada laboral anterior más la reposición inicial realizada con su respectiva documentación respaldatoria. La columna de Inicio de Barra, hace referencia a la cantidad de bebida con la que se inicia la noche, la columna Reposición 1 y Reposición 2 se utilizaba en situaciones en las que se supera las expectativas y se debe extraer más bebidas del depósito. La columna Final de Barra, se refiere a la cantidad de bebida en el momento de cierre de la barra, la misma debe ser observada por el encargado de la caja para verificar el cierre de caja. La columna Final de depósito era la cantidad de bebida que una vez guardado y acomodado en el depósito el restante de la barra, esta debía coincidir con la resta entre el inicio de depósito y la venta realizada.

**Distribución de Tareas**

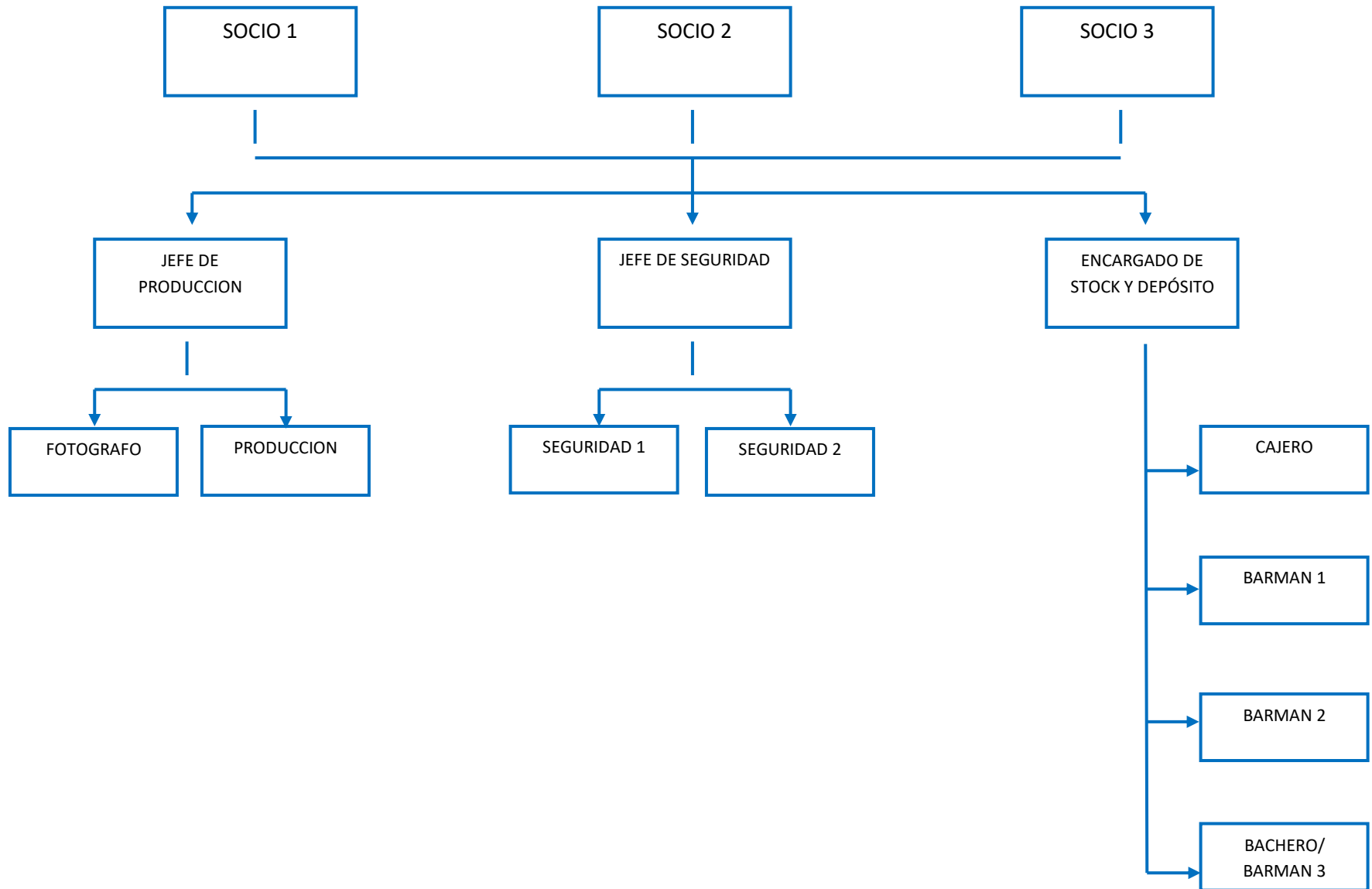
- 1.- Realizar el control de stock tanto en depósito como en heladeras
- 2.- Efectuar los pedidos a proveedores de bebidas.
- 3.- Recepción y guardado de la mercadería solicitada.
- 3.- Limpieza de la barra
- 4.- Designación y reposición de las bebidas para la barra
- 5.- Armado de la barra.
- 6.- Limpieza de los elementos de trabajo.
- 7.- Limpieza de la barra durante la noche.
- 8.- Elaboración de las bebidas
- 9.- Entrega de bebidas embotelladas
- 10.- Recepción de tickets de pedido o comanda.
- 11.- Traslado de hielo de depósito a la barra
- 12.- Cobrar y entregar los tickets o comanda.
- 13.- Arqueo de Caja
- 14.- Inventario de bebidas
- 15.- Guardado de bebidas en depósito

16.- Inventario de depósito.

17.- Control del personal y correcto funcionamiento de la barra.

18.- Pedido de comida para los colaboradores de la barra.

### Organigrama propuesto para la empresa



## **Análisis y Descripción de Puestos de la barra de Bamboo**

### **Encargado de Stock y Depósito:**

Puesto ocupado por: \_\_\_\_\_

Depende de: Los Socios/ Propietarios.

Personal a Cargo: Barman 1, Barman 2, Bachero/ Barman 3 y Cajero.

Tareas:

- Control de Personal y del correcto funcionamiento de la barra.
- Pedido de comida para los colaboradores de la barra: En un momento determinado se solicita un pedido de comida para compartir entre los trabajadores de la barra.
- Realizar el control de stock tanto en depósito como en heladeras.
- Efectuar los pedidos a proveedores de bebidas: Al inicio de la jornada, se verifica el stock de depósito, lo que está en stock mínimo se realiza el pedido a proveedores con lo que ya se acordó previamente una lista de precios.
- Recepción y guardado de la mercadería solicitada: una vez recibido y verificado el pedido con las facturas correspondientes, se colocan donde corresponda, ya sea en heladeras o en depósito.
- Inventario de bebidas.
- Designación y reposición de las bebidas para la barra: Se distribuye las botellas respetando el stock mínimo de bebida en la barra

- Guardado de bebidas en depósito: una vez terminada la jornada, y luego de realizar el stock de la barra, en conjunto con los colaboradores es llevada la bebida sobrante al depósito para su almacenamiento.
- Inventario de depósito: Cuando se termina el guardado en depósito, se controla el stock final en el mismo, realizando una lista provisoria de compra.

Cajero:

Puesto Ocupado por: \_\_\_\_\_

Responde a: Encargado de Stock y Depósito, Socios/ Propietarios

Personal a Cargo: -

Tareas:

- Cobrar y entregar los tickets o comanda: Es el encargado de realizar los cobros de las bebidas y entregar a los clientes el respectivo ticket para ser canjeado por el barman.
- Arqueo de Caja: una vez finalizada la noche, debe realizar el arqueo de caja y rendir el dinero a los socios.

### Barman 1:

Puesto Ocupado por: \_\_\_\_\_

Responde a: Encargado de Stock y Depósito.

Personal a Cargo: -

- Armado de la barra: Luego de recibir las bebidas en la barra, el barman arma el frente de barra preestablecido, así como también la estación de trabajo.
- Recepción de tickets de pedido o comanda: Reciben los tickets como pedidos de los clientes
- Limpieza de los elementos de trabajo: Debe limpiar los elementos de trabajo como fraperas, cocteleras, pinzas, etc.
- Elaboración de las bebidas: Durante la noche es el encargado de realizar los tragos solicitados por los clientes.
- Entrega de Bebidas embotelladas en los casos en los que la demanda de estas bebidas sea mayor a la de tragos de elaboración.

## Barman 2:

Puesto Ocupado por: \_\_\_\_\_

Responde a: Encargado de Stock y Depósito.

Personal a Cargo: -

Tareas:

- Armado de la barra: Luego de recibir las bebidas en la barra, el barman arma el frente de barra preestablecido, así como también la estación de trabajo.
- Recepción de tickets de pedido o comanda: Reciben los tickets como pedidos de los clientes
- Limpieza de los elementos de trabajo: Debe limpiar los elementos de trabajo como fraperas, cocteleras, pinzas, etc.
- Entrega de bebidas embotelladas: Ante los pedidos de los clientes con sus respectivos tickets, deben entregar las bebidas embotelladas.

**Bachero/ Barman 3:**

Puesto Ocupado por: \_\_\_\_\_

Responde a: Encargado de Stock y Depósito.

Personal a Cargo: -

- Limpieza de la barra: al momento de inicio de la actividad laboral debe limpiar la barra, utilizando desinfectantes.
- Limpieza de la barra durante la noche: Durante la noche debe realizar un limpiado rápido según la necesidad.
- Traslado de hielo de depósito a la barra: al iniciar la noche, debe trasladar la bolsa de hielo desde el depósito del hielo a la barra.
- Entrega de bebidas embotelladas: Al llegar el momento pico de la noche, el bachero se convierte en Barman 3, el cual solo hace entrega de bebidas en botellas a clientes con sus respectivos tickets.

Luego de realizado el análisis y descripción de Puestos de Trabajo y de implementarlo en el personal durante los meses de Noviembre y Diciembre, se procedió a aplicar nuevamente el modelo de Línea de Espera para determinar si mediante una correcta distribución de puestos sin incorporar un nuevo personal y con un orden en la barra y el depósito, se disminuiría los tiempos de espera de los clientes para obtener su servicio, para ello se agregó un canal en el sistema, ocupado por el Bachero, el cual a partir de las 02:30 hs, sus funciones se convierten en Barman 3, encargado de despachar bebidas embotelladas únicamente.

La aplicación se efectuó sobre la segunda franja horaria, la cual presentaba dificultades en la atención de los clientes en el primer análisis realizado, así también teniendo presente que la demanda de bebidas embotelladas como Cerveza y Agua era superior a los tragos elaborados.

Se observó que con la distribución de las tareas propuestas, los tiempos de servicio disminuyeron en:

Bebidas	Tiempos de Servicio	
	Primer análisis	Segundo análisis
Cerveza	3 min.	2 min.
Fernet	4 min.	3 min.
Agua	3 min.	2 min.
Tragos Simples	4 min.	3 min.
Tragos Elaborados	5 min.	4 min.

**Segunda franja horaria:**

Cantidad de personas en el sistema	Horario												Promedio
	2:30 a 2:40	2:40 a 2:50	2:50 a 3:00	3:00 a 3:10	3:10 a 3:20	3:20 a 3:30	3:30 a 3:40	3:40 a 3:50	3:50 a 4:00	4:00 a 4:10	4:10 a 4:20	4:20 a 4:30	
Sábado 11/11/17	4	3	5	5	6	5	4	6	6	7	6	6	5
Sábado 25/11/17	2	1	2	2	4	2	4	5	6	6	6	7	4
Sábado 09/12/17	3	2	4	5	5	6	7	7	6	7	8	9	6
Sábado 16/12/17	2	3	4	5	5	4	6	7	4	6	5	9	5
Promedio de Personas en Segunda Franja Horaria													5

*Elaboración Propia*

**Tiempo que tarda un cliente en el Sistema:**

Cantidad de personas en el sistema	Tiempo que tarda un cliente en el Sistema														
	Cerveza			Fernet			Agua			Trago Simple			Trago Elaborado		
	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración	Entra	Sale	Duración
Sábado 11/11/17	03:04	03:07	3	02:45	02:48	3	03:06	03:10	4	03:02	03:09	7	03:58	04:07	9
Sábado 25/11/17	03:54	03:59	5	03:19	03:24	5	02:49	02:54	5	04:18	04:24	6	02:46	02:54	8
Sábado 09/12/17	02:49	02:54	5	02:38	02:43	5	04:02	04:05	3	03:19	03:24	5	03:06	03:12	6
Sábado 16/12/17	03:25	03:29	4	04:02	04:09	7	04:24	04:28	4	02:45	02:51	6	03:15	03:24	9
PROMEDIO	-	-	4	-	-	5	-	-	4	-	-	6	-	-	8

*Elaboración Propia*

<i>Ventas durante la segunda franja horaria de la noche</i>					
	<i>Cervezas</i>	<i>Fernet</i>	<i>Agua</i>	<i>Tragos Simples</i>	<i>Tragos Elaborados</i>
<i>Sábado 11/11/17</i>	<i>70</i>	<i>43</i>	<i>46</i>	<i>22</i>	<i>19</i>
<i>Sábado 25/11/17</i>	<i>74</i>	<i>49</i>	<i>55</i>	<i>24</i>	<i>16</i>
<i>Sábado 09/12/17</i>	<i>81</i>	<i>51</i>	<i>64</i>	<i>23</i>	<i>18</i>
<i>Sábado 16/12/17</i>	<i>103</i>	<i>55</i>	<i>62</i>	<i>25</i>	<i>19</i>
<i>Promedio</i>	<i>82</i>	<i>49</i>	<i>57</i>	<i>23</i>	<i>18</i>

*Elaboración Propia*

A partir de los datos obtenidos con respecto a las ventas se puede establecer que el consumo de cerveza y agua es mayor en comparación a los tragos que lleva mayor tiempo de elaboración y preparación.

## Aplicación de Modelo de Línea de Espera

Formulas para colas para el modelo B –  
Sistema multicanal (M/M/S)

*M = Numero de canales abiertos*  
*λ = Tasa promedio de llegada*  
*μ = Tasa promedio de servicios en cada canal*

$$P_0 = \frac{1}{\left[ \sum_{n=0}^{M-1} \frac{1}{n!} \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n \right] + \frac{1}{M!} \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M \frac{M\mu}{M\mu - \lambda}} \quad \text{para } M\mu > \lambda$$

$$L_s = \frac{\lambda\mu \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M}{(M-1)!(M\mu - \lambda)^2} P_0 + \frac{\lambda}{\mu}$$

$$W_s = \frac{\mu \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^M}{(M-1)!(M\mu - \lambda)^2} P_0 + \frac{1}{\mu} = \frac{L_s}{\lambda}$$

$$L_q = L_s - \frac{\lambda}{\mu}$$

$$W_q = W_s - \frac{1}{\mu} = \frac{L_q}{\lambda}$$

**Número de Canales abiertos= 3**

**Tasa Promedio de Llegada=** En Promedio llegan 5 clientes cada 10 minutos, por lo cual el número medio de llegada de un cliente por minuto es de **0,50**.

**Tasa Promedio de Servicio:**

Ventas Totales Promedio por día sábado es igual a 229 bebidas = 100%

Cervezas (82): Duración 2 min \_\_\_\_\_ 36%

Fernet (49): Elaboración 3 min \_\_\_\_\_ 21%

Agua (57): Duración 2 min \_\_\_\_\_ 25%

Facultad de Economía y Administración Miguel de Jesús Quiroga

Tragos Simples (23): Elaboración 3 min \_\_\_\_\_ 10%

Tragos Elaborados (18): Preparación 4 min \_\_\_\_\_ 8%

Se toma como referencia un lapso de 60 minutos para medir el tiempo promedio de servicio, por lo cual se considera un 100% el tiempo de 60 minutos.

### Cerveza

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 36%

X= 22 min.

$22/2 \text{ min.} = 11 \text{ clientes}$

### Fernet

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 21%

X= 12 Min

$12/3 \text{ min.} = 4 \text{ clientes}$

### Agua

60 min \_\_\_\_\_ 100%

X \_\_\_\_\_ 25%

$$X = 15$$

$$15/2 \text{ Min.} = 7 \text{ clientes}$$

Tragos Simples:

$$60 \text{ min} \text{ _____ } 100\%$$

$$X \text{ _____ } 10\%$$

$$X = 6$$

$$6/3 \text{ min.} = 2 \text{ clientes}$$

Tragos Elaborados:

$$60 \text{ min} \text{ _____ } 100\%$$

$$X \text{ _____ } 8\%$$

$$X = 5$$

$$5/4 \text{ min.} = 1 \text{ cliente}$$

**Cientes Totales en promedio durante 60 minutos**

$$11(\text{Cervezas}) + 4(\text{Fernet}) + 7(\text{Agua}) + 2(\text{Tragos Simples}) + 1(\text{Tragos Elaborados}) = 25 \text{ clientes.}$$

$$25 \text{ clientes} \text{ _____ } 60 \text{ minutos}$$

$$X \text{ _____ } 1 \text{ Minuto}$$

$$X = 0,42 \text{ Clientes.}$$

Tasa Promedio de Servicio para cada canal es 0,42cliente por minuto.

**1. Probabilidad de ninguna unidad en el Sistema**

$P_0 = 0,2941$  (de la tabla anexo) con  $0,5/0,42 = 1,19$

**2. Número Promedio de unidades en la línea de espera.**

$L_q = \frac{(0,5/0,42)^3 \times (0,5 \times 0,42)}{(3-1)! \times [3 \times 0,42 - 0,5]^2} \times 0,2941 = 0,09$  clientes

$$(3-1)! \times [3 \times 0,42 - 0,5]^2$$

**3. Número Promedio de Unidades en el Sistema**

$L = 0,09 + 0,5/0,42 = 1,28$  clientes

**4. Tiempo Promedio que ocupa una unidad en la línea de espera**

$W_q = 0,09/0,5 = 0,18$  min

**5. Tiempo Promedio que una unidad ocupa en todo el sistema.**

$W = 0,18 + 1/0,42 = 2,56$

**6. Probabilidad de que una unidad que llega tenga que esperar por el Servicio**

$P_w = 1/(3!) \times (0,5/0,42)^3 \times [(3 \times 0,42)/(3 \times 0,42 - 0,5)] \times 0,2941 = 0,1152$

Los resultados de la línea de espera de 3 canales para Bamboo muestran varios elementos importantes para su operación. Los clientes esperan en promedio 0,18 minutos antes de solicitar su pedido. Además el número promedio de clientes esperando en la cola es de 0,09 clientes y que el

11% de los clientes que llegan tengan que esperar para que se les otorgue el servicio.



Imagen: Frente de Barra junto a heladera, respetando un orden preestablecido



Estación de Trabajo manteniendo el orden y limpieza de lugar de trabajo.



Vista de Frente de Barra al momento de inicio de Trabajo



Trago Elaborado preparado para cliente: Mojito Frozen

### **Conclusiones:**

Para llevar a cabo este estudio se indagó diferentes fuentes literarias y trabajos relacionados a la aplicación de los modelos de Línea de espera, en ellos se pudo detectar como factor común, que una adecuada distribución de las tareas del personal, y su implementación bajo una supervisión permite brindar un servicio acorde a las necesidades del cliente.

Para confirmar lo manifestado en estas investigaciones, se definió como objetivo general del presente trabajo, analizar la asignación eficiente de los recursos humanos mediante la aplicación del modelo de líneas de espera de los clientes en la barra de un local bailable de la ciudad de Salta. Como fuente de análisis se realizó un estudio de caso de la empresa Abasto S.A., cuyo nombre de fantasía es “Bamboo Exclusive Night”, la cual se sitúa dentro de las características comunes que describen a una empresa donde se visualizan líneas de espera de clientes.

En una primera instancia, se analizó las funciones del personal afectado a tareas relacionadas con el sector de barras del boliche, a partir de entrevistas no estructuradas y la observación directa. El resultado obtenido fue el siguiente: los trabajadores reconocen sus responsabilidades y deberes, pero no hay una correcta distribución de tareas específicas, ya que cada individuo realiza lo que considera necesario para prestar un adecuado servicio; de esta manera se ocasionan funciones interpuestas descuidando otras igual o más importantes, como por ejemplo, era

imposible verificar el stock de bebidas con los tickets recibidos ya que no se respetaba el lugar físico para su almacenamiento.

En una segunda instancia, se sugirió la implementación de un orden de bebidas tanto en las heladeras como en la barra y en depósito, en función de la demanda de los clientes. A partir de la utilización de una planilla de control de stock se comenzaron a detectar faltantes, los cuales fueron reduciéndose a medida que se realizaba un correcto control. Cabe destacar el interés y la colaboración del personal, debido a que sentían mayor seguridad y tranquilidad al transcurrir la jornada, sabiendo que el faltante no era producto de su accionar.

En tercera instancia, se realizaron las observaciones específicas relacionadas a la línea de espera, donde la información que se recabó determinaba dos franjas horarias totalmente diferentes, la primera donde el personal podía brindar un servicio acorde con un tiempo de espera de los clientes aceptable, mientras que en la segunda franja horaria el 71% de los clientes tenía que esperar un tiempo excesivo para recibir su servicio, provocando así, malestar y el abandono del deseo de compra. Es por ello que nuestro estudio se enfocó en esta segunda franja.

Teniendo presente la información obtenida por la aplicación del modelo de línea de espera y el análisis y distribución de Puestos de Trabajo, se divisó que no era necesaria la incorporación de un nuevo personal en la barra, sino que se debía definir correctamente el trabajo del personal dedicado a la bacha; ya que en su trabajo quedaba un lapso horario disponible acorde que le permitía cumplir tareas simples en la barra como

el despacho de bebidas embotelladas, los cuales tenían mayor demanda. Se realizó los ajustes necesarios en su salario considerando las nuevas tareas a cumplir y que este costo se compensaba con la disminución de los tiempos en la línea de espera, logrando así que solo el 11% de los clientes debían esperar para recibir su servicio en la segunda franja horaria.

Como producto del estudio realizado se advirtió que designar un Barman exclusivo para tragos simples y elaborados, teniendo como tarea auxiliar el expendio de bebidas embotelladas y un Barman exclusivo para bebidas embotelladas y Fernet con un bachero convertido en Barman en la franja horaria estudiada, se obtuvo un servicio más eficiente y óptimo para el tipo de clientes que posee este negocio.

La hipótesis del presente trabajo es: “Mediante la asignación eficiente de los recursos humanos, aplicando el modelo de líneas de espera es posible disminuir los tiempos de espera de los clientes en la barra del local bailable “Bamboo Exclusive Nigth”. Periodo: Julio – Diciembre, año 2017”.

Corroboro la hipótesis debido a que la investigación realizada sobre la asignación eficiente de los recursos humanos en la empresa mencionada, demuestra que una adecuada distribución de tareas disminuye los tiempos de espera sin necesidad de la incorporación de nuevo personal.

Considerando que en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional, toda organización se debe caracterizar por el alto nivel en la calidad de los servicios que brinda,

teniendo presente que la misma depende de las actitudes de todo el personal perteneciente a la empresa. En el caso de los locales bailables del Paseo Balcarce de la ciudad de Salta, todos tienen características similares y por eso es necesario diferenciarse en este mercado altamente competitivo en la reducción de los tiempos de espera en las barras, manteniendo o mejorando la calidad del servicio brindado. El progreso de esta organización radica en el contacto directo entre Personal y Cliente, es por ello que las actitudes y conductas de los trabajadores son las que influyen directamente en la percepción obtenida del servicio por parte del cliente.

# Anexo

<i>Título del puesto:</i>		Encargado de Depósito y Stock	
<i>Cargo ocupado por:</i>	M.Q	<i>Fecha:</i>	23/09/2017
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>	Socios/ Propietarios		
<i>Supervisa a:</i>	Cajero, Barman 1, Barman 2, Bachero		
<i>Trabaja con:</i>	Personal de Barra, Seguridad, Producción General		
<i>Se relaciona con: (fuera de la empresa)</i>	Proveedores, Clientes, DJs		
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Control y verificación del correcto servicio de la Barra			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades: Control de Stock y del personal de barra</i>			
<i>Deberes: Controlar niveles de bebidas para poder realizar pedidos para la reposición.</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>	Bebidas y Utensillos en general, Heladeras y Bacha		
<i>Dinero:</i>	Pago a proveedores, Control de Caja.		
<i>Información confidencial</i>	SI		
<i>Toma de decisiones</i>	SI		
<i>supervisión:</i>	SI		

SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	
	Creación de planillas para control de stock, orden de bebidas en heladeras y barra

<i>Título del puesto:</i>	Cajero		
<i>Cargo ocupado por:</i>	L.C	<i>Fecha:</i>	23/09/2017
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>	Socios/Propietarios		
<i>Supervisa a:</i>	Barman y Bachero		
<i>Trabaja con:</i>	Personal de Barra, Seguridad		
<i>Se relaciona con:</i> <i>(fuera de la empresa)</i>	Clientes, DJs		
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Controlar el dinero que entra a la caja con tickets de consumición			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades: Cuidar el dinero, controlar la barra</i>			
<i>Deberes: Arqueo de Caja</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>	Caja Registradora, Banqueta, Cuaderno de Registro		
<i>Dinero:</i>	SI		
<i>Información confidencial</i>	SI		
<i>Toma de decisiones</i>	SI		
<i>supervisión:</i>	SI		

SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	
	Adquisicion de una caja registradora nueva, incorporar otro barman

<i>Título del puesto:</i>	Barman		
<i>Cargo ocupado por:</i>	G.M	<i>Fecha:</i>	23/09/2017
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>	Jefe de Barra		
<i>Supervisa a:</i>	Bachero		
<i>Trabaja con:</i>	Personal de Barra		
<i>Se relaciona con:</i> <i>(fuera de la empresa)</i>	Cliente		
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Realizar los mejores tragos y rápido.			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades: Cuidar la vajilla y Botellas</i>			
<i>Deberes: Recibir tickets y hacer tragos o entregar botellas como marca el cajero,</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>	Vajilla, Botellas Coctelera, Hielo		
<i>Dinero:</i>	SI		
<i>Información confidencial</i>	NO		
<i>Toma de decisiones</i>	NO		
<i>supervisión:</i>	SI		

SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	
	Compra de nueva Vajilla y que el bachero ayude en la barra

<i>Título del puesto:</i>	Barman		
<i>Cargo ocupado por:</i>	S.L	<i>Fecha:</i>	23/09/2017
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>	Encargado de barra y depósito		
<i>Supervisa a:</i>	-		
<i>Trabaja con:</i>	Personal de Barra, Seguridad		
<i>Se relaciona con:</i> <i>(fuera de la empresa)</i>	Clientes.		
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Brindar mejor servicio a los clientes y colaborar con los compañeros.			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades: Botellas de bebidas, Coctelera, Hielo</i>			
<i>Deberes: Lograr que los clientes compren tragos y bebidas caras.</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>	Botellas, Coctelera, Fraperas, Utensillos		
<i>Dinero:</i>	NO		
<i>Información confidencial</i>	NO		
<i>Toma de decisiones</i>	NO		
<i>supervisión:</i>	NO		

SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	
	El bachero cuando finalice sus tareas colabore en la barra con la reposición.

<i>Título del puesto:</i>	Bachero		
<i>Cargo ocupado por:</i>	T.S	<i>Fecha:</i>	23/09/2017
<b>RELACIONES CON LOS PUESTOS</b>			
<i>Reporta a:</i>	Barman		
<i>Supervisa a:</i>	-		
<i>Trabaja con:</i>	Barman		
<i>Se relaciona con: (fuera de la empresa)</i>	-		
<b>OBJETIVOS DEL PUESTO</b>			
Limpiar los vasos y materiales que ocupan los barman. Llevar hielo a la barra.			
<b>RESPONSABILIDADES Y DEBERES</b>			
<i>Responsabilidades: Vasos, utensillos y productos de limpieza</i>			
<i>Deberes: Lavar los vasos y limpiar la barra</i>			
<b>AMBITO DE ACTUACION</b>			
<i>Materiales:</i>	Materiales de Limpieza		
<i>Dinero:</i>	NO		
<i>Información confidencial</i>	NO		
<i>Toma de decisiones</i>	NO		
<i>supervisión:</i>	NO		

SUGERENCIAS O MEJORAS A IMPLEMENTAR	
	Mejorar la bacha y ver el servicio del agua porque se corta a media noche.

## **Bibliografía**

Gonzales de Cruz, Cecilia (2009) "Curso de metodología de la investigación Científica para las Ciencias Sociales", Salta- Argentina.

Hernández Sampieri, Roberto (2007) "Metodología de la investigación", México.

Melinkoff Ramón V(2009) "La Estructura de la Organización". Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Simón L. Dolan- Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson- Randall S. Schuler (2003) "La gestión de los recursos humanos".

Terry, George (1961)"Principios de Administración", México.

Tom Lambert (2004) "Instrumentos claves para la gestión empresarial".

Anderson, Sweeney y Williams (1998) "Métodos cuantitativos para los negocios".

**HOJA DE EVALUACIÓN:**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE LÍNEAS DE ESPERA EN EL SERVICIO  
DE BARRA DE UN LOCAL BAILABLE DE LA CIUDAD DE SALTA**

**ESTUDIO DE CASO EMPRESA "ABASTO S.A". PERIODO: JULIO -  
DICIEMBRE, AÑO 2017.**

**AUTOR: QUIROGA, MIGUEL DE JESUS**

**TRIBUNAL EXAMINADOR:**

**NOTA:**

**FECHA:**